



# ConBRepro

XII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESG nas Engenharias**

**30 a 02**  
**de dezembro 2022**

## **Orçamento Base Zero como Ferramenta de Gestão em uma Microempresa de Cursos Profissionalizantes Localizada no Município de Itacoatiara –AM**

**Keyciane Rebouças Carneiro**

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

**Llyssandra Bueno de Oliveira**

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

**Gabriel de Souza Bruce**

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

**Rute Holanda Loes**

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

**Resumo:** O OBZ (Orçamento de Base Zero) é uma das ferramentas com funções sistematizadas muito útil ao controle orçamentário dentro das empresas, e quando aplicada adequadamente estabelecem parâmetros essenciais que auxiliam na gestão administrativa do setor, pois contém diretrizes para que o objetivo da empresa se torne rentável com as ferramentas de controle, garantindo a saúde do caixa de forma que viabilizem as metas de curto, médio e longo prazo. Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar por meio da metodologia OBZ a gestão orçamentária de uma microempresa no município de Itacoatiara-AM. Para tanto, a metodologia desta análise foi uma pesquisa aplicada em um estudo de caso, com foco exploratório, fontes documentais e entrevistas também foram utilizadas, juntamente com a observação sistemática. O projeto se desenvolveu a partir da identificação de falhas existentes que impossibilitavam no desempenho do setor em tarefas mais complexas e de lacunas relacionadas a fatores estratégicos que estavam ausentes. Os resultados apontaram a necessidade de implantação de uma nova cultura orçamentária para facilitar a reestruturação das finanças minimizando os custos e controlando os gastos excessivos e dispensáveis, fatores que possibilitarão a microempresa otimizar seus processos, para então obter uma tomada de decisão eficiente e, servindo como base para as empresas sobre a importância de obter uma boa gestão orçamentaria dentro de seus estabelecimentos.

**Palavras-chave:** Orçamento Base Zero, Microempresa, Ferramentas Gerenciais.

# Zero-Based Budget as a Management tool in a Micro-enterprise of Vocational Courses Located in the Municipality of Itacoatiara –AM

**Abstract:** The OBZ (Zero-Based Budget) is one of the tools with systematized functions that are very useful for budget control within companies, and when properly applied, they establish essential parameters that help in the administrative management of the sector, as it contains guidelines so that the company's objective becomes profitable with the control tools, guaranteeing the health of the cash in a way that makes the short, medium and long term goals feasible. In this way, the present work aimed to analyze, through the OBZ methodology, the budget management of a microenterprise in the municipality of Itacoatiara-AM. Therefore, the methodology of this analysis was an applied research in a case study, with an exploratory focus, documentary sources and interviews were also used, along with systematic observation. The project was developed from the identification of existing flaws that made it impossible for the sector to perform in more complex tasks and gaps related to strategic factors that were absent. The results pointed to the need to implement a new budget culture to facilitate the restructuring of finances, minimizing costs and controlling excessive and expendable expenses, factors that will allow the microenterprise to optimize its processes, to then obtain an efficient decision-making and, serving as a basis for companies on the importance of obtaining good budget management within their establishments.

**Keywords:** Zero-Based Budget, Microenterprise, Management Tools.

## 1. Introdução

Na busca por se aprimorar e se destacar no mercado, as empresas atuais vão em busca de ferramentas e estratégias que podem auxiliar no seu desempenho e na maximização dos seus lucros. A competição de mercado é acirrada, e hoje oferecer produtos ou serviços com qualidade torna-se uma necessidade diante das exigências de seus consumidores, o processo de se manter no mercado requer o desenvolvimento de diversos fatores auxiliares que contribuem para o sucesso do negócio, dentre eles estar em administrar de forma eficiente as finanças do setor, ponto primordial que determina a permanência das empresas dentro do mundo comercial. Com isso, o negócio tem que saber controlar melhor seus recursos, seja por documentos ou estratégias bem definidas todos os investimentos e gastos precisam ser controlados. Por meios de documentos pode-se controlar a entrada e saída dos recursos, facilitando o empreendimento a otimizar seus processos decisórios, evitando imprevistos e desperdícios eventuais. O documento deve conter, basicamente, as estimativas de custos iniciais, de despesas e receitas, capital de giro e fluxo de caixa e de lucros. (SEBRAE, 2021).

Sendo assim, o setor de finanças é um ponto crítico dentro das empresas e precisa ser bem ministrado, onde suas expectativas estão em entender melhor seus resultados, trazer seus objetivos financeiros mensuráveis, para então ter o controle de entrada e saída de seus recursos, visando as oportunidades de realizar seus investimentos para então aperfeiçoar seu bem-estar financeiro. É importante que todos os níveis hierárquicos tenham participação na elaboração dos objetivos, viabilizando, dessa forma, sua participação no controle orçamentário, bem como na análise de desempenho (LUNKES, 2007).

Um ponto de equilíbrio econômico representa por um lado, a receita, vendas que a empresa deveria obter para cobrir a remuneração mínima do capital próprio nela investida, que está no lado oposto juntamente com os gastos. O planejamento de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados (WELSCH, 2010). De acordo com Bruni Fama (2004), com os custos financeiro bem definidos as empresas terão todo o controle e mais estrutura para arcar com os gastos inesperados. O

que implicar na relevância dos setores empresariais saber operar e ter o controle das entradas e saídas de suas economias. A gestão pode analisar os impactos positivos e negativos, auxiliando no controle de processos, tomada de decisões, análise de dados, impactando diretamente nos resultados da entidade (BENDER; SILVA, 2020; COSTA; ROSA, 2020; ALMEIDA et al., 2019).

Atualmente, existem diversas ferramentas que auxiliam qualquer área empresarial, instrumentos que determinam técnicas e modelos usados para aprimorar processos e melhorar o desempenho da empresa, facilitando o trabalho administrativo e estratégico. As inovações oferecem diversas ferramentas que colaboram para uma boa gestão e proporciona um melhor controle sobre o negócio, e conseqüentemente a tomar decisões certas para garantir os melhores resultados do planejamento à execução. Dentre elas estar a ferramenta estratégica Orçamento de Base Zero (OBZ) que visa na elaboração de planejamento Orçamentário em um determinado período sem de investimentos e gastos anteriores. O objetivo principal do orçamento é o planejamento e o controle do resultado, por meio de um planejamento formal, uma coordenação efetiva e um controle dinâmico das operações da empresa. (BORNIA; LUNKES, 2007).

A microempresa estudada é um comércio do ramo educacional localizada no município de Itacoatiara/AM. Atuante no mercado há 25 anos no setor e conta com um quadro de 6 funcionários permanentes que exercem suas atividades regularmente. Os cursos propostos no setor são estes: informática básica a avançada, gestão empresarial, e conhecimentos da área da saúde, com horário funcional de 6:00 às 21:00 horas de segunda à sábado. Considerado um negócio de grande influência no mercado, o mesmo oferece cursos com preços acessíveis e dispõe de pacotes promocionais, seu ponto está centralizado em um determinado local com intenso fluxo de clientes e comerciantes, o qual facilita na absorção de alunos interessados e mantém constante seu fluxo de caixa.

O trabalho tem como objetivo analisar por meio da metodologia OBZ a gestão orçamentária de uma microempresa no município de Itacoatiara-AM. Com isso, espera-se o estudo aponte as falhas existentes para então mudar ou aprimorar com os processos já existentes. Visto que a ferramenta de Orçamento de Base Zero dispõe-se de uma metodologia eficaz que auxiliam as empresas no controle dos seus recursos sem levar em conta dados anteriores, o estudo partirá em identificar as ações atuais visando que o setor tenha suportes suficientes em casos de novos planejados e métodos que estipulem a uma estratégia eficiente para uma boa tomada de decisão, fatores que garantem a saúde do caixa e contribuem para alcançar seus objetivos e metas a longo prazo.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Planejamento empresarial**

Em meio a tantas mudanças que o mercado passa constantemente, o cenário em relação ao setor econômico das microempresas passa por constantes oscilações, onde as organizações dentem a se adequar as novas práticas que o mercado oferece. O qual exigem das empresas a ficarem atenta aos fluxos de entrada e saída de suas verbas, dando como importância as mesmas estarem sempre em busca de meios confiáveis que irá auxiliar nos processos de tomadas de decisões. Na área de administração da produção e operação, pode-se citar: “Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro” (CORREA, GIANESI, CAON, 2001 apud CORRÊA, 2012, p. 478).

O processo de elaboração de estratégias empresariais deve levar em consideração fatores internos e externos, decorrentes das contínuas transformações sociais que exercem

pressão nas organizações para que se mantenham competitivas no mercado, tornando este processo de suma importância para o desenvolvimento a curto, médio e longo prazo (WERLANG; LAVARDA; LORENZATTO, 2019). Manter ativo pontos estratégicos dentro das organizações é um fator primordial para que as mesmas se mantenham firme no mercado atual.

Para isso, faz-se necessário que os setores tenham um planejamento adequado que auxiliem na elaboração de táticas que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 2002).

O empreendedorismo hoje exige, sem dúvida, o conhecimento da atividade a ser exercida, e também do mercado na qual ela estará inserida, precisa manter-se sempre atualizado e organizado quanto aos recursos humanos, financeiros e materiais da empresa, (PILLEGGI, 2014). Para Lunkes (2007) é importante a participação de todos, onde impor meios para controlar seus investimentos é muito colaborativo para que se possa traçar os objetivos.

Ter um controle dos fluxos dos recursos é crucial para que uma empresa possa cumprir com seus objetivos, mantendo-se ativa e competitiva e garantindo não apenas lucros imediatos, mas também no longo prazo. Dentro desse contexto, surgiu a gestão orçamentária de gastos, que pode ser definida como uma ferramenta que auxilia os responsáveis pelas tomadas de decisão em suas funções de planejamento e controle, na previsão de resultados relacionados à operação e na situação financeira (CHING, 2006).

## **2.2 Orçamento Base Zero (OBZ)**

Surgida em 1969 nos Estados Unidos, OBZ (Orçamento Base Zero) é uma ferramenta bastante utilizada em grandes setores empresariais, pois auxilia muito que o empreendimento tenha uma boa gestão administrativa eficiente. Segundo os autores Padoveze e Taranto (2009), o OBZ foi um instrumento muito predominante para a gestão administrativa na AmBev no Brasil, e hoje se expande em muito mais empresas. Também servir de grande auxílio nas empresas fora do Brasil, segundo Management (2006), desde de 1990 a metodologia OBZ é bastante utilizada nos setores administrativos nas empresas na China.

De acordo com o plano gerencial deve-se obter a representação do desdobramento anual do plano de negócio e mostrar as previsões de receitas, impostos, custos e despesas, assim como os investimentos. De acordo com Maher (2001) sua previsão orçamentária é dada sem registros anteriores o que denomina o seu diferencial de modo que todas as suas necessidades sejam processadas no somente necessário. O modelo é considerado como uma importante ferramenta que permite analisar a relação custo-benefício das atividades e processos, devido ao seu acompanhamento mais próximo e detalhando. (MARINO, MORITZ, MACHADO, 2017).

OBZ possui a premissa básica de que o bom orçamento deve assegurar a sobrevivência da empresa em todas as circunstâncias, assim, a gestão deve possibilitar aproveitamento das oportunidades advindas dos melhores cenários e conseguir sobreviver, mantendo seus gastos fixos totais, ressaltando-se a relevância de alocar corretamente os custos (NWOSU; AGUH; EZEANYIM, 2020). Sendo assim, os gestores conseguem ter uma noção mais precisa sobre os gastos que são essenciais e os que devem ser eliminados, sem cair nos vícios dos orçamentos anteriores (ALMEIDA et al., 2019; FONTENELE et al., 2019).

As principais características do Orçamento Base Zero estão voltadas a: análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas, e não apenas das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente; todos os programas devem ser justificados cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário. Entre os sistemas de informações para apoiar a gestão

empresarial disponibilizadas pelo mercado, destaca-se orçamento empresarial como ferramenta imprescindível para as empresas que desejam se manterem no mercado, pois, a falta de uma metodologia orçamentária, dificulta a eficiência do negócio, levando os gestores a tomarem decisões sem parâmetros econômicos e financeiros (OLIVEIRA; NETO, 2020; COBAITO, 2018).

Embora seja uma metodologia bastante importante nos processos decisórios a mesma também possui algumas desvantagens. Entre elas estão relacionadas à implantação do modelo, relacionam-se pela complexidade do método e a demora na implementação, o processo de justificativa dos itens do orçamento, o custo de sua implantação e a necessidade de o pessoal envolvido na gestão orçamentária ter conhecimento razoável sobre o método e o seu gerenciamento (FONTENELE et al., 2019; COBAITO, 2018).

### **2.2.1 Vantagens da metodologia OBZ**

A metodologia OBZ tem como função proporcionar uma visão sistêmica dos investimentos essenciais para o funcionamento e crescimento do negócio, onde a mesma, auxilia nos cortes de gastos supérfluos e aumentar a eficiência do seu negócio. O orçamento, enquanto importante ferramenta de controle e gestão deve ser preciso, de fácil entendimento e de rápido acesso, além de permitir ao gestor identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações entre o que foi previsto e o que foi realizado. Deve também propiciar análises que levam ao entendimento das causas das eventuais variações e assim, permitir que se aja preventiva ou corretivamente (FREZATTI, 2006).

A metodologia Orçamento base Zero por ser uma ferramenta que não faz uso de dados anteriores, a mesma passa a trabalhar cuidadosamente um a um, visando no sucesso do negócio, onde o gestor terá uma visão ampla do que investir contando os gastos não fundamentais. E com os custos da empresariais bem identificados e planejado, a empresa conseguirá reduzir seus custos e suas despesas, o qual fará que seu orçamento fique mais enxuto, focando onde realmente precisa e se desfazendo dos gastos que não são essenciais, que não agregam tanto valor. Os relatórios elaborados pela controladoria fornecem informações importantes para a tomada de decisões estratégicas, portanto, afetam no processo decisório e conseqüentemente interferem com eficácia no resultado econômico e financeiro (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007).

Como vantagens do OBZ, destacam-se que ele permite a alocação dos recursos eficientemente de modo a diminuir a margem de erro, pois, ajuda a detectar orçamentos inflados que prejudicam a empresa, eliminando processos que consomem tempo e não agregam valor ao produto, ainda, aumentando a comunicação e coordenação na organização proveniente dos alinhamentos entre as equipes que trabalham no OBZ (VOLTZ; SCHMIDT; SANTOS, 2017).

Essa metodologia também muito prestativa no setor estratégico, o qual proporcionar uma visão estratégica dentro do setor, onde é possível enxergar os planos macros do negócio, e fazer com que cada departamento trabalhe de modo assertivo e sinérgico pra as coisas acontecerem. Dessa forma, será possível realizar análises de qualquer despesa ou receita futura para o exercício em referência, possibilitando novas justificativas para a previsão de gastos, sem vínculos com os fatos ocorridos no passado. Este modelo foi denominado Orçamento Base Zero - OBZ (COSTA; MORTIZ; MACHADO, 2007). Visando a construção de uma base sólida que determine as melhores tomadas de decisões que o estabelecimento necessita.

### **2.2.2 Influências da metodologia OBZ na tomada de decisão**

A metodologia OBZ é uma ferramenta que visa a uma gestão mais estratégica que descentraliza as operações e ao mesmo tempo possibilita ao administrador um controle amplo de todos os gastos da empresa. Em um contexto empresarial competitivo e

caracterizado por meio da diversidade e inovação, a cobrança por agilidade e eficiência no desenvolvimento das atividades e conseqüentemente no processo de gestão e controle, mostra-se imprescindível (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007).

A elaboração do planejamento orçamentário pelos gestores, conforme a metodologia OBZ é produzida através dos PBZs chamados de pacotes de decisão, que consistem no detalhamento e identificação minuciosa das atividades, para que os gestores possam avaliar suas similaridades, natureza, para classificarem conforme a relevância das atividades, decidindo as que permanecem e as que serão excluídas do plano orçamentário (KIEFER; BECK, 2020; LUNKES, 2011). A metodologia OBZ faz uma projeção de todas as peças como se estivessem pela primeira vez, sendo elaboradas (HODLOFSKI, 1992). De acordo com proposta definida por Pyhrr (1981), as etapas para elaborar a metodologia OBZ devem seguir os seguintes requisitos descritos na tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – Etapas OBZ**

Fase 1 Ação	Planejamento Estratégico; Estabelecimento da diretriz organizacional: a missão, os objetivos organizacionais, visão e valores;
Fase 2 Ação	Elaboração orçamento base zero; Identificação e avaliação detalhada de todas as atividades, alternativas e custos para a realização dos planos;
Fase 3 Ação	Avaliação; Comparar o orçamento com o plano e determinar as opções dentre objetivos e custos;
Fase 4 Ação	Orçamento e Plano de Operação; Execução;

**Fonte: Autores, adaptada dePyhrr (1981)**

A aplicação da metodologia dispõe-se de parâmetros importantes que visam, identificar o custo mínimo, otimização das verbas, visão estratégica mais ampla para então determinar as melhores tomadas de decisão. Por meio, da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, introduz-se o hábito do exame prévio e cuidadoso dos fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas (SANVICENTE, 2000).

### 3. Metodologia

Os procedimentos iniciais foram remotos devido as restrições estabelecidas a partir da Pandemia da Covid-19. Desta forma, a pesquisa exploratória foi priorizada nos primeiros meses logo após a redução dos casos epidemiológicos foram adotadas medidas de segurança necessárias para então realizar a visita ao *in loco*. O estudo de caso colabora para a compreensão dos fenômenos organizacionais, individuais, políticos e sociais. (Yin 2015). O estudo exploratório deste estudo seguiu-se por meio de pesquisas em fontes confiáveis como, acervos, artigos, dissertações e sites importantes de contribuíram no aprofundamento e compreensão do tema em questão. Por fim, a revisão scoping fornece uma avaliação prévia do potencial da literatura, investigando a natureza e até onde se estende a dimensão de suas evidências (SOUZA et al., 2018).

Para realizar a visita ao *in loco* seguiu-se com um roteiro de modo a coletar os dados precisos, visando absorver o máximo de informação para então definir a metodologia adequada que atenda às necessidades do setor e seus gestores, meios importantes que proporcionou um melhor desenvolvimento do projeto. De acordo com Gil (2017) esse tipo de pesquisa consiste em colher dados por meio de visita combinadas ao *in loco*, onde

precisam ser definidas as estratégias para uma coleta de dados eficientes, tendo como exemplos, as reuniões, aplicação de questionário, entrevistas, gravações, observações entre outros métodos informativos. Neste intento, a pesquisa de campo refere-se à observação e à interação com as pessoas no local em que vivem, no lugar específico da ação fora das paredes de uma instituição, fora do laboratório ou sala de aula (SPINK, 2002).

Assim objetiva-se analisar a implementação da ferramenta de gestão OBZ em uma microempresa localizada no município de Itacoatiara-AM, verificando quais as vantagens e desvantagens para a empresa com a utilização desse método (MARCONI; LAKATOS, 2009). O objeto de estudo para o qual a metodologia foi aplicada é um empreendimento que trabalha em profissionalizar a comunidade em geral por meio de cursos profissionalizantes, sendo entendido como um estudo de caso, onde após a coleta de dados realizou uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (JUNG, 2004). Esse tipo de pesquisa se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos e a coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo em geral. (SEVERINO, 2017).

Adotou-se com instrumento de coleta de dados a observação, onde as informações foram adquiridas por meio entrevistas com gestores e funcionário, onde o objetivo estavam em conhecer suas opiniões em relação aos processos que influenciam diretamente e indiretamente no setor orçamentário do empreendimento. Como instrumento de coleta de dados, adotou-se a observação participante, visto que a mesma se desenvolve da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (MARCONI; LAKATOS, 2009). Deve-se recorrer a entrevista à para obter dados de valor incerto ou para obter informações precisas, cuja validade dependeria de pesquisas ou de observações controladas, tais como datas, relações numéricas etc. (CERVO, BERVIN E DA SILVA ,2007).

Para melhor aplicabilidade da metodologia OBZ foram realizadas visitas periódicas, o qual permitiu uma investigação diretamente ao objeto em estudo, sendo assim, foram verificadas as técnicas, atividades e estratégias utilizadas e como podem ajudar ou interferir na tomada de decisão da empresa. Visto que a ferramenta OBZ dispõe de premissas para um bom gerenciamento orçamentário, com aplicação da mesma o setor passará ter mais compreensão do tema, visando controlar de forma eficaz todos os processos que afetam positivamente e negativamente o setor financeiro do local, dando a importância de ações corretivas, facilitando na implementação de estratégias eficazes que ajudará o setor manter seus lucros no médio e longo prazo. Com isso foi fundamental estudar os fenômenos envolvidos no objeto buscando um maior detalhamento do caso estudado (Goode e Hatt, 2003; Leonard-Baxton, 2001).

## **4. Objeto de Estudo**

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa é um comércio do ramo de ensino profissionalizantes e está localizada em uma rua comercial no município de Itacoatiara-AM, local bastante movimentado e bem localizado. Atuante no mercado há 26 anos, a mesma oferece os mais diversos cursos profissionalizantes para a população vizinha, sua demanda de mercado é elevada e bem requisitada pelos seus alunos e clientes. Considerada uma microempresa, o setor procura atrair seus clientes por meios de cursos variados e preços acessíveis, mensalidades consideradas as menores dos demais comércios do mesmo ramo atuante no município. Além disso, faz pacotes de descontos e disponibiliza materiais gratuitos para alunos com mais de uma matrícula. Seu diferencial perante o mercado é seu método de ensino considerado de qualidade, aulas totalmente presenciais e oferecem práticas no local e estágios em empresas do ramo. A empresa disponibiliza horários flexíveis de modo a

atender as necessidades da população, os cursos ofertados são de informática da básica a avançada, gestão empresarial e conhecimentos da área da saúde, seu horário funcional é das 6:00 às 21:00 horas de segunda à sábado e emprega 06 funcionários qualificados aptos a exercer a função com eficiência.

#### 4.2 Quadro de funcionários

O estabelecimento é uma microempresa e nos seus horários de expedientes atende uma demanda considerada elevada, com isso a mesma a conta uma quantidade relevante de servidores que atenda a demanda e as necessidades do local, funcionários qualificados aptos a ocupar e oferecer o serviço da melhor metodologia de ensino, sendo assim, o setor obtém no total 06 funcionários, subdivididos nas suas áreas para exercer suas respectivas funções, o qual demonstra a tabela abaixo:

**Tabela 1: Quadro de funcionários**

<b>Nº de funcionários</b>	<b>Cargo</b>
1	Diretor
1	Professor de farmácia
1	Professor de informática
1	Auxiliar administrativo
1	Divulgador
1	Auxiliar de limpeza

**Fonte: autores (2022)**

#### 4.3 Sobre o Caixa do setor

O setor de caixa da empresa estudada é operado por duas pessoas, o diretor e o auxiliar administrativo. O diretor é responsável em fazer o levantamento de todos materiais a serem utilizados no durante o período (mês) e passa a tarefa para o auxiliar administrativo, que é o responsável por fazer as compras do mês, organizando e efetivando os pagamentos necessários. No decorrer da coleta de dados foram realizadas entrevistas com ambos responsáveis do setor orçamentário, onde ficou constatado que o fluxo de caixa é amplo durante os finais de mês, e durante a semana com menor fluxo o setor passa por algumas oscilações.

Durante a coleta de dados, notou-se uma carência nos fatores organizacional, onde a ausência de funcionários proativos acabava afetando muitas das vezes negativamente na tomada de decisão. Verificou-se também que o setor não dispõe de ferramentas de gestão podem auxiliar no controle do caixa, onde as atividades de conferências financeira é realizada por meios de cadernetas e algumas vezes faz-se uso do suporte estabelecidos pala ferramenta Excel, meios não tão eficientes para um retorno precisos de pagamentos, despesas e lucro nos próximos meses.

Segundo as informações passadas pelo setor orçamentário do estabelecimento, foram mencionados sobre as principais dificuldades enfrentadas durante a pandemia da Covid-19, os mesmos colocaram que passaram por um grande declínio em relação a permanência de alunos, muitos tiveram que trancar seus cursos, outros deixaram de pagar suas mensalidades e não houveram novas inscrições, o que deixou a empresa em uma situação preocupante, pois antes o número de alunos matriculados e a procura de novas matrículas eram suficientes para cobrir os gastos da empresa, e com casos epidemiológicos oscilando ficou uma situação indecisa onde não sabiam se matriculavam ou não novos alunos, visando evitar a devolução de dinheiro. Com redução das medidas restritivas a empresa passou a realizar novas matrículas e entrar em contatos com alunos veteranos que tinham marcado desistência, e agora com um número considerável de alunos no setor foram adotadas as medidas de segurança e aos poucos as atividades normais foram acontecendo.

## 5. Análise dos resultados

Para demonstração da análise foi montada uma tabela para então inserir os resultados obtidos de cada setor. Para esta análise foram colocadas siglas cujo suas descrições estão sendo claramente definida ao lado. As citações da metodologia estão sendo referenciadas nas questões de 1 a 7 e cada uma dessas cédulas estão sendo definidas com um ponto positivo em relação a metodologia.

Tabela 2. Quadro de análise

Resultados	Pontos de observação							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Setor 1</b>	M. R	<b>S.</b>	<b>P.</b>	<b>A.I</b>	<b>A.R</b>	<b>S.</b>	<b>H.B.I</b>	<b>A.T</b>
<b>Setor 2</b>	M. R	<b>S.</b>	<b>P.</b>	<b>A.I</b>	<b>A.R</b>	<b>S.</b>	<b>H.B.I</b>	<b>A.T</b>
<b>Setor 3</b>	M. R	N.	<b>P.</b>	<b>A.I</b>	<b>A.R</b>	N.	H.P.I	<b>A.PF</b>
<b>Setor 4</b>	<b>R.</b>	<b>S.</b>	<b>P.</b>	<b>A.I</b>	<b>A.R</b>	<b>S.</b>	H.P.I	<b>A.PF</b>
<b>Legendas</b>	(em <b>Negrito</b> estão os resultados positivos a ferramenta)							
Ponto de observação 1	Fator de relevâncias na tomada de decisão da empresa N.D = Nada relevante; P.R = Pouco relevante; <b>R. = Relevante;</b> <b>M. R. = Muito Relevante.</b>							
Ponto de observação 2	Proatividade e iniciativa na busca de resultados <b>S. = Sim;</b> N. = Não;							
Ponto de observação 3	Visão holística empresarial: N.P. = Não possui. <b>P. = Possui.</b>							
Ponto de observação 4	Lócus de controle: em qual ambiente credita ser o principal responsável pelos resultados da organização: <b>A.I. = Ambiente Interno;</b> A.E. = Ambiente Externo; A. = Ambos.							
Ponto de observação 5	Consciência da importância da gestão de custos austera mesmo em resultados positivos: <b>A.R. = Acredita com ressalvas.</b> N.A. = Não acha importante. <b>A.I. = Acha importante</b>							
Ponto de observação 6	Planejamento estratégico, objetivos, metas, visão e missão difundidos no setor, e capacidade/vontade de reavaliá-los: N. = Não; <b>S. = Sim.</b>							
Ponto de observação 7	Interação com outros setores N.H.I. = Não há interação; H.P.I. = Há pouca interação; <b>H.I. = Há interação;</b> <b>H.B.I = Há bastante interação.</b>							
Ponto de observação 8	Confiança na eficiência da ferramenta OBZ para a melhoria dos resultados da empresa, e visão positiva para sua implementação: N.A. = Não acredita na ferramenta, acha que vai trazer problemas; N.A.N. = Não acredita, acha que não vai mudar nada; A.F.R. = Acredita na ferramenta, mas acha muito difícil sua implementação; <b>A.P.F. = Acredita que pode funcionar se houver colaboração geral;</b> <b>A.T. = Acredita totalmente, e tem percepção positiva sobre.</b>							

Fonte: Adaptado de Santos e Guimaraes (2021)

Com base na análise dos resultados obtidos em cada setor da empresa, verificamos que os 3 primeiros setores responsáveis pela gestão e planejamento de tomadas de decisão participam diretamente dos objetivos e metas estipulados, enquanto o setor de marketing recebe as estratégias para o alcance dos resultados esperados. O setor 3, demonstra falta de proatividade e busca dos resultados, pois trabalha fora das questões de ensino, conseqüentemente sua participação nas atividades de tomada de decisão são menores comparados aos outros cargos que tendem a ter contato com o gerenciamento da empresa, como demonstrado no ponto 6. Com base nos pontos de observações 7 e 8, a interação entre os setores é pequena, conseqüentemente, a confiança na utilização da ferramenta OBZ tende a ser traçada, pois para as mudanças na cultura organizacional para serem aplicadas dependerá do comum acordo e interesse de toda equipe da empresa. Por sua vez, os setores demonstram interesse em propor mudanças internas no quesito do locus de controle.

Desta forma, a partir dos resultados buscou-se compreender o processo de implementação da metodologia OBZ na empresa estuada, visto que, com base as falhas e dificuldades encontradas o empreendimento passou a ter uma visão sistêmica do funcionamento do setor. E com base as informações adquiridas a empresa tem suportes eficientes para desenvolver ou ajustar as atividades executadas no local, pontos importantes que permitirá seus gestores no alcance de metas e de maneira palpáveis aos reais objetivos da empresa em diferentes momentos. Os esforços e metas por parte dos funcionários também são fatores importantes que contribuem e colaboram nos processos decisórios do empreendimento, o que determinará a elaboração de planos de ação que visa o desempenho e otimização dos recursos necessários.

## **6. Conclusão**

A pesquisa utilizou-se de fundamentos estabelecidos pela ferramenta OBZ aplicado dentro das organizações. Desta forma, os resultados foram relevantes na identificação das falhas existentes dentro do empreendimento, pois, dentro do setor havia alguns parâmetros que impossibilitavam no desempenho de tarefas mais complexas em relação a uma tomada decisória eficiente, e com a existência dessas lacunas a empresa não tinham suportes suficientes para conhecer e estabelecer seus fatores estratégicos. A presença dessas falhas impossibilitava o setor na adoção de atividades benéficas que iriam contribuir positivamente nos pontos de maximização do lucro para a empresa, pois as oscilações econômicas eram constantes e atrapalhavam consideravelmente na obtenção dos lucros no médio e longo prazo.

De modo a controlar mais seus recursos, a empresa pretende aplicar nos seus setores o estudo desenvolvido pela metodologia de gestão OBZ, o que define dos seus resultados uma nova cultura orçamentária, com isso, facilitará na reestruturação das finanças minimizando os custos e controlar os gastos excessivos e dispensáveis. Portanto, o estudo foi relevante para que empresa pudesse conhecer de forma clara os processos que envolvem seus setores orçamentários, e com isso, a empresa passou a conhecer melhor seus pontos fortes e fracos. Fatores suficientes que possibilitará nos novos processos estruturais, organizacionais e orçamentária que atender a necessidade do local. Também servindo como influência para empresas e seus gestores a importância de implementar ferramentas de gestão que podem auxiliar nos processos decisórios dos seus setores, e que substituir ou modificar as ações já existentes são processos inovadores que auxiliaram o empreendimento nos seus processos decisórios e conseqüentemente desempenho.

## Referências

- BORNIA, Antonio Cesar; LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário**. Contab. Vista & Rev. v.18, n.4, p.37-69, out/dez. 2007. Disponível em: BRUNI, A. L.; FAMA, R. **Gestão de custos: com aplicações na calculado 12c e excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CHING, H. Y. **Contabilidade Gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CORREA, Henrique L., CORREA, Carlos L. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3ed, São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F. M. V. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais**. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, n. 8, p. 85-98, 2007.
- COSTA, A.M., MORITZ, G.O., MACHADO, F.M.V. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais**. Florianópolis: UFSC, 2008.  
despesas. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2017.
- HODLOFSKI, C. Zero-Base Budgeting: **A Tool for Cutting Back. The Bottom Line: Managing Libraries Finance**, v. 5, n. 2, p. 13-19, 1992
- JUNG, C.F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: Aplicação a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 152p.
- KIEFER, D. A. Z.; BECK, F. **Uso do orçamento empresarial em uma empresa de grande porte do ramo de bens industriais.XIV Congresso ANPCONT**. Foz do Iguaçu. 2020. Disponível em: [http://anpcont.org.br/pdf/2020\\_CCG137](http://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG137). Acesso em: 20 Agos. 2022.
- LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MANAGEMENT. Florida Atlantic University. P. 480-515. Florida, 2006.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- NWOSU, C. M.; AGUH, S. P.; EZEANYIM, O. C. Multidimensional budgeting concepts and budget control modeling for production systems performance efficiency. *International Journal of Engineering and Management Research*, n. 10, v. 4, p. 200-224, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31033/ijemr.10.4.28>. Acesso em: 16 Agos. 2022

OLIVEIRA, C. E.; NETO, A. D. O impacto da inovação no orçamento de empresas industriais. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, Caxias do Sul, n. 8, v. 2, p. 65-89, 2020. <http://DOI:10.18226/23190639.v8n2.04PADOVEZE>, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PILLEGGI, Marcus Vinicius. **As principais características de um empreendedor de sucesso**: o empresário, solitário nas decisões, deve ter perseverança para não desistir. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. 2014. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-de-um>

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero**: um instrumento prático para avaliação das

SANVICENTE, Antonio Zoratto.; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE- **Como elaborar o plano de negócios de sua empresa**: Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 16 de set de 2022.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUSA, L. M. M; FIRMINO, C. F; MARQUES-VIEIRA, C. M. A; SEVERINO, S. S. P; PESTANA, H. C. F. C. **Revisões da literatura científica**: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação. v. 1, n.1, p. 45-54, 2018. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/25938/1/rperv1n1%2Cp.45-54.pdf>. Acesso em: 21 set 2022

SPINK, P. K. **Pesquisa De Campo Em Psicologia Social: Uma Perspectiva Pós-Contrucionista**. PUC-SP, 2002.]

vantagens e desvantagens de sua utilização. Caderno de Administração, Maringá, v. 25 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/32590> Acesso em; 12 set. 2022.

VOLTZ, M. F.; SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. Orçamento base zero e orçamento matricial:

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

WERLANG, Nathalia Berger.; LAVARDA, RosáliaAldraci Barbosa.; LORENZATTO, Liara Letícia. **Processo e estratégia como prática na tomada de decisão**: um estudo de caso. Revista Gestão em Análise, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 77-93, jun. 2019. ISSN 2359-618X. Disponível em: Acesso em: 11 set. 2022.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.