

**RELATO TÉCNICO: IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO BASE ZERO EM UMA EMPRESA  
NO RAMO DE TECNOLOGIA E SIMULADORES DE TRÂNSITO**

**RAUL GOMES PINHEIRO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

**GIOVANNI PALMERI JUNIOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

# **RELATO TÉCNICO: IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO BASE ZERO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE TECNOLOGIA E SIMULADORES DE TRÂNSITO**

## **RESUMO**

O presente estudo trata-se de um relato técnico que tem como propósito verificar como a implantação de um orçamento base zero (OBZ) pode impactar financeiramente e estruturalmente uma empresa do ramo de tecnologia e simuladores de trânsito. Objetivando identificar as vantagens, as desvantagens e a viabilidade financeira e estrutural de uma possível mudança do processo atual de gestão orçamentária para o orçamento base zero. A metodologia utilizada foi uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) e exploratória, realizando-se entrevista com a diretoria da empresa. Além disso, essa pesquisa utilizou-se da coleta de dados financeiros, contábeis, econômicos e operacionais, levantados diretamente na empresa analisada, retratando fidedignamente a realidade em que ela se encontra. Foram diagnosticados a possibilidade de uma melhora no resultado global da empresa com a implantação do orçamento base zero, podendo chegar a um crescimento de 21% no lucro líquido frente ao cenário orçamentário utilizado atualmente. Conclui-se que o orçamento base zero pode trazer resultados impactantes na gestão organizacional. Como contribuição para a comunidade empresarial, além dos planos de redução de custos, a principal vantagem do OBZ está associada a revisão de processos de forma detalhada e eficiência na alocação de recursos financeiros, contribuindo para disseminação de cultura organizacional e planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Orçamento tradicional. Orçamento base zero. Simuladores de trânsito.

## **TECHNICAL REPORT: IMPLEMENTATION OF BASE ZERO BUDGET IN A COMPANY IN THE TECHNOLOGY AND TRANSIT SIMULATORS**

### **ABSTRACT**

The present study is a technical report that aims to verify how the implementation of a zero-based budget (OBZ) can impact financially and structurally a company in the field of technology and traffic simulators. In order to identify the advantages, disadvantages and the financial and structural feasibility of a possible change from the current process of budget management to the zero base budget. The methodology used was a mixed (quantitative and qualitative) and exploratory approach, with an interview with the company's board of directors. In addition, this research was based on the collection of financial, accounting, economic and operational data, directly collected in the analyzed company, accurately portraying the reality in which it is found. The possibility of an improvement in the company's overall result with the implementation of the zero-based budget was diagnosed, being able to reach a growth of 21% in net profit compared to the current budget scenario. It can be concluded that the zero base budget can have an impact on organizational management. As a contribution to the business community, in addition to cost reduction plans, OBZ's main advantage is associated with a detailed review of processes and efficiency in the allocation of financial resources, contributing to the dissemination of organizational culture and strategic planning.

**Keywords:** Traditional budget. Zero-based budget. Simulators of traffic.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Em um cenário de mercado cada vez mais globalizado, variável e predatório onde empresas de diferentes tamanhos, estruturas e localidades concorrem entre si, se faz necessário desenvolver gerenciamentos empresariais eficientes visando a maximização de lucros e a diminuição de riscos e custos, buscando caminhar rumo a melhoria contínua visando se manter competitiva.

Nesse contexto, o orçamento empresarial é uma ferramenta fundamental para controle financeiro, mensuração de resultados, gestão eficiente de recursos, quantificação e acompanhamento do planejamento estratégico e apoio na tomada de decisões. Servido de base para alcançar melhorias de processos, definições de objetivos e projeções futuras e sendo um meio para alcançar um melhor desempenho organizacional. (SAMPAIO ET AL., 2018)

Dentre os modelos alternativos de orçamentos utilizados pelas empresas, esse estudo irá abordar a implantação do método de orçamento base zero (OBZ). Segundo Cobaito (2018), trata-se de uma ferramenta que visa a estruturação de um orçamento sem considerar o histórico passado, ou seja, uma base limpa e sem registros independentes dos períodos anteriores. Permitindo também que se mitigue a chances de serem cometidos erros passados nas projeções futuras orçamentárias. Além disso, contribui para a revisão de alocação de recursos para otimizar os processos da empresa, bem como na gestão de forma geral.

Para Achim (2014), mesmo em grandes empresas, a ferramenta OBZ apresenta um certo grau de dificuldade para ser implantado, fora a questão do maior tempo consumido para a revisão de todas as despesas. Devesse levar em consideração também o amadurecimento dos gestores para elaboração dos orçamentos, bem como a cultura da organização voltada para as revisões de processos.

Esse estudo foi realizado no formato de relato técnico. Conforme exemplificaram Biancolino et al. (2012) o relato técnico procura descrever uma experiência ocorrida na empresa de forma a realizar uma pesquisa aplicada ou uma produção técnica, com embasamento científico e metodológico. Ainda segundo o Autor, esse método considera diversas informações aprofundadas, contextuais e holísticas para buscar uma resposta para a situação-problema, vislumbrando alcançar resultados práticos.

Esse relato técnico tem como finalidade responder a seguinte pergunta: Como a implantação de um orçamento base zero pode impactar financeiramente e estruturalmente a empresa ? Como objetivo geral: verificar a possível implantação de um orçamento base zero na empresa de tecnologia e simuladores de trânsito denominada “Empresa P” e como objetivos específicos: verificar a viabilidade financeira e estrutural de implantação do modelo orçamentário base zero; mensurar as vantagens da utilização do modelo proposto e mensurar as desvantagens da utilização do modelo proposto

Esse estudo se justifica pelo aprofundamento e entendimento da gestão orçamentária e em específico do OBZ, bem como o seu processo de implantação. Além de trazer também a compreensão das vantagens e desvantagens de tal aplicação, podendo ser utilizado como parâmetro por gestores de empresas que pretendem implantar o orçamento base zero em organizações de características parecidas. Ainda, por ser um tema quase não utilizado entre as empresas e ser pouco abordado por estudiosos, o estudo pode buscar contribuir de alguma forma para quem pretende ter um maior conhecimento sobre o assunto.

## 1.2 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizado para diversos propósitos, como permitir a empresa implantar a sua estratégia durante um determinado período, elaborando uma previsão do que deverá ocorrer em eventos futuros e quantificando as metas e objetivos a serem cumpridas pelos gestores. Servindo também como suporte para a gestão das equipes para direcionar e formalizar as metas empresariais, fornecendo informações importantes que serão base para realizar a avaliação do desempenho da entidade, fazendo o planejamento e o acompanhamento dos resultados obtidos. (MUCCI ET AL., 2016)

Para Marcon (2017) o orçamento deve se adequar ao ambiente e contexto no qual será utilizado, transmitindo o seu grau de importância para todos que participarão das etapas de implantação e gerenciamento do mesmo. É indispensável o envolvimento de todos os departamentos para diminuir o risco de erros e acompanhamento e controle adequado em busca da eficácia dos objetivos, dessa forma se tornando um grande aliado para apoiar nas tomadas de decisões da companhia.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Bomfim (2018) explicou que entender o contexto onde a empresa está inserida é fundamental para que o processo orçamentário apoie a gestão, tornando-se uma ferramenta de apoio a tomada de decisão e de controle de recursos financeiros, de acordo com o modelo de orçamento que mais se adequa a necessidade empresarial.

O orçamento tem por objetivo principal centralizar todo o planejamento da empresa, possibilitando a alta direção identificar e mitigar com antecedências os possíveis problemas, verificando dentro da própria organização as ações a serem tomadas. O plano orçamentário ainda permite maior controle dos departamentos, assegurando que possíveis desvios sejam analisados e controlados. Ajustando assim o rumo a ser tomado e fazendo com que todos atuem de forma sinérgica em busca da eficiência empresarial. (SAMPAIO ET AL., 2016)

Guerez (2015) ressalta a importância do orçamento empresarial para alcançar seus objetivos e suas metas, independente do porte ou setor de atuação da empresa. Melo et al. (2017) explicaram que o orçamento faz parte do processo de gestão e direciona os esforços para alcançar os planos administrativos, sendo que o sucesso do orçamento está atrelado a previsão de custos de forma que seja o mais próximo do realizado possível. Além disso, as organizações contam com alguns instrumentos orçamentários que servem de ferramentas para suporte na gestão empresarial. Entre algumas ferramentas disponíveis Atkinson et al. (2008) comentaram que o orçamento mestre é dividido entre dois tipos: Os orçamentos operacionais e financeiros.

Os orçamentos operacionais especificam as métricas e os resultados dos planos de vendas, gasto de capital e investimentos, plano de produção, de aquisição de materiais e gastos administrativos. Esses planos são utilizados para guiar as atividades durante o planejamento, fazendo com que a empresa execute sua operação de forma eficaz e eficiente. Os orçamentos financeiros servem para projetar, mensurar e avaliar as consequências financeiras das decisões operacionais propostas e de tudo que a empresa gasta ou investe durante a sua atividade, verificando os impactos nas demonstrações de fluxos de caixa esperados, projeção de balanço patrimonial e demonstração de resultados do exercício projetado. (ATKINSON ET AL., 2008)

Bomfim (2018) explica que entender o contexto onde a empresa está inserida é fundamental para que o processo orçamentário apoie a gestão, tornando-se uma ferramenta de apoio a tomada de decisão e de controle de recursos financeiros, de acordo com o modelo de orçamento que mais se adequa a necessidade empresarial. Diante desse cenário, o estudo está

balizado para analisar o orçamento empresarial tradicional em comparativo com o orçamento base zero, buscando entender as vantagens e desvantagens de cada modelo proposto.

### 1.3 Orçamento Tradicional

KPMG (2017) entendem que o orçamentário tradicional é confeccionado a partir dos gastos estabelecidos considerando os orçamentos de anos passados, baseando-se em dados históricos. Cobaito (2018) exemplifica essa questão comentando que as metas e objetivos são fixados anualmente, e o controle do que é realizando frente ao orçado deve ser monitorado mensalmente, realizando *forecast* (previsão) quando necessário. Atkinson et. al. (2008) comentaram que orçamento tradicional não verifica as possibilidades de redução e eliminação de despesas de acordo com as mudanças ocorridas na empresa.

Entre as desvantagens do processo de orçamento tradicional podemos citar: Falta de possibilidades de mudanças na criação e projeção de novos cenários, envolvimento na elaboração do orçamento restrito executivos, projeções realizadas em cima de dados históricos, perpetuando erros e falhas e falta de critérios da alta administração para cortes percentuais de despesas - comprometendo as entregas dos gestores, dificuldade de alocação eficiente de recursos. (KPMG, 2017)

O orçamento tradicional é uma importante ferramenta de planejamento, execução e controle, mas não é capaz de se adequar as mudanças ocorridas em ambientes externos e incertos até por conta de sua natureza fixa em termos de planos, metas e recompensas. É essencial que ele esteja atrelado a gestão organizacional, aproveitando o tempo e recurso gasto em sua confecção e evitando estimular comportamentos conservadores dos gestores. Além disso, muitas empresas tratam o orçamento tradicional com foco excessivamente atrelado ao curto prazo, inibindo geração de valor no longo prazo. (MUCCI, 2017)

### 1.4 Orçamento Base Zero (OBZ)

O orçamento base zero deriva do pressuposto de que os gestores irão realizar o plano orçamentário sem observar nenhum dado passado, sem base histórica. Sendo assim, cada gestor deve analisar cuidadosamente os objetivos a serem alcançados para traçar seus devidos orçamentos, examinando todas as atividades e despesas a serem requeridas no período. O OBZ facilita no encerramento ou redimensionamento das atividades que não são essenciais para o desenvolvimento das atividades departamentais. (MCNALLY, 2016)

Para que a implantação do orçamento base zero obtenha o retorno esperado se faz necessário que ele esteja alinhado à estratégia da empresa, sendo fundamental que os departamentos conheçam claramente os objetivos e as metas a serem alcançadas. Somente a partir daí deverá ser estabelecido as bases orçamentárias com os valores e justificativas relevantes. Nesse cenário e, pelo fato de rever todas as despesas ocorridas e projetadas, muitas empresas utilizam o orçamento base zero como metodologia para revisão e redução de custos atrelados as diretrizes da alta administração. (SAMPAIO ET AL., 2016)

Para Hopkins (2015), o OBZ caso seja bem implementado pode trazer diversas vantagens para a organização, através de um orçamento justificado e aliado a estratégia empresarial, servindo de suporte para projetos de redução de custos, de maior eficiência operacional e retenção de mão de obra atreladas à proposta. Ekanem (2014) complementa que OBZ traz como benefício o escalonamento dos objetivos e metas que a empresa deseja atingir para os setores e a otimização de desempenho das operações. Cintra (2018) completa que o sucesso do orçamento base zero na perspectiva de novos investimentos está na análise prévia do custo-benefício e no acompanhamento dos resultados gerados.

Para Bomfim (2018), a necessidade de analisar cada despesa tem a desvantagem de tornar o processo orçamentário lento e demorado, sendo também fundamental o grande envolvimento dos departamentos e níveis da empresa. Temos também o fato de, a depender do clima e maturidade da organização referente a implantação do Orçamento Base Zero, poderá gerar conflitos e desconfortos entre as áreas afetadas.

Nesse mesmo sentido, Hopkins (2015) entende que a metodologia OBZ torna o processo orçamentário custoso e complexo, devido a anualmente ter que iniciar do zero um novo orçamento. Além disso, dependendo da necessidade de especialização da mão de obra e treinamentos de equipe poderá demandar maiores investimentos de recursos financeiros. Podendo também se tornar uma ferramenta ameaçadora contra empresas que tenham uma cultura organizacional que sejam resistentes a mudanças. "O método do OBZ costuma assustar companhias devido ao mesmo ser considerado rígido e de certa agressividade". (CALLAGHAN ET AL., 2014)

### 1.5 Análise Comparativa entre Orçamento Tradicional e Orçamento Base Zero

Nnoli et al. (2016) comenta que o OBZ objetiva a alocação dos recursos de acordo com a sua eficiência, privilegiando os setores que obtém melhores performances. Indo de encontro as premissas do orçamento tradicional, onde os valores relacionados a eventos passados são levados em consideração para a sua construção. Conforme Endeavor (2015), uma das principais diferenças entre os dois orçamentos está na mobilização e engajamento das pessoas, onde a maturidade e treinamento da companhia para com seus colaboradores frente a aplicação do orçamento base zero influencia diretamente em seu sucesso.

A diferença entre o orçamento tradicional e o orçamento base zero está na forma de planejar e realizar a alocação dos recursos. No orçamento tradicional os gestores usam como ponto de partida o orçamento de anos anteriores, complementando com ajustes pontuais de forma incremental. No orçamento base zero os gestores devem alocar os valores orçados a partir de um “ponto zero”, considerando a necessidade de revisão dos processos da organização e objetivando melhoria de desempenho relacionados a importância atribuída a cada atividade. Sendo assim, o OBZ não é feito em cima apenas de mudanças incrementais, mas balizado em revisões e justificativas de cada programa a ser realizado. (KREUZBERG ET AL., 2016)

Quadro 1 – Comparativo entre orçamentos

<b>ORÇAMENTO TRADICIONAL</b>	<b>ORÇAMENTO BASE ZERO</b>
• Tomada de decisão e esforços gastos com as linhas de despesas, pessoas, material e equipamentos.	• Foco total com o resultado global alcançado, decisões que impactam o desempenho efetivo.
• Baixo nível de reavaliação de processos e projetos existentes.	• Revisão e validação de todos os processos e projetos existentes.
• Projeta os custos das atividades realizadas.	• Verifica alternativas para as atividades realizadas.
• Informações sintéticas e com menor nível de controle.	• Exigência de maior controle e geração de informações.
• Processo orçamentário realizado pelos gestores de níveis hierárquicos superiores da organização.	• Exige envolvimento dos gestores de todos os níveis hierárquicos para sucesso do processo orçamentário.

FONTE: Adaptado de Cobaito (2018)

Conforme o quadro 1 acima, verifica-se que as principais diferenças entre o orçamento base zero e o orçamento tradicional estão na revisão dos processos das atividades e o foco no resultado total da organização, além da complexidade de aplicabilidade e gestão de cada um deles. Sampaio (2018) complementa as informações do quadro acima incluindo a necessidade de treinamento específico e maior tempo para implantação do orçamento base zero.

## 1.6 Mercado de Tecnologia e Simuladores de Trânsito

Contextualizando a importância do setor estudado, Oliveira et al. (2015) explica que a imprudência, imperícia, o mau comportamento e a má formação dos condutores são os fatores de maior impacto em relação ao elevado número de acidentes e vítimas no trânsito. Segundo dados da OMS (2015), as lesões por acidentes de trânsito é a maior causa de morte entre jovens, se olharmos de forma geral, cerca de 1,25 milhões de pessoas por ano perdem a vida no trânsito. A conscientização e a formação apoiados à tecnologia são fundamentais para buscar melhorar esse cenário, sendo o setor de simuladores de trânsito uma importante alternativa.

A tecnologia ligada aos simuladores de trânsito é relativamente nova no cenário brasileiro, iniciando os primeiros passos em 2014. Conforme ANFASP (2019), a prática na utilização de simuladores para formação de condutores já acontece a algum tempo em países da Europa, Ásia e Oceania, sendo responsável por uma queda significativa no número de acidentes entre novos motoristas. O aprendizado através da condução simulada é uma ferramenta fundamental para formar condutores conscientes, diminuindo os riscos no trânsito. As aulas são realizadas em um ambiente controlado e seguro, mas que simula a realidade vivida nas ruas e que retratam temas atuais como consumo de bebidas alcoólicas e celular x direção.

Os simuladores de trânsito são muito utilizados para estudos e pesquisas para treinamentos e aperfeiçoamento de condutores, bem como a traçar o comportamento de motoristas no trânsito. A parceria com os Centros de Formação de Condutores é o meio pelo qual a imersão do ambiente virtual chega até os condutores, apoiados com ferramentas pedagógicas e tecnológicas. Por ser obrigatório, a realização das aulas nos simuladores para a obtenção da CNH – Carteira Nacional de Habilitação, possibilita um avanço social voltado a melhora da cultura de trânsito e seus devidos impactos nesse sentido. (DENATRAN, 2019)

Segundo ANFASP (2019), o mercado de tecnologia e simuladores de trânsito contam com mais de 6,5 mil simuladores instalados, presente em aproximadamente 2 mil cidades e em 20 estados brasileiros, com mais de 25 milhões de aulas realizadas em simuladores veiculares e sendo responsável pela formação de 6 milhões de alunos. Além disso, é responsável por mais de 450 empregos diretos e 500 empregos indiretos, somando-se um valor de R\$ 400.000.000,00 de investimentos e movimentações financeiras nos últimos 5 anos.

## 1.7 Método da Produção Técnica

Conforme Biancolino et al. (2012), sendo esse estudo um relato técnico realizado como um trabalho acadêmico, o mesmo prioriza o aprendizado e a apresentação de resultados de maneira prática, de forma a trazer experiências vivenciadas nas empresas e pelos profissionais que estão envolvidos no processo. Rojo (2014) complementa que o relato técnico se diferencia de um artigo científico principalmente pela sua maior contribuição para a solução da situação-problema, apresentando resultados e considerações que especificam as

contribuições encontradas com a interação realizada, auxiliando as empresas no processo de decisão e solução de problemas.

Esse relato técnico fundamenta-se nos métodos de pesquisa misto e exploratória, abordando tanto informações qualitativas quanto quantitativas junto a empresa estudada. Foram levantados dados financeiros, contábeis e de recursos humanos. Creswell (2013) explica que o método misto contribui para maior ampliação e profundidade do entendimento e da corroboração da situação pesquisada. Seus objetivos são: priorizar mais de uma forma de coleta de dados, integração e mistura de métodos de obtenção de dados combinando-os de forma sequencial e método persuasivo e rigoroso para coleta/análise das informações qualitativas e quantitativas.

Na abordagem quantitativa serão analisados os impactos financeiros da implantação do orçamento base zero. Severino (2007) entendeu que a pesquisa quantitativa busca trazer uma relação funcional de causa e efeito através de uma função matemática, procurando fazer um experimento racional numérico analisando variações dos cenários propostos. Já pela abordagem de pesquisa qualitativa, Gil (2010) explicou que a subjetividade do tema estudado não pode ser apenas balizada por números, levando-se em consideração também a interpretação e atribuição de resultados no processo da pesquisa. A análise dos dados é feita de forma indutiva e a obtenção dos seus significados são o foco principal dessa abordagem.

A empresa estudada está passando por uma reestruturação, buscando redução de custos e a otimização de processos. Para que esse objetivo fosse alcançado foi feita uma revisão de todo o plano orçamentário, no qual foi verificada a possibilidade da implantação do orçamento base zero para que pudesse contribuir nesse processo. Serão levantados os impactos que uma mudança de modelo orçamentário pode trazer, verificando sua viabilidade, bem como suas vantagens e desvantagens.

Será realizada uma entrevista com o Diretor Financeiro da empresa para apresentação do projeto, no qual será debatida a sua viabilidade de implantação. Essa pesquisa utiliza uma situação e dados reais, coletados de relatórios financeiros, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, planilhas de controles de custos e orçamento referentes aos exercícios de 2018 e 2019, que poderão ser utilizados por gestores de diversas organizações nesse mesmo sentido.

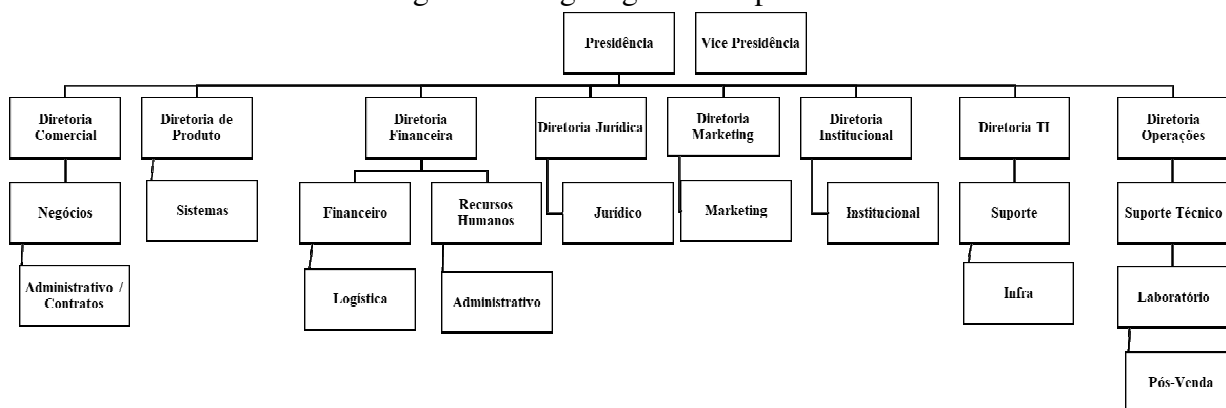
## **2 CONTEXTO INVESTIGADO**

### **2.1 Caracterização da Empresa**

A empresa a ser estudada será denominada “empresa P”, a qual está sediada na região sul do Estado de São Paulo. O ramo de atividade da empresa é de tecnologia e simuladores de trânsito, com desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis – conforme CNAE. Sua atividade consiste em ofertar *software* e *hardware* de simuladores de trânsito (carro, moto, caminhão, empilhadeira) para formação e educação de condutores. A organização conta com um quadro de 289 colaboradores, conforme organograma abaixo:



Figura 1 – Organograma Empresa “P”



FONTE: Adaptado Empresa “P” (2018)

Conforme a Figura 1, a empresa é estruturada através de alguns setores chave, como o departamento de operações que é responsável por toda a pós-venda dos simuladores instalados e novas instalações (manutenções preventivas, troca de peças, suporte presencial), departamento de produto atuando com os novos desenvolvimentos e atualizações de *software* e *hardware* dos equipamentos e o departamento institucional que faz todo o acompanhamento das leis do mercado regulatório no qual a empresa opera. Além dos departamentos de *backoffice* (área administrativa), como os departamentos financeiro, TI, Marketing e Jurídico.

O faturamento anual em 2018 é de aproximadamente R\$ 190.000.000,00. A empresa possui capital advindo de investidores estrangeiros investido para a compra e nacionalização dos simuladores, o valor aproximado investido é de R\$ 900.000.000,00, oriundos de investidores Espanhóis e Japoneses. (EMPRESA “P”, 2019) Segundo ANVISA (2019), a empresa é considerada de grande porte por possuir um faturamento anual superior a R\$ 50.000.000,00. Para o IBGE (2019) a empresa se enquadra como médio porte, pois possui faturamento anual maior que R\$ 4.800.000,00 e menor que R\$ 300.000.000,00, e para o SEBRAE (2019), a empresa é considerada de médio porte por possuir entre 100 a 499 empregados.

Os principais clientes no modelo de negócio de comodato são os centros de formação de condutores (CFC’s), representando um parque de 4.500 de simuladores ativos e uma carteira de mais de 3.000 clientes, situados em todos os Estados do Brasil. No plano de negócios de venda de equipamentos, o cliente com maior representatividade do faturamento é o Sest Senat – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, no qual já fez a aquisição de mais de 180 simuladores. (EMPRESA “P”, 2019)

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa “P” vive um momento de revisão de processos com foco em diminuição de custos, a instabilidade do mercado regulatório de tecnologia e trânsito no qual a mesma está inserida faz com que essa reestruturação seja necessária para a sua sobrevivência. Estima-se que com esse novo cenário de mudanças o mercado de simuladores de trânsito diminua em torno de 35% de tamanho, ocasionando em redução de receita, maior concorrência e, consequentemente, necessidade de diminuição de custos e despesas.

Analisando a estrutura operacional e financeira da empresa estudada, foi identificado que havia diversas despesas que estavam sendo orçadas e gastas por conta de vícios do passado, sem levar em conta as atividades a serem realizadas e sua real relevância na gestão do negócio. Podemos citar principalmente gastos com fornecedores de TI e serviços de

informática R\$ 1.825.015 e despesas administrativas R\$ 625.325. Diante dessa situação foi verificada a possibilidade da implantação do orçamento base zero, e esse trabalho tem por objetivos verificar a viabilidade de sua implantação bem como as vantagens e desvantagens.

## 4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

### 4.1 Intervenção Proposta

Segundo Sampaio et al. (2016), para a implantação do orçamento base zero deve-se definir os passos estruturais a serem aplicados, as recomendações para a empresa “P” seriam:

**1- Preparação de documentação com instruções, calendário de implantação, premissas metodológicas e seus objetivos:** aplicação do orçamento base zero irá se iniciar em Janeiro de 2020. O planejamento, treinamento das equipes e primeiros passos para implantação começará a ser realizado em Julho de 2019. Os objetivos serão traçados de acordo com o planejamento estratégico estipulado pelo presidente da empresa, bem como as premissas metodológicas da maneira que se perpetuará a mudança do controle orçamentário. A documentação com todas as instruções e passo a passo de aplicação do orçamento base zero será divulgada em Agosto 2019, para todos os colaboradores da empresa.

**2- Definição de equipes responsáveis para implantação e treinamentos:** a equipe responsável pela implantação do orçamento base zero será a de controladoria, reportando diretamente para o diretor financeiro da empresa, Segundo Diretor Financeiro empresa "P", será necessário realizar a contratação de dois novos recursos especializados para implantação e treinamentos das equipes.

**3- Mapeamento de responsabilidade dos departamentos, definição dos gestores para o projeto:** a diretoria de cada departamento definirá quem serão os responsáveis por realizar as provisões orçamentárias em suas devidas equipes, no qual terão inteira responsabilidade sobre os valores informados.

**4- Acompanhamento e divulgação do controle orçamentário, verificação do alcance das metas e objetivos:** serão divulgados mensalmente os demonstrativos econômicos, contábeis e financeiros para a presidência e para as diretorias com os resultados realizados versus o que foi orçado, avaliando assim as variações e desvios ocorridos. A cada bimestre serão agendadas reuniões presenciais e individuais com cada diretor, logo após essas reuniões teremos um comitê com todos os executivos da empresa para alinhamento estratégico e cobrança de resultados.

Diante das recomendações estruturais propostas, o Diretor Financeiro Empresa “P” (2019) acredita que, com o cumprimento dos quatro pontos acima, seria possível implantar e obter sucesso com modelo orçamentário OBZ. Mesmo que seja necessário adequações de equipes, investimento em treinamentos, criação e divulgação de material, desenvolvimento de novos processos e readequação da mudança cultural, as possíveis vantagens que o OBZ traria valeria o investimento a ser feito.

## 4.2 Vantagens e Desvantagens

Analisando a empresa e complementando Hopkins (2015), como vantagens tem-se: possibilidade de distribuição de recursos financeiro de forma mais eficiente e objetivando as reduções de custos, visão uniforme entre os departamentos com foco no resultado a ser alcançado, revisão de projetos e processos que não geram valor, apoio no processo de reestruturação das equipes e da companhia. Balizado por Bomfim (2018), as desvantagens seriam: necessidade de treinamento e mudança de cultura organizacional para aplicar esse novo modelo, maior demanda de tempo das equipes para estruturação do orçamento, possíveis custos atrelados a implantação.

Conforme Diretor Financeiro Empresa “P” (2019) mesmo que o orçamento base zero reflita em uma mudança cultural, aumento de trabalho das equipes e investimentos em treinamento, trata-se de uma ferramenta gerencial que pode contribuir significativamente para uma eficaz alocação de recursos, refletindo diretamente em ganho operativo e a otimização de custos. Haja vista a necessidade da empresa na revisão de processos e de reestruturação em seu organograma.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

### 5.1 Impacto Financeiro

Foram realizados levantamentos com a equipe financeira e de orçamento para identificar as vantagens e desvantagens da implantação do OBZ, para devida apresentação a presidência. Atkinson et al. (2008) os dados foram obtidos através de análises de demonstrações contábeis, fluxos de caixa, revisão dos custos operacionais e reuniões pessoais com as diretorias de cada departamento para entender a eficácia desse novo possível modelo orçamentário e os seus devidos impactos operativos.

Diante da análise do impacto financeiro tem-se o seguinte cenário:

Quadro 2 – Orçamento Tradicional x Orçamento Base Zero

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2019	ORÇAMENTO TRADICIONAL	ORÇAMENTO BASE ZERO
-- RECEITAS	154.042.074	154.042.074
---- RECEITA DE SERVIÇOS	192.165.345	192.165.345
---- (-) IMPOSTOS S/ RECEITA SERVIÇO	- 38.123.271	- 38.123.271
-- CUSTOS E DESPESAS	- 85.480.886	- 81.345.628
---- CUSTO DOS MATERIAIS	- 24.195.943	- 23.470.065
---- CUSTO DA MAO DE OBRA DIRETA	- 8.906.584	- 8.906.584
---- DESPESAS INDEDUTIVEIS	- 490.745	- 490.745
---- PERDAS	- 2.318.195	- 2.271.831
---- DESPESAS COM PESSOAL	- 14.526.570	- 14.526.570
---- DESPESAS GERAIS	- 32.217.471	- 28.995.724
---- DESPESAS OPERACIONAIS FINANCEIRAS	- 2.825.377	- 2.684.108
-- EBITDA	68.561.188	72.696.446
---- EBITDA	45%	47%
---- DESPESAS FINANCEIRAS	- 8.340.788	- 8.340.788
---- DEPRECIACOES E AMORTIZACOES	- 44.235.478	- 44.235.478
--- IRE CSLL	- 4.159.852	- 5.124.351
-- LUCRO LIQUIDO	11.825.070	14.995.829
---- LUCRO LIQUIDO	8%	10%

FONTE: Adaptado Empresa “P” (2018)

Conforme o quadro 2, é possível analisar os impactos esperados com a implantação do OBZ. As principais linhas a serem reduzidas são a de custos de materiais (R\$ 725.878 – 3%), despesas gerais (R\$ 3.221.747 – 10%), despesas operacionais financeiras (R\$ 141.269 – 5%) e perdas (R\$ 46.364 – 2%). No total a diminuição seria de R\$ 4.135.258, representando um aumento de R\$ 3.170.759 no lucro líquido anual da empresa. Ou seja, crescimento de 21% no lucro frente ao cenário tradicional. Essas projeções foram apresentadas a diretoria, no qual demonstrou interesse e salientou a importância e relevância do impacto das reduções no resultado da empresa. (DIRETOR FINANCEIRO EMPRESA “P”, 2019)

A questão problema desse relato técnico foi entender como a implantação de um orçamento base zero poderia impactar financeiramente e estruturalmente a empresa, e os objetivos traçados, que foram verificar a possível implantação de um orçamento base zero em uma empresa de tecnologia e simuladores de trânsito, verificar a sua viabilidade financeira e estrutural, bem como as vantagens e desvantagens do modelo proposto.

Esse estudo permitiu detalhar o processo de implantação do orçamento base zero na empresa a seguir: 1- preparação de documentação com instruções, calendário de implantação, premissas metodológicas e objetivos ; 2- definição de equipes responsáveis para implantação e treinamentos; 3- mapeamento de responsabilidade dos departamentos, definição dos gestores para o projeto e 4- acompanhamento e divulgação do controle orçamentário, verificação do alcance das metas e objetivos.

A questão problema foi respondida, assim como os objetivos desse trabalho foram alcançados, as recomendações financeiras e estruturais propostas passaram por validação da diretoria e presidência da empresa e, após revisão de todos os pontos necessários acima citados para uma possível implantação, foi aprovada a utilização do orçamento base zero para o ano de 2020. Está previsto que com essa alteração a empresa terá um crescimento no lucro líquido anual de R\$ 3.170.759, valor esse composto pelas reduções em: custos de materiais de R\$ 725.878, despesas gerais de R\$ 3.221.747, despesas operacionais financeiras de R\$ 141.269 e perdas de R\$ 46.364.

Conclui-se que o orçamento base zero é uma ferramenta complexa de ser implementada, havendo a necessidade de investimentos em pessoas, treinamentos, revisão no planejamento estratégico e mudança de cultura organizacional. Em contrapartida, denota-se sua eficiência no que diz respeito a possíveis reduções de custos desnecessários, revisão de processos operacionais ineficazes e ineficientes, exigência de maior envolvimento dos gestores no processo orçamentário e foco no resultado atrelado a estratégia da empresa.

## **6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA - SOCIAL**

Como contribuição para o meio acadêmico, esse trabalho possibilitou uma revisão atual dos referenciais teóricos relacionados ao orçamento base zero e entendimento sobre o setor de tecnologia e simuladores de trânsito. Para a área profissional, contribui com informações e procedimentos reais para análise de viabilidade financeira e estrutural da implantação do orçamento base zero. Um fator limitante da pesquisa é a não comparação do “antes e depois” da efetiva implantação do orçamento. Sendo que, como sugestão de pesquisa futura, seria um estudo do impacto real da implantação do OBZ em outra empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ACHIM, S. A. Zero based budget vs incremental budget in local passenger transport services - **Revista de Management e Ingeniería Económica**, Vol. 13, Nr. 1, 2014.

ANFASP – Associação Nacional de Fabricantes de Simuladores Profissionais. **Presença dos simuladores de direção no Brasil.** Disponível em <<http://www.anfasp.org/index.html>>. Acesso em 02 de Maio de 2019.

DENATRAN - Departamento Nacional de Trânsito. **Nota técnica nº 279/2017/DENATRAN.** Disponível em <[http://www.anfasp.org/downloads/Nota\\_Tecnica\\_denatran.html](http://www.anfasp.org/downloads/Nota_Tecnica_denatran.html)>. Acesso em 02 de Maio de 2019.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Porte da Empresa.** Disponível em <<http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>>. Acesso em 04 de Abril de 2019.

ATKINSON, A. A.; RAJIV, D. B.; ROBERT, S. K.; S, M. Y. **Contabilidade gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIANCOLINO, C.A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E.A.; RABECHINI JR, R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 3, no. 2, 2012.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de Empresas.** Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em 24 de Abril de 2019.

BOMFIM, J.C. C.; TOME, A. S. A importância do Orçamento como ferramenta para tomada de decisão no mercado Pet Shop. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Março, 2018.

CALLAGHAN, S.; HAWKE, K.; MIGNEREY, C. **Five myths (and realities) about zero-based budgeting.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-myths-and-realities-about-zero-based-budgeting>>. 2014. Acesso em 02 de Abril de 2019.

CINTRA, M. Ajuste fiscal e disputa orçamentária. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 72, n. 2, p. 28-29, 2018.

COBAITO, F. C. Orçamento base zero (OBZ): agregando valor na gestão empresarial - **Revista da FAE**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 57 - 74. 2018.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

ENDEAVOR. **Saiba mais sobre o Orçamento Base Zero e sobre como aplicar a ferramenta na sua empresa**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/orcamento-base-zero-custos/>>. Acesso em 28 de Março de 2019.

EKANEM, E. E. Zero-based budgeting as a management tool for effective university budget implementation in University of Calabar, Nigeria. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 2, n. 11, p. 11-19, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUEREZ, P.; FERREIRA, J. M. Orçamento Empresarial: uma ferramenta para apoio ao processo decisório em uma indústria no interior do paraná. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v.7, n.2, p. 78-92, 2015.

HOPKINS, M. Zero-based budgeting: Zero or Hero?. **Deloitte Consulting LLP**. Disponível em: < <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-zero-based-budgeting.pdf>>. Acesso em 05 de Abril de 2019.

KPMG. **O real valor do zero**, 2017. Disponível em <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/07/orcamento-base-zero.html>>. Acesso em 18 de Março de 2019.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Revista de Contabilidade Vista e Revista**. Minas Gerais, v. 27, n. 3, 2016.

MARCON, A. P.; MORSELLI, C. A.; DA SILVA, T. S.; DUTRA, C. C. Avaliação do orçamento como ferramenta de gestão em uma S/A de capital fechado tributada pelo Lucro Real. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 6, n. 1, p. 245-263, 2017.

MARTH, A.; FEIL, A. A. Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 3, 2014.

MCNALLY, J. S. Zero-based budgeting: building for success again, and again, and again. **Pennsylvania Institute of Certified Public Accountants Journal** 2016.

MELO, H. P. A.; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. **Revista Ambiente Contábil**, vol. 9, n. 1, Rio Grande do Norte, 2017.

MUCCI, D. A.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, art 2, pp 283-304, 2016.

\_\_\_\_\_. De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? **Revista Universo Contábil**, Rio grande do Sul, v. 13, n. 4, p. 127-154, 2017.

NNOLI, U. F.; ADEYEMI, S. S.; ONUORA, O. A. Zero-based budgeting: Pathway to sustainable budget implementation in Nigeria. **Business Trends**, v.6, n.3., p. 28-35, 2016.

OLIVEIRA, G. F.; BATISTA, H. M. T.; RUFATO, D. O.; MARANHAO, T. L. G.; BRAGA, I. B.; GUEDES, J. D. Psicologia do Trânsito: Uma revisão sistemática. **Caderno de Cultura e Ciência**. Ceará, v. 13, n. 2. 2015.

OMS – Organização Mundial da Saúde. **Relatório global sobre o estado da segurança viária 2015**. Disponível em <[https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/road\\_safety\\_status/2015/Summary\\_GSRR\\_S2015\\_POR.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/Summary_GSRR_S2015_POR.pdf)>. Acesso em 05 de Maio de 2019.

ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. **Revista competitividade e sustentabilidade - ComSus**. Paraná, v.1, n. 1, p. 01-18. 2014.

SAMPAIO, A.; PETERLI, D.; BROÉDEL, M.P.; VALLIM, L.; VALIM, C.R. Orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial e aplicação em uma cooperativa da área de saúde - **Revista Científica da FAESA**, Vitória, ES, v14, n1, p 182-200, 2018.

\_\_\_\_\_. Aplicação do orçamento base zero e orçamento matricial: estudo de caso em uma empresa do setor de saúde. **XXIII Congresso Brasileiro de Custos, Pernambuco**, 2016.

SEBRAE. **Critério de Classificação de Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 24 de Abril de 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VOLTZ M. F.; SCHMIDT P.; DOS SANTOS J. L. Orçamento base zero e orçamento matricial: vantagens e desvantagens de sua utilização. **Caderno de Administração Maringá**, v.25, n.1, 2017.