

Aplicabilidade do orçamento base zero e orçamento matricial: estudo de caso em uma empresa do setor de saúde

Marcia Sampaio (FAESA) - marciatonete@hotmail.com

Dryelle Peterli (FAESA) - dryellepeterli@hotmail.com

Maria da Penha Broedel Lopes Vallim (FAESA) - mpbvallim@gmail.com

Carlos Roberto Vallim (UFES/FGV-RJ) - vallim.ufes@gmail.com

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo utilizar o orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial para análise, controle das receitas e redução de custos e despesas de organizações da área da saúde. Para tanto, foi dividido em três partes. A primeira, contextualizando o tema proposto e apontando o problema de pesquisa. A segunda, por meio de revisão bibliográfica sobre conceitos de orçamento empresarial, orçamento base zero e orçamento matricial. A terceira por meio de estudo de caso em uma empresa no ramo de prestação de serviço em saúde. A empresa foco do estudo possui um controle orçamentário é com base no histórico e não possui ligação com o planejamento estratégico. Considerando na atualidade um cenário competitivo e vulnerabilidade econômica e política, tem exigido um maior controle e uma redução nos custos/despesas, mitigando os desperdícios e investindo em projetos rentáveis. A aplicação da metodologia de orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial aplicado em uma empresa da área de saúde permitiu identificar vantagens e desvantagens e informações de maior qualidade que contribuem para que os gestores no processo de tomada de decisão possam melhor dimensionamento receitas e gastos a realidade de mercado e garantir melhores resultados na empresa.

Palavras-chave: *Orçamento base zero. Orçamento matricial. Redução de custos/despesas.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Aplicabilidade do orçamento base zero e orçamento matricial: estudo de caso em uma empresa do setor de saúde

Resumo

O presente artigo tem por objetivo utilizar o orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial para análise, controle das receitas e redução de custos e despesas de organizações da área da saúde. Para tanto, foi dividido em três partes. A primeira, contextualizando o tema proposto e apontando o problema de pesquisa. A segunda, por meio de revisão bibliográfica sobre conceitos de orçamento empresarial, orçamento base zero e orçamento matricial. A terceira por meio de estudo de caso em uma empresa no ramo de prestação de serviço em saúde. A empresa foco do estudo possui um controle orçamentário é com base no histórico e não possui ligação com o planejamento estratégico. Considerando na atualidade um cenário competitivo e vulnerabilidade econômica e política, tem exigido um maior controle e uma redução nos custos/despesas, mitigando os desperdícios e investindo em projetos rentáveis. A aplicação da metodologia de orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial aplicado em uma empresa da área de saúde permitiu identificar vantagens e desvantagens e informações de maior qualidade que contribuem para que os gestores no processo de tomada de decisão possam melhor dimensionamento receitas e gastos a realidade de mercado e garantir melhores resultados na empresa.

Palavra chave: Orçamento base zero. Orçamento matricial. Redução de custos/despesas.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

Percebe-se na atualidade um ambiente empresarial influenciado pela globalização e fragilidade econômico de diversos países. A empresa para sobreviver e continuar nesse ambiente necessita ser competitiva e, portanto para obter melhores resultados a solução é a eficácia na gestão empresarial por meio da maximização de lucro, minimização de custo e risco. A crise econômica presente saiu da hipótese e foi para a realidade da pauta de reunião de empresários em diversas partes do mundo. “A atual situação econômica do Brasil é tecnicamente de estagnação. A crise econômica de 2016 não é mais apenas uma hipótese e consta como fato em toda pauta de reunião de empresários do país e também fora dele” (EMPREENDEDORES WEB2015). Dessa forma, a empresa moderna para obter sucesso nesse ambiente competitivo necessita conhecer, criar, e aplicar ferramentas e teorias que gerem informações fidedignas aos administradores no seu processo de tomada de decisão. Nesse cenário de alta competitividade, é necessário reduzir os custos e os riscos existentes. Não adianta apenas traçar metas, as empresas precisam trabalhar a melhoria continua dos processos, fazendo com que o planejamento e controle sejam chave principal para sua sobrevivência. Welsch (1983), Sobanski (1994) afirmam que “o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos e, como tal, exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atendimento de objetivos”.

Para Maximiano (2008, p. 159) “o processo de planejamento consiste em uma cadeia de meios e fins, que se encaminham para a realização de resultados” [...]. Na busca por inovação, percebe-se que o orçamento empresarial possibilita uma visão futura do cenário da empresa, tornando assim o controle e as decisões mais assertivas. Sá e Moraes (2005, p.59) definem orçamento empresarial como: “instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará

suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento”. O orçamento é um item importante no planejamento e controle empresarial, pois através dele é possível criar metas e estratégias que focam em melhor desempenho. Pesquisando a literatura é possível encontrar vários tipos de orçamentos empresariais, porém na pesquisa delimitamos ao escolher o orçamento base zero e matricial por apresentarem metodologias que melhor se adaptam aos objetivos da empresa ao propor controle com segregação de responsabilidades por centro de custo e contas contábeis por meio de grupos de pacotes. Diante do contexto a presente pesquisa propõe respostas ao seguinte questionamento: Quais as vantagens e/ou desvantagens da aplicação do orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial em empresas da área de saúde?

Nesse sentido o objetivo é utilizar o em orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial uma empresa da área de saúde, identificar vantagens, desvantagens e propor ações de melhorias da gestão dos gastos e resultado organizacional. Sendo assim a relevância da pesquisa se fundamenta em função da baixa adesão de diversas áreas na realização do plano orçamentário alinhado ao planejamento estratégico e a não existência de responsáveis pelos resultados originados de desvios, gargalos no controle e baixa qualidade nas informações produzidas para o processo de tomada de decisão. É importante que a empresa planeje e controle por meio de ferramentas gerenciais, tornando as informações fidedignas para o processo de tomada de decisão da alta direção. O planejamento e controle são particularmente favorecidos pelo uso de um controle orçamentário, mas para que isso ocorra requerem também a designação de níveis de autoridades e responsabilidades para as decisões, assim como medidas necessárias para que os objetivos sejam alcançados. (SANVICENTE; SANTOS, 1983). Lunkes (2007) define que o orçamento é a etapa do processo do planejamento em que se estima e define a melhor estratégia entre resultados e despesas para atender às necessidades, metas e objetivos da empresa. Por isso, esta pesquisa foi realizada buscando contribuir para que empresas do ramo de saúde possam trabalhar melhor suas informações gerenciais, com tomada de decisão assertiva num mercado cada vez mais competitivo e buscando redução nas despesas sem previsão orçamentária.

2 Revisão da literatura

2.1 Orçamento empresarial

Souza e Mello (2011) afirmam que deter capacidade competitiva tornou-se uma das prioridades para que as empresas assegurem uma continuidade sustentável. Não há equilíbrio sem ter um mínimo de controle de seus processos. Planejar, controlar e executar é fator de extrema importância para não levar a empresa em falência.

O orçamento empresarial é o ato de planejar (estimar) e controlar as receitas, custos e despesas que uma organização terá no futuro, normalmente em períodos anuais. Considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que a prestação de contas por parte dos gestores seja mais clara e objetiva. “Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano” (PARSLOE; WRIGHT 2001, p. 11). Através do planejamento estratégico da organização, os gestores conhecem os objetivos e as metas anual de suas áreas. Com isso, é possível realizar as estimativas de despesas para determinado exercício.

Segundo Catelli (2001) o orçamento representa uma ferramenta de controle, que visa organizar e direcionar o processo de planejamento e controle administrativo, e guiar a

administração periodicamente na busca de melhorias contínuas e avaliar a real performance de determinada empresa.

O orçamento tornou-se peça fundamental dentro das organizações centralizando todo planejamento da empresa e possibilitou aos gestores e a alta direção estudar os problemas com antecedência e segurança antes da tomada de decisão, pois representa a base de decisão no interior das organizações. O orçamento permite que a empresa tenha um sistema de controle onde é possível planejar com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a serem empregados no decorrer de determinado período. Assim, é possível controlar a execução desse plano orçamentário e tomar ações corretivas no decorrer do período. No orçamento "contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores" (FREZATTI, 2009, p.46).

O orçamento objetiva o acompanhamento e o desempenho da empresa, assegurando que possíveis desvios sejam analisados e controlados diariamente, mitigando possíveis surpresas no decorrer de cada plano orçamentário. Brooks (2000) descreve que para as empresas planejarem e controlarem os orçamentos são essenciais, pois contribuem para que os líderes de diferentes áreas possam coordenar suas ações aos objetivos da empresa e ganhar autoridade para gerenciar os gastos e estabelecer metas claras de receita.

Através da descentralização é possível que o orçamento chegue ao nível estratégico na empresa, passando a fazer parte das atividades operacionais das hierarquias. Um bom orçamento não fica preso em um determinado grupo de pessoas, é importante que todas as áreas da empresa conheçam e participem do processo. A descentralização inicia na separação das áreas por centro de custo, passando assim a ter um responsável. Após, inicia a descentralização do plano de contas.

Na visão de Padoveze (2005) o orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja do plano de contas, seja do plano de departamentalização; e Hoji (2001) descreve que com uma base contábil bem estruturada é possível iniciar a implantação do controle orçamentário. Claro que, assim como todo processo, demanda força de vontade da equipe, aceitação da diretoria e conhecimento de ambas as partes. Além disso, o orçamento vai além dos números, despertando esforços voltados para o resultado da empresa. É também uma ferramenta de negócios que ajuda a comunicar, organizar e controlar o que está acontecendo na empresa.

Uma forte vantagem em ter o controle orçamentário é o estabelecimento de metas claras e definições de responsáveis atreladas a essas metas. Com a descentralização de centro de custo e conta contábil, através dos centros de responsabilidades, os envolvidos são obrigados a trabalharem em conjunto para atingir os objetivos em comum. Os autores (OLIVEIRA; PERES JR; SILVA, 2002) destacam os principais benefícios do controle orçamentário:

- a) Obrigar os gestores a pensar no futuro, dando para a empresa objetivos de lucros com responsabilidades pelo planejamento;
- b) Proporcionar uma melhor forma de avaliação do desempenho superior, proporcionando expectativas definidas;
- c) Oferecer suporte aos administradores para controlar seus esforços, fazendo com que os objetivos da empresa estejam em harmonia com os objetivos de suas partes, dando integração entre as atividades, os departamentos e funções na organização;
- d) Formar uma ferramenta de comunicação. Os funcionários começam a conhecer como seu trabalho contribui para atingir as metas e objetivos da empresa; e

- e) Proporcionar um controle com foco nas metas preestabelecidas, permitindo comparação entre o realizado e o previsto, podendo assim tomar ações corretivas no futuro.

Padoveze (2005) descreve que o orçamento direciona os administradores a pensar à frente quando passam a ser responsáveis pelo planejamento, proporciona expectativas definidas com melhor estrutura e foco no desempenho, e ajuda o tomador de decisão a mensurar seus esforços e metas alinhadas aos objetivos da empresa.

Mesmo com tantas vantagens que o uso do controle orçamentário traz para uma organização, é importante lembrar que ele não tem respostas para todos os gargalos existentes. Além disso, para ser bem aplicado e executado requer um conhecimento amplo do assunto. Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.126) afirmam como principais restrições do controle orçamentário:

- a) Os valores previstos no orçamento são estimados, portanto estão propícios a erros e a incerteza inerente ao ramo da empresa, de acordo com o cenário econômico;
- b) À medida que a sofisticação no processo de controle aumenta, o custo do sistema cresce. É necessário estabelecer um ponto de equilíbrio entre custo x benefícios; e
- c) É importante que o orçamento não sobreponha os administradores. Ele deve ser trabalhado como instrumento de suporte à tomada de decisão.

Segundo Hope e Fraser (2003) o processo orçamentário ainda possui algumas desvantagens. Mesmo com a tecnologia, o processo orçamentário continua absorvendo até 30% do tempo das áreas. Além disso, o processo exige vários níveis de aprovação, até chegar à alta direção. Uma má projeção o orçamento pode levar ao colapso da ética corporativa. O sucesso do processo orçamentário depende muito dos esforços e conhecimentos destinados da empresa. Welsch (1996) defende que o planejamento e controle orçamentário sejam elaborados nos princípios do envolvimento administrativo; da adaptação organizacional; da contabilidade por áreas de responsabilidades; da orientação para objetivos; da comunicação integral; das expectativas realistas; da oportunidade; da aplicação flexível; do reconhecimento do esforço individual e do grupo e do acompanhamento.

2.2 Orçamento base zero (OBZ)

Ao contrário de outros métodos utilizados para controle orçamentário, o orçamento base zero deixa de lado o passado e visa apenas o necessário para melhor utilização dos recursos no exercício em questão. Lunkes (2009, p.86), explica que: “o orçamento de base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez”.

Conhecido por utilizar uma projeção que foge do histórico, o orçamento base zero trabalha com foco nas diretrizes estratégicas para o exercício em questão. Com a aplicação dessa metodologia, os gestores precisam conhecer todas as suas despesas e investir somente no que for necessário para atingir as metas da empresa, evitando assim, desperdícios no decorrer do ano. (PADOVEZE 2000, p. 384) define o seguinte: “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”.

Atkinson et al. (2000, p. 495) já declaram 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”. Para auxiliar os gestores no

momento de decidir as áreas onde a empresa precisa dar maior foco, a metodologia propõe uma análise minuciosa das prioridades estratégicas para o exercício em questão. Além disso, a metodologia coloca que a análise deve ser de baixo para cima, partindo então da missão e dos valores da empresa até chegar a um custo no qual a empresa precisa para atingir seus objetivos.

No orçamento base zero os valores projetados devem estar alinhados à estratégia da empresa. Por isso, é importante que as áreas conheçam claramente as metas e objetivos da empresa. A partir daí será estabelecido à base orçamentária, com valores que complementam as objetivas estratégicas e justificativas plausíveis para esse orçamento. Lunkes (2009, p. 88) coloque que “no OBZ os gestores devem apresentar justificativas para apropriações dos recursos, levando-se em consideração o custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos”, comenta.

Carvalho (2002) descreve como as principais características e objetivos do OBZ:

- a) Verificar os benefícios e custos dos projetos, das atividades e dos processos iniciando do zero, sem utilização do histórico;
- b) Atribuir objetivos e metas dos departamentos da empresa, no qual os recursos são consequências do planejamento realizado;
- c) Garantir uma distribuição correta dos recursos com base no foco e nos fatores chaves da empresa;
- d) Autorizar o plano orçamentário após sua elaboração em critérios previamente definidos; e
- e) Estimar a participação intensa entre as áreas, com foco na comunicação, dando subsídios sustentáveis para tomada de decisão da administração.

Lima (2013) apresenta como principais vantagens e desvantagens da base zero os seguintes pontos:

Vantagens:

- a) Permitir uma distribuição de recursos de forma consciente e eficiente;
- b) Auxiliar na percepção de orçamentos com receitas e gastos fora da realidade;
- c) Eliminar projetos e processos que não trazem valor para a empresa; e
- d) Aumentar a comunicação entre as equipes dentro da empresa

Desvantagens:

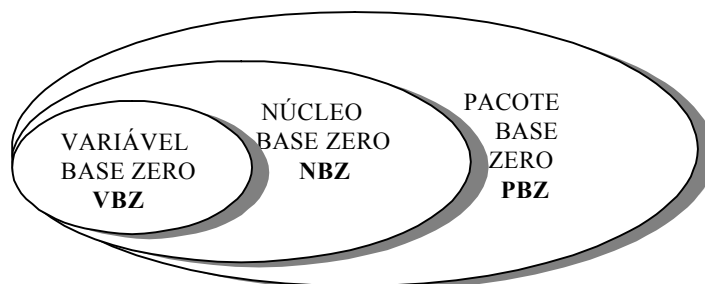
- a) Demandar maior tempo das equipes, diferente do tradicional;
- b) Forçar os gestores a conhecerem no detalhe seu orçamento, pois é necessário justificar cada item que será orçado; e
- c) Necessitar de treinamento específico para os usuários chaves.

A ideia de que as despesas ocorridas no exercício anterior devem ser utilizadas para projeção do próximo exercício, acaba produzindo um orçamento distorcido da realidade e desalinhado com a estratégia da empresa, pois os números deixam de ser analisados de forma cuidadosa. Por esse motivo, em época de crise, muitas empresas aplicam essa metodologia, e as torna como rotina da vida da empresa.

O OBZ pode ser dividido em pacotes de base zero (PBZ), núcleos base zero (NBZ) e variável base zero (VBZ). Lunkes (2009) define alguns pacotes que podem ser utilizados: Pacote alugueis, pacote utilidades, pacote pessoal, pacote fretes, entre outros.

O pacote de decisão pode ser dividido em unidades menores chamadas de NBZ e VBZ (ver figura 1).

Figura 1- Relações entre pacote, núcleo e variável base zero.



Fonte: Adaptado de LUNKES, 2009.

Com a utilização de pacotes na elaboração do OBZ, a empresa consegue adaptar outra metodologia orçamentária que o complementa e torna o controle mais eficiente. A partir do OBZ é possível criar a matriz orçamentária, peça fundamental para o gerenciamento do controle através do OM. As duas metodologias andam juntas e se completam.

2.3 Orçamento Matricial (OM)

O orçamento matricial, também conhecido como gerenciamento matricial de despesas (GMD), vem sendo aplicado nas empresas com objetivo de proporcionar uma redução nas despesas. A metodologia matricial propõe uma visão orçamentária por meio de análises com o detalhamento dos gastos, metas de cada área, e desafios propostos pela empresa. É uma metodologia que parte do orçamento base zero e vai para a elaboração da conhecida ferramenta “Matriz”. A metodologia proporciona uma análise detalhada do consumo da empresa, conseguindo atrelar metas para os setores podendo medir o desempenho das áreas e tomar decisões mais consistentes.

Segundo Nogueira (2014) com o orçamento elaborado, o seu controle passa a ser realizado de forma matricial, onde são feitos os cruzamentos dos pacotes e entidades. Por exemplo, todos os impostos incidentes sobre a folha podem ser chamados de encargos da folha. Pacotes são conjuntos de contas da mesma natureza, como exemplo o autor cita as despesas de pessoal, e as entidades são os setores da empresa. Na visão do autor a gestão matricial do orçamento (de receitas e despesas) é um método para o alcance de metas envolvendo:

- a) Definição de estrutura organizacional matricial para o planejamento e acompanhamento orçamentário;
- b) Análise das contas contábeis para definição das metas e preliminares do orçamento de receitas e despesas;
- c) Negociação das metas orçamentárias; e
- d) Acompanhamento orçamentário.

Na matriz de controle, as linhas são os pacotes e as colunas são as entidades. Para cada pacote e para cada entidade existe um gestor responsável. Assim, o gestor responsável por uma coluna, responde por todas as contas contábeis daquele setor, da mesma forma que, o gestor responsável pela linha, por determinada conta contábil, responde a empresa por toda essa conta, independente do setor. A matriz de controle trás uma dupla responsabilidade para as despesas, tornando assim uma atividade de controle cruzado. Segundo Santos (2008) o

orçamento matricial de despesas é baseado em três princípios: a) controle cruzado; b) desdobramento dos gastos; e c) acompanhamento constante e sistemático dos gastos.

Figura 2 - Modelo de matriz orçamentária

GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS							
		GERENTE DAS UNIDADES					TOTAL
		Unidade I	Unidade II	Unidade III	Unidade IV	Unidade V	
GESTOR DE PACOTE	Pacote I						●
	Pacote II						
	Pacote III						
	Pacote IV						
	Pacote V						
TOTAL		●					

Fonte: Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG (2004)

As empresas que adotam o conceito de gerenciamento matricial devem incorporá-lo no controle orçamentário. Assim, as justificativas das variações são dadas por ambos os gestores: o de pacotes e o do centro de custo ou conta. O gestor de pacote dá seu parecer quanto à justificativa do gestor do centro de custo e seu impacto na conta total (PADOVEZE, 2005).

A implantação do orçamento matricial (OM) necessita de uma análise detalhada das contas de despesas. Todo trabalho é voltado para promover a mobilização de todos da empresa no controle e redução das despesas.

Para Gilles (2013) o OM proporciona conhecimento detalhado dos gastos, avaliação de desempenho individual de cada área, estabelecendo metas justas. Com isso trás a melhoria contínua da qualidade dos dados para tomada de decisão, focada na redução de despesas.

3 Metodologia

O estudo segue a proposta de Vergara (2013) que classifica uma pesquisa com relação aos fins e com relação aos meios. Portanto, a presente pesquisa com relação aos fins é exploratória e descrita: a) investigação exploratória na visão da autora não deve ser confundida com leitura exploratória, e realizada em área onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado; e b) investigação descritiva por que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Com relação aos meios a investigação é definida como uma pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e exploração documental dos relatórios internos e demonstrações contábeis da empresa objeto de análise desse estudo.

Sendo assim, a pesquisa de campo foi realizada na “Unimed Vitória” no período Janeiro/2016 a julho/2016, por meio de entrevistas não estruturadas, acompanhamento dos processos internos, investigação dos documentos de controle interno e informações contábeis das demonstrações da empresa em análise.

A pesquisa bibliográfica, por meio de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, em material acessível ao público em geral. Um estudo de caso, por ser aplicado em uma unidade e segmento da área de saúde, e possui caráter de profundidade e detalhamento.

Dessa forma, a coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, documental nos arquivos internos da empresa, demonstrações contábeis e controles internos, e pesquisa de campo com observações e acompanhamento do processo operacional a empresa. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa com a utilização da estatística descritiva para subsidiar interpretações e análise.

4 Estudo de caso

4.1 Empresa foco do estudo

A empresa objeto do estudo de caso é a “Unimed Vitória”, prestadora de serviço de saúde de grande porte. Pioneira no mercado brasileiro há mais de 30 anos é reconhecida por sua excelência. Atua na área da saúde e atualmente vêm apresentando resultados satisfatórios. Possui uma estrutura de controle orçamentário, por meio do orçamento flexível.

4.2 Aplicação do orçamento base zero e matricial

As motivações principais para a implantação da metodologia OBZ e OM são respectivamente o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico e um maior controle com responsabilidades. Por esse motivo, foi necessário o apoio da alta direção, pois a base teórica da nova metodologia orçamentária proposta representa uma mudança completa na cultura orçamentária da empresa.

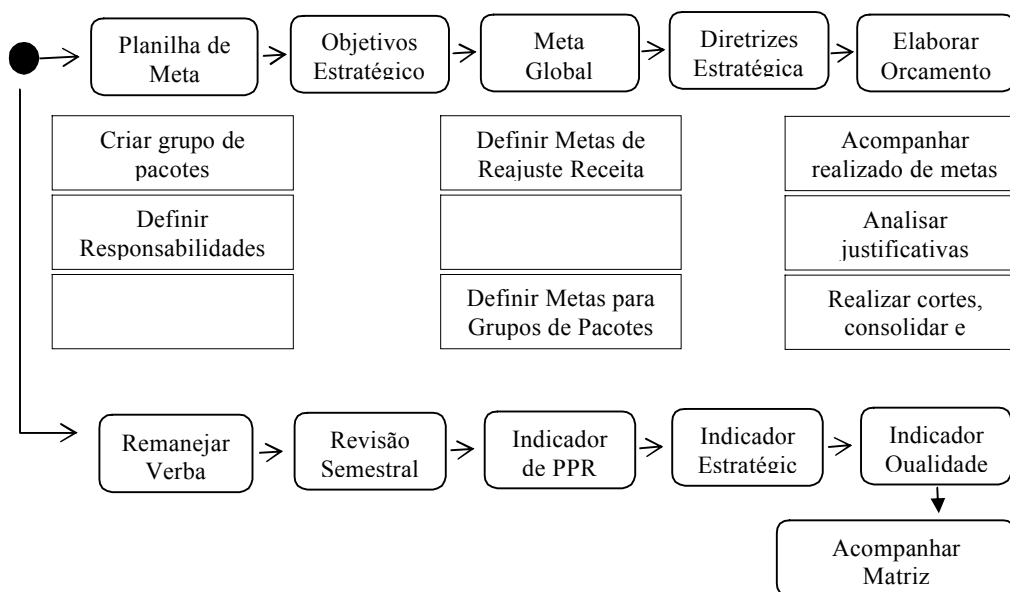
No início das atividades percebemos os seguintes desafios a serem trabalhados:

- a) Obter os objetivos estratégicos fechados antes da elaboração do orçamento;
- b) Mudar a cultura orçamentária dentro da empresa, partindo da alta direção;
- c) Mudar uma metodologia existente junto à troca de sistema.

4.2.1 Etapa 1: Macro processo da nova metodologia

Buscando maior controle e engajamento do orçamento com planejamento estratégico, todo processo de elaboração e controle orçamentário precisou ser revisto, pois a metodologia atual proporciona alguns gargalos nas etapas. Hoje o orçamento é elaborado antes da liberação dos objetivos e diretrizes estratégicas e no decorrer do ano sofre alteração a todo o momento. Não existe um “bloqueio” onde a Diretoria consiga negar ações que deveriam ter sido orçadas no momento do planejamento orçamentário.

Quadro 1- Proposta de Novo Processo Orçamentário



Fonte: Elaborada pelos autores

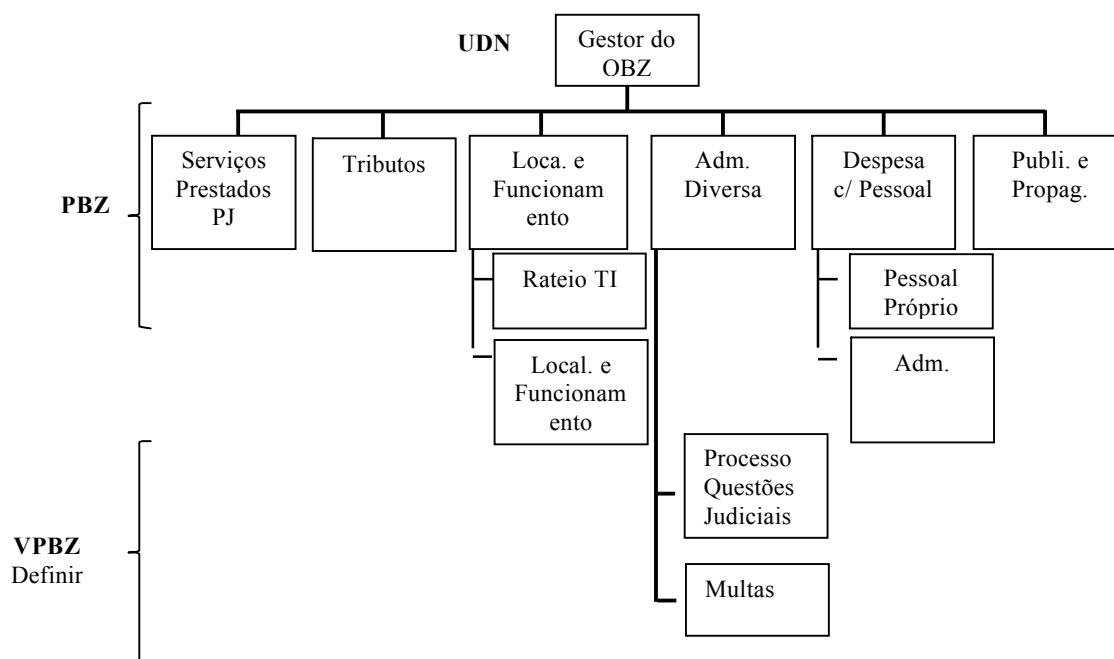
4.2.2 Etapa 2: Definição de Grupos de Pacotes OBZ

A empresa possui um orçamento aberto em nível de conta e de centro de custo. Algumas contas são variáveis e outras não. Por esse motivo, para a elaboração do orçamento foi criado dois pacotes:

- a) PBZ – pacote base zero: Foram contempladas todas as contas que são passíveis de uma projeção a partir do zero;
- b) VPBZ – variável pacote base zero: Foram contempladas as contas que variam de acordo com a prestação de serviço.

A partir desses pacotes relacionados ao OBZ foram criados os grupos de pacotes base para criação da matriz orçamentária, onde foi trabalhado o orçamento matricial para controle.

Quadro 2 - Modelo de Matriz de Pacotes OBZ



Fonte: Elaborada pelos autores

4.2.3 Etapa 3: Definição da Matriz de Responsabilidade

A empresa possui uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) Orçamentária. A mesma é um controle gerencial e não precisa seguir a estrutura definida pela legislação. Por esse motivo, a estrutura é aberta por alguns grupos de contas. As linhas relacionadas às despesas já estão abertas em nível de grupo de contas de acordo com o plano contábil, por isso, utilizamos a estrutura existente para criar a matriz de responsabilidade.

A Tabela 1 descreve o modelo atual existente na empresa, onde cada gerência responde verticalmente por suas despesas administrativas.

Tabela 1 - Modelo atual de controle orçamentário

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	GERENCIA TECNOLOGIA	GERENCIA FINANCEIRA	GERENCIA RH
DESPESA COM PESSOAL PRÓPRIO	2.220.747	2.624.547	2.574.240
DESPESAS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS	750.346	865.812	950.017
DESPESA COM LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	853.717	904.814	957.433
DESPESAS COM TRIBUTOS	372.319	359.790	576.621
DESPESAS COM PUBLICIDADE E PROPAGANDA	345.716	398.726	476.827
DESPESAS ADM DIVERSAS	528.292	284.192	920.764

Fonte: Elaborada pelos autores

Na tabela 2 a proposta de como ficará a matriz orçamentária, por pacotes e unidades com a aplicação do OM:

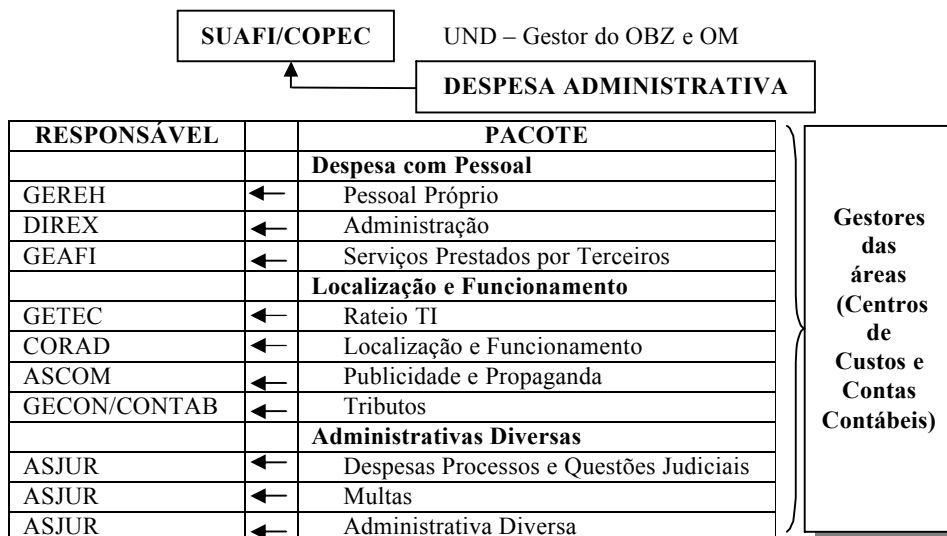
Tabela 2 - Modelo de Controle Através da Matriz por Grupo de Pacotes

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	GERENCIA TECNOLOGIA	GERENCIAL FINANCEIRA	GERENCIAL RH
DESPESA COM PESSOAL PRÓPRIO	2.220.747	2.624.547	2.574.240
GERENCIA FINANCEIRA DESPESAS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS	750.346	865.812	950.017
DESPESA COM LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	853.717	904.814	957.433
DESPESAS COM TRIBUTOS	372.319	359.790	576.621
DESPESAS COM PUBLICIDADE E PROPAGANDA	345.716	398.726	476.827
DESPESAS ADM DIVERSAS	528.292	284.192	920.764

Fonte: Elaborada pelos autores

Com a apresentação e adesão do modelo para a equipe da “Unimed Vitória”, criamos a matriz de controle orçamentário, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Matriz Orçamentária projetada para a Unimed Vitória



Fonte: Elaborada pelos autores

4.2.4 Etapa 4: Definição dos Objetivos Estratégicos e Metas

N visão de Lunkes (2009) o ponto de partida para se atingir as metas orçamentárias são os objetivos e os indicadores estratégicos divulgados e compreendidos pelas demais áreas funcionais de uma empresa, ou seja, balizador das ações a serem tomadas para atendimento das metas e objetivos desejados.

A “Unimed Vitória” empresa foco desta pesquisa possui todas as áreas bem organizadas, com suas devidas gerencias, superintendências e diretorias. A equipe da controladoria cria uma planilha chamada meta global, onde as superintendências e diretorias, num outro momento conseguem definir metas para receita, custo e despesa. Todo esse processo de definição de metas é realizado junto ao setor de planejamento estratégico, dando sustentabilidade aos objetivos da empresa para o ano seguinte. Após a definição dos objetivos estratégicos juntamente com as metas orçamentárias, as áreas vão preparar seu orçamento, abrindo em nível de conta contábil e centro de custo. Esse processo é realizado com base no histórico do ano anterior, o qual pode conter ações que não se enquadram com os objetivos estratégicos do exercício que o orçamento está sendo elaborado. Depois disso ocorre a consolidação do que foi orçado, comparação com o que foi definido nas metas e cortes.

Com a aplicação do OBZ no processo orçamentário da empresa, será possível realizar um orçamento aberto por centro de custo e conta contábil, que esteja alinhado aos objetivos estratégicos, e não só a metas definidas. Após a liberação da meta global, serão definidas as diretrizes estratégicas. Com as diretrizes estratégicas em mãos, as áreas conseguem detalhar o que precisa ser feito para atingir os objetivos da empresa. A partir de então, sustentados e embasados, se inicia a elaboração do orçamento. Nesse momento todas as áreas precisam analisar sua estrutura atual e atrelar as diretrizes definidas. Será repensada a necessidade de manter o que existe, de enxugar ou de ampliar para atender o objetivo do exercício que está sendo trabalhado.

4.2.5 Etapa 5: OBZ alinhado ao Orçamento Matricial

Com a criação dos grupos de pacotes OBZ, com as diretrizes estratégicas definidas e com as metas determinadas para os grupos de responsabilidades da matriz orçamentária inicia-se o período de elaboração orçamentária por centro de custo e conta contábil. A

empresa possui um plano de contas bem detalhado, e um controle por centro de custo bem estruturado. Para elaboração do orçamento, foram definidas algumas premissas:

- a) Todo valor projetado deve ser sustentado pelos objetivos estratégicos;
- b) Todo valor orçado deverá vir acompanhado de justificativa com diretriz estratégica;
- c) As áreas serão treinadas e terão tempo hábil para aprender e posteriormente aplicar a metodologia;
- d) A construção do orçamento será realizada entre as áreas e o setor de orçamento.

Partindo dos grupos de pacotes OBZ, num primeiro momento deve ser elaborado o orçamento de cada área com suas respectivas justificativas. Após, os valores são agrupados por grupo de contas, os quais fazem parte da matriz orçamentária. Essa consolidação chega para o gestor responsável pelo pacote, sendo analisado de acordo com as metas e direcionamento estratégicos, definidas no início do processo. Após o filtro e análise realizada pelos gestores responsáveis pelos pacotes, o gestor responsável pelo OBZ deverá aprovar ou não o orçamento para envio a Diretoria. Com a validação da Diretoria, o orçamento de receita, custo e despesa é consolidado e passa a ter a Demonstração de Resultado Orçamentária.

4.2.6 - Etapa 6: Acompanhamento Orçamentário – Matriz Orçamentária

O acompanhamento orçamentário será realizado através da matriz orçamentária criada. Os gestores das áreas terão que responder aos gestores dos pacotes qualquer variação que venha ocorrer. Os gestores dos pacotes vão acompanhar o orçado x realizado mensal e acumulado, assim como o *forecast*, agindo junto às áreas, quando for necessário, para tomar ações corretivas e evitar possíveis desvios orçamentários. As metas definidas na meta global, junto ao planejamento estratégicos, serão seguidas e controladas pelos gestores responsáveis pelos pacotes.

Assim, se dá o modelo de aplicação da metodologia OBZ e OM aplicado no processo orçamentário da “Unimed Vitória”. O processo é complicado e demanda tempo e dedicação da área responsável pelo planejamento e também, de todas as áreas responsáveis por criar seu orçamento. Importante salientar, que o trabalho apresentado é apenas um esboço da proposta de aplicação, não abrangendo as mais detalhadas fases.

4.3 Análise

O alinhamento proposto na percepção dos entrevistados é de que o estudo pode contribuir para o planejamento, controle e informações melhores, ajustadas a realizada da empresa e consequentemente melhor escolha no processo de tomada de decisão.

Diante do contexto proposto, a presente pesquisa teve como objetivo implantar a metodologia OBZ alinhada ao OM na “Unimed Vitória”, visando identificar as vantagens e desvantagens e assim, propor ações que poderão ajudar no processo de planejamento e controle. Por meio do Quadro 4 destacamos os principais pontos de vantagens e desvantagens:

Quadro 4 - Principais vantagens e desvantagens do processo de planejamento e controle da Unimed Vitória

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhorar o processo de planejamento e controle orçamentário, garantindo a correta alocação dos recursos.	Demandar maior tempo na sua elaboração
Fortalecer a importância do Orçamento Empresarial	Demandar maior conhecimento dos gestores chaves da elaboração orçamentária
Subsidiar a alta direção na tomada de decisão com	Precisar de justificativa do orçamento

informações sustentáveis	
Reduzir as despesas e acabar com as gorduras orçamentárias	Precisar de um sistema integrado e com subsídio para o planejamento e controle orçamentário
Evitar imprevistos que prejudiquem a concretização dos objetivos estratégicos	Treinar todas as áreas que elaboram o orçamento no mínimo detalhe do processo
Aumentar a margem operacional	Mudar cultura orçamentária existente na empresa
Eliminar desperdícios e aplicar os recursos em projetos rentáveis	
Tomar ações corretivas, antes que ocorra o aumento nas despesas, sem previsão orçamentária.	
Definir metas justas e desafiadoras para as áreas	
Trabalhar dupla responsabilidade dentro do controle orçamentário	
Aprovar o orçamento após critérios e metas previamente definidos	

Fonte: Elaborada pelos autores

Mesmo com algumas desvantagens que o processo de implantação do OBZ e do OM traz para a empresa, é perceptível o ganho que a empresa passa a ter no seu processo aderindo às vantagens apresentadas no quadro 4, portanto no quadro 5 as ações necessárias para a melhoria do processo orçamentário da “Unimed Vitória”:

Quadro 5 - Ações para melhoria do processo de planejamento e controle da Unimed Vitória

AÇÕES PARA MELHORIA NO PROCESSO	
1	– Alinhar com a equipe de planejamento estratégico que o processo existente hoje seja antecipado, de forma que, a elaboração do orçamento possa ser realizada com base nos objetivos e diretrizes estratégicas.
2	– Conscientizar a alta direção e posteriormente as demais áreas da empresa da importância do controle orçamentário dentro da organização, mitigando assim o risco de problemas na mudança do processo.
3	– Trabalhar o processo de elaboração orçamentária como um marco importante dentro da empresa, criar workshops externos, levando os responsáveis pelo orçamento para trabalhar em um ambiente onde possa se desligar das atividades do dia-a-dia.
4	– Colocar a área responsável pelo controle orçamentário à disposição dos setores, criar momentos de apresentação dos resultados e discussão de melhorias.
5	– Colocar metas desafiadoras para o plano orçamentário e trabalhar junto às equipes para tomar ações corretivas quando necessário.
6	– Criar mecanismo de justificativa dos os desvios.
7	– Tornar os processos de revisão e complementação de verba mais crítica.

Fonte: Elaborada pelos autores

O orçamento é uma ferramenta de total importância no controle dentro as organizações dando subsídio a gestão. A “Unimed Vitória” já possui um bom planejamento e controle orçamentário, mais encontramos falhas quando o mesmo não possui um alinhamento com o planejamento estratégico e não possui responsabilidades pelos desvios. O estudo do OBZ e OM mostra que ambos buscam a redução de despesa, pois no OBZ todas as atividades devem ser repensadas, evitando assim orçamentos desnecessários para o objetivo fim da empresa para o exercício em questão, e no OM é possível verificar se determinado grupo não está apresentando bons resultados, podendo ser tratado antes que o desvio ocorra.

A “Unimed Vitória”, objeto de estudo da presente pesquisa, utilizava uma metodologia de orçamento tradicional, como base no histórico. Com a apresentação da proposta, a mesma passou a desenvolver a implantação da metodologia do orçamento base zero atrelado ao orçamento matricial. Toda estrutura está preparada e para o próximo ano (2017) todo planejamento e controle orçamentário passará a utilizar a proposta das metodologias apresentadas.

5 Conclusão

A presente pesquisa objetivou responder o seguinte questionamento: “Quais as vantagens e/ou desvantagens da aplicação do orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial em empresas da área de saúde?”. Procurou ainda, integralmente, utilizar o orçamento base zero (OBZ) alinhado ao orçamento matricial (OM) em uma empresa da área de saúde, identificando vantagens, desvantagens e propondo ações de melhorias da gestão dos gastos e resultado organizacional.

Nesse sentido ao aplicar o orçamento OBZ alinhado ao OM na “Unimed Vitória” obteve-se respostas ao problema de pesquisa, o que permitiu identificar vantagens e desvantagens de sua utilização bem como ações que podem melhorar o planejamento e controle orçamentário em organizações da área de saúde.

Os achados da pesquisa contribuem para uma melhor compreensão da utilização conjunta das duas metodologias orçamentárias. Mesmo com algumas desvantagens como demanda de tempo para elaboração e demanda de conhecimento específico por parte dos gestores, é perceptível um maior controle sobre a origem das receitas e despesas e conseqüentemente menor desvio entre orçado e realizado, gerando dessa forma uma maior qualidade nas informações orçamentárias e permitindo uma gestão eficaz e melhores resultados empresariais, seja pela maximização das receitas ou minimização de custos e despesas. No OBZ é necessário justificar cada “passo” e no OM qualquer desvio existente, gera um plano de ação do gerente responsável pelo pacote, mitigando os desvios orçamentários.

Como limitação da pesquisa é importante ressaltar que por tratar-se de um estudo de caso único não podemos generalizar os achados, mas sugerir novas pesquisas ou trabalhos futuros que estejam focados no alinhamento entre OBZ e OM, como: Utilizar uma amostra maior do número de empresas, aplicar em outros segmentos empresariais, comparar o desempenho da empresa antes da utilização do alinhamento orçamentário entre os dois métodos e depois da utilização e decisões tomadas.

Referências

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S.Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKSIN, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARVALHO, José R. S. **Orçamento base zero na Eletrolux**. São Paulo: IBC-International Business Communications, 2002

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – Gecon. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

EMPREENDEDORES WEB, disponível em: <http://www.empreendedoresweb.com.br/atual-situacao-economica-do-brasil/>. Acesso em 12 de abril de 2016.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GILLES, B. de Paula, disponível em:

<http://www.treasy.com.br/blog/orcamento-matricial>. Acesso em 23 de maio de 2016.

HOJI, Masaka. **Administração financeira uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Quem precisa de orçamentos?** BOSTON, EUA: Harvard Business School Press, 2003 a.

LIMA, Leandro. Disponível em: <http://blog.angelicoadvogados.com.br/2013/11/08/orcamento-base-zero/>. Acesso em 23 de maio de 2016.

LUNKES, Rogério. J. **Manual de orçamento**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, Priscila. **Gestão Matricial do Orçamento**, publicação 15 de julho de 2014.

Disponível em: <http://pt.slideshare.net/priscilanogueira102/gesto-matricial-do-oramento>.

Acesso em 05 de abril de 2016.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

PARSLOE, ERIC; WRIGHT, RAYMOND. **O Orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luís dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUZA, Marcos A.; MELLO, Eliane. **Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre**
DOI:10.5007/2175-8069.2011 v8n15p11. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 8, n. 15, p.11-39, 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4º Ed, São Paulo: Editora Atlas, 1996.