Unitins – Sede Administrativa – Qd. 108 Sul, Alameda 11, lote 03 – CEP 77020-122 | www.unitins.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS
CAMPUS DIANÓPOLIS-TO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DO ORÇAMENTO BASE ZERO PARA GESTÃO FINANCEIRA: um estudo de caso em uma empresa de distribuição de bebidas no município de Dianópolis-TO

HUMBERTO CÂNDIDO PEREIRA DE SOUSA

DIANÓPOLIS-TO
2025

HUMBERTO CÂNDIDO PEREIRA DE SOUSA

A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DO ORÇAMENTO BASE ZERO PARA GESTÃO FINANCEIRA: um estudo de caso em uma empresa de distribuição de bebidas no município de Dianópolis-TO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), Campus Dianópolis.

Professor orientador: Prof. Me. Leandro Teixeira e Silva

DIANÓPOLIS-TO
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual do Tocantins

S725u

SOUSA, Humberto Cândido Pereira de
A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DO ORÇAMENTO BASE ZERO PARA GESTÃO FINANCEIRA: um estudo de caso em uma empresa de distribuição de bebidas no município de Dianópolis-TO . Humberto Cândido Pereira de Sousa. - Dianópolis, TO, 2025

Artigo de Graduação - Universidade Estadual do Tocantins – Câmpus Universitário de Dianópolis - Curso de Administração, 2025.

Orientador: Leandro Teixeira e Silva

1. Orçamento Base Zero. 2. Gestão Financeira. 3. Logística. 4. Tomada de Decisão.

CDD 360

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automatica de ficha catalográfica da UNITINS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ATA DE DEFESA PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos cinco dias do mês de dezembro de 2025, às 17h30 horas, em sessão pública, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) professor(a) Ms. Leandro Teixeira E Silva e composta pelos examinadores:

1. Professor Esp. Eduardo Amaral Meireles
2. Professor Dr. Osmar de Paula Oliveira Junior

O aluno Humberto Cândio Pereira de Sousa apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado: "A ULTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA ORÇAMENTO BASE ZERO PARA GESTÃO FINANCEIRA: um estudo de caso em uma empresa de distribuição de bebidas no municipio de Dianopolis-TO" como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Graduação de Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela: **APROVAÇÃO**, do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pela aluna.

Presidente da Banca Examinadora
Professor Ms. Leandro Teixeira E Silva

gov.br Documento assinado digitalmente
EDUARDO AMARAL MEIRELES
Data: 08/12/2025 11:43:27-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

gov.br Documento assinado digitalmente
LEANDRO TEIXEIRA E SILVA
Data: 08/12/2025 10:28:20-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Examinador 01
Professor Esp. Eduardo Amaral Meireles

gov.br Documento assinado digitalmente
OSMAR DE PAULA OLIVEIRA JUNIOR
Data: 08/12/2025 10:50:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Examinador 02
Dr. Osmar de Paula Oliveira Junior

gov.br Documento assinado digitalmente
HUMBERTO CANDIDO PEREIRA DE SOUSA
Data: 08/12/2025 09:45:22-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Aluno

Humberto Cândido Pereira de Sousa

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os benefícios e desafios da implementação do Orçamento Base Zero (OBZ) em um centro de distribuição de bebidas localizado em Dianópolis-TO, enfatizando sua contribuição para a gestão financeira e logística. A pesquisa buscou descrever o processo de distribuição do centro, avaliar os custos de distribuição atuais e identificar a contribuição do OBZ como instrumento para alcançar a eficiência em custos, alinhando os resultados às bases teóricas que sustentam a metodologia. Para isso, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, com aplicação de um questionário estruturado junto aos colaboradores envolvidos no processo logístico, visando compreender a percepção dos participantes quanto aos efeitos da ferramenta. Os resultados apontaram que a adoção do OBZ proporcionou maior controle financeiro, uma vez que todas as despesas passaram a exigir justificativa prévia, aprovação e acompanhamento por indicadores de desempenho. Houve ainda maior integração entre as áreas financeira e logística, além de fortalecimento da tomada de decisão com base em critérios técnicos e estratégicos. Observou-se, também, uma percepção majoritariamente positiva quanto à melhoria dos custos de distribuição e do nível de serviço. Contudo, desafios persistem, especialmente no que se refere à padronização de critérios, aprimoramento da comunicação interna e necessidade de capacitação contínua para otimizar o uso da ferramenta. Conclui-se que o OBZ demonstrou ser um importante instrumento de gestão, contribuindo para maior transparência, racionalidade no uso dos recursos e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Orçamento Base Zero; Gestão Financeira; Logística; Controle de Custos; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the benefits and challenges of implementing Zero-Based Budgeting (ZBB) at a beverage distribution center located in Dianópolis, Tocantins, emphasizing its contribution to financial and logistics management. The research sought to describe the center's distribution process, evaluate current distribution costs, and identify the contribution of ZBB as a tool for achieving cost efficiency, aligning the results with the theoretical bases that support the methodology. To this end, a qualitative and quantitative survey was conducted, applying a structured questionnaire to employees involved in the logistics process, aiming to understand the participants' perception of the tool's effects. The results showed that the adoption of ZBB provided greater financial control, since all expenses now required prior justification, approval, and monitoring by performance indicators. There was also greater integration between the financial and logistics areas, in addition to strengthening decision-making based on technical and strategic criteria. A mostly positive perception was also observed regarding the improvement in distribution costs and service levels. However, challenges remain, especially with regard to the standardization of criteria, improvement of internal communication, and the need for continuous training to optimize the use of the tool. It can be concluded that OBZ has proven to be an important management tool, contributing to greater transparency, rational use of resources, and organizational performance.

Keywords: Zero-Based Budgeting; Financial Management; Logistics; Cost Control; Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é fundamentado por um conjunto de fundamentos teóricos que estabelecem a situação atual e desejada da empresa, servindo como modelo para decisões coerentes. Nesse aspecto, o planejamento estratégico compreende um processo essencial dentro da organização, pois traça as diretrizes para o estabelecimento de planos de ação que resultam em vantagens competitivas por meio de um processo organizacional de adaptação, decisão e avaliação, buscando responder a questões fundamentais como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz (CHIAVENATO, 2009).

A administração financeira é igualmente essencial para a continuidade de um negócio, visto que a correta relação entre ativos e fontes de investimento representa uma decisão crucial para o êxito empresarial. O setor financeiro possui grande importância, uma vez que qualquer

organização necessita de recursos para suprir suas demandas. No ambiente corporativo, o setor financeiro está envolvido em atividades como controle de contas a pagar e a receber, administração do capital de giro, gestão de estoque e controle de fluxo de caixa (TOYOSHIMA, 2019).

Nesse contexto, o Orçamento Base Zero (OBZ) se apresenta como uma ferramenta estratégica adotada pelas organizações no processo de elaboração do Planejamento Orçamentário para um período específico. Essa abordagem parte de uma base zerada, sem considerar receitas, custos, despesas e investimentos de períodos anteriores, o que possibilita melhor previsão e controle das despesas e receitas futuras (PYHRR, 1981).

A aplicação do OBZ na área de logística permite maior controle e planejamento de custos, além de contribuir para a eficiência operacional e financeira da empresa. A logística de distribuição desempenha um papel fundamental, pois é responsável pela operacionalização do negócio e pela entrega de valor ao cliente. Assim, o OBZ assume um papel importante na gestão financeira, garantindo a sustentabilidade e a permanência da empresa no mercado de forma rentável. Ferramentas de gestão, quando aplicadas corretamente, geram ganhos significativos, melhoria no controle e uma visão mais ampla do negócio.

No Tocantins, o comércio varejista de bebidas apresentou expansão significativa nos últimos anos, com dobro de estabelecimentos entre 2020 e 2023, conforme dados do Sebrae-TO. Esse crescimento reflete uma demanda crescente por produtos no setor de bebidas, o que tem levado à ampliação das operações logísticas. O estado também destacou-se em 2023 por ser um dos maiores crescimentos do comércio varejista no Brasil, com aumento de 11,6% nas vendas, o que fortalece a importância da gestão eficiente de recursos e custos no setor. Esses dados setoriais reforçam a relevância do estudo sobre o uso do Orçamento Base Zero em empresas do setor de bebidas, como a analisada neste trabalho, visando otimizar custos e aprimorar a eficiência logística na região (SEBRAE-TO, 2023; FOLHA CAPITAL, 2023).

Diante disso, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: A implementação da ferramenta OBZ pode melhorar o gerenciamento das questões logísticas de distribuição e gestão financeira na administração de custos?

Partindo desse questionamento, foram estabelecidas as hipóteses de que a utilização do OBZ favorece uma maior eficiência logística e um desempenho operacional mais elevado, além de impactar positivamente a gestão financeira ao ampliar o entendimento dos custos empresariais e fortalecer decisões baseadas em racionalidade e necessidade. Espera-se que sua

aplicação permita um negócio mais equilibrado, no qual a saúde financeira caminhe lado a lado com a eficiência logística.

O objetivo geral deste estudo é identificar os benefícios e desafios da implementação da ferramenta Orçamento Base Zero em um centro de distribuição de bebidas em Dianópolis-TO, buscando compreender como essa prática pode contribuir para uma gestão mais eficiente e sustentável. Objetivos específicos são: **(a) Descrever o processo de distribuição do centro**. **(b) Avaliar os custos de distribuição atual da empresa; (c) Identificar a contribuição do OBZ como instrumento para alcançar eficiência em custos**,

Por fim, a pesquisa justifica-se socialmente pela necessidade de aprimorar práticas de gestão financeira e logística em organizações que atuam no abastecimento regional, considerando que o uso eficiente dos recursos impacta diretamente a qualidade dos serviços ofertados e a sustentabilidade operacional do setor. Em termos acadêmicos, o estudo responde a lacunas existentes na literatura nacional sobre a aplicação do Orçamento Base Zero em centros de distribuição de pequeno e médio porte, sobretudo em contextos geográficos menos explorados, como o interior do Tocantins, contribuindo para o avanço de pesquisas que articulam controle de custos, gestão financeira e eficiência logística. Do ponto de vista pessoal e profissional, a pesquisa é relevante por permitir ao autor aprofundar competências relacionadas ao planejamento orçamentário e à análise gerencial, alinhando teoria e prática em um ambiente organizacional real e favorecendo o desenvolvimento de habilidades essenciais à atuação na área administrativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRIA DO ORÇAMENTO BASE ZERO

O Orçamento Base Zero (OBZ) surgiu como uma resposta à necessidade de maior racionalidade e controle nos processos orçamentários, rompendo com o modelo tradicional baseado em incrementos históricos. A história do OBZ remonta à década de 1970, quando o executivo norte-americano Peter A. Pyhrr, da empresa *Texas Instruments*, desenvolveu e implementou essa metodologia em busca de um sistema que permitisse analisar e justificar todas as despesas a partir do “zero”, ou seja, sem tomar o orçamento anterior como referência. Segundo Pyhrr (1981), o objetivo principal era assegurar que cada gasto fosse avaliado de acordo com sua real necessidade e contribuição para os objetivos estratégicos da organização. Naquele período, as empresas enfrentavam sérias limitações nos modelos convencionais de orçamento, que se restringiam a reajustar valores com base em despesas anteriores, sem

questionar sua pertinência (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Assim, o OBZ nasceu como uma tentativa de eliminar ineficiências e garantir que cada despesa tivesse um propósito justificado.

A adoção do Orçamento Base Zero começou no setor privado, especialmente em corporações que buscavam otimizar seus custos e alinhar investimentos às metas institucionais. Posteriormente, o método ganhou relevância no setor público. Em 1973, o então governador da Geórgia, Jimmy Carter, implementou o OBZ na administração estadual, tornando-se um caso emblemático de aplicação governamental do método (FARIA, 2010). Essa experiência inspirou outras entidades públicas e privadas a explorar a metodologia como instrumento de planejamento estratégico, principalmente em momentos de crise econômica ou de reestruturação administrativa. A principal diferença do OBZ em relação ao orçamento incremental reside no fato de que, em vez de apenas ajustar o orçamento anterior, ele exige que cada gasto seja reavaliado e justificado anualmente, detalhado em pacotes de decisão (*decision packages*), que são hierarquizados conforme sua relevância e retorno (PYHRR, 1981).

Com o passar dos anos, o OBZ consolidou-se como uma ferramenta de gestão que promove maior transparência e eficiência na alocação de recursos. No Brasil, sua difusão ocorreu especialmente a partir da década de 1980, sendo estudado e aplicado em empresas privadas e instituições públicas. Segundo Cobaio (2018), o método representa "uma ruptura com o modelo orçamentário tradicional, ao exigir a justificativa completa das despesas como se cada exercício fosse o primeiro". A literatura contábil-gerencial destaca que o OBZ "despreza a base histórica e parte do ponto zero, reforçando o vínculo entre planejamento, execução e controle" (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 214). Pesquisas como as de Faria (2010) demonstram que sua aplicação reduz desperdícios e aumenta a responsabilidade dos gestores na definição das prioridades financeiras.

Entretanto, a implementação do Orçamento Base Zero enfrenta desafios práticos. Sua adoção requer tempo, capacitação técnica e uma cultura organizacional voltada para a análise crítica dos custos. Além disso, em grandes organizações, o processo de revisão completa de despesas pode se tornar complexo e oneroso. Apesar dessas limitações, os benefícios superam os obstáculos, pois o método proporciona uma visão mais clara das prioridades, elimina atividades redundantes e direciona os recursos para ações realmente estratégicas (COBAITO, 2018). Historicamente, o OBZ representa uma mudança de paradigma na gestão financeira: em vez de aceitar o passado como base, convida administradores a repensarem o futuro com base em evidências e justificativas concretas.

Assim, a história do Orçamento Base Zero reflete um movimento de modernização da administração financeira, orientado por princípios de eficiência, racionalidade e transparência. Desde sua criação por Pyhrr (1981), o OBZ mantém-se atual, sendo constantemente revisitado por organizações que buscam aprimorar seus processos e alinhar recursos a resultados mensuráveis. Sua relevância histórica e contemporânea demonstra que o orçamento não deve ser entendido apenas como um instrumento contábil, mas como uma ferramenta estratégica essencial à boa governança, tanto no setor público quanto no privado.

2.2 CONCEITO DE ORÇAMENTO BASE ZERO

O Orçamento Base Zero (OBZ) é um método de planejamento orçamentário que se distingue das abordagens tradicionais por exigir a justificação integral de todas as despesas em cada novo ciclo orçamentário, partindo-se do "zero", ou seja, sem utilizar os gastos anteriores como referência automática. Segundo Pyhrr (1981), criador do método, o objetivo do OBZ é permitir uma análise crítica das necessidades organizacionais e assegurar que cada gasto contribua efetivamente para as metas estratégicas da instituição. Em vez de aplicar reajustes incrementais sobre o orçamento passado, o método propõe que cada gestor construa e justifique suas propostas de despesa com base nas atividades e objetivos que se pretendem alcançar, possibilitando uma alocação mais racional e eficiente dos recursos disponíveis.

Na visão de Padoveze e Taranto (2009), o OBZ representa uma forma moderna de gestão financeira que "despreza os dados históricos e busca elaborar o orçamento como se as operações estivessem começando do zero". Essa característica torna o método uma ferramenta poderosa para a revisão de processos e a eliminação de custos desnecessários, uma vez que obriga os responsáveis por cada área a refletirem sobre a real importância de cada gasto. Assim, o OBZ não se limita a ser uma técnica contábil, mas configura-se como um instrumento estratégico de controle gerencial e de apoio à tomada de decisão, promovendo maior coerência entre planejamento e execução (FARIA, 2010).

Além de sua aplicação prática, o conceito do Orçamento Base Zero envolve uma filosofia administrativa que valoriza a transparência, a eficiência e a responsabilidade fiscal. Conforme destaca Cobaio (2018), esse modelo exige que cada despesa seja tratada como uma decisão de investimento, demandando análises comparativas e priorização das ações de acordo com sua relevância. Dessa forma, a implementação do OBZ contribui para a eliminação de vícios administrativos e incentiva a cultura da avaliação de resultados, estimulando uma mentalidade de eficiência dentro das organizações. A construção de pacotes de decisão,

hierarquizados segundo critérios de custo-benefício, permite que os gestores escolham as alternativas de gasto mais vantajosas para o alcance dos objetivos institucionais (PYHRR, 1981).

No setor público, o conceito do OBZ ganha ainda maior relevância. De acordo com Faria (2010), a adoção desse modelo pode auxiliar governos e instituições estatais a planejar e controlar os gastos com base em prioridades sociais e econômicas, evitando a simples repetição de despesas herdadas de exercícios anteriores. Essa característica faz do OBZ uma ferramenta de grande potencial para o aprimoramento da governança e da gestão fiscal, especialmente em contextos de restrição orçamentária e necessidade de transparência. No âmbito privado, sua aplicação tem sido utilizada como mecanismo de reestruturação, controle de custos e aumento da competitividade organizacional (COBAITO, 2018).

Em síntese, o conceito de Orçamento Base Zero transcende o simples cálculo de despesas. Trata-se de uma metodologia que redefine o modo como as organizações pensam e distribuem seus recursos, estimulando a análise crítica e a reavaliação constante das práticas financeiras. Ao partir do princípio de que nenhuma despesa é indispensável até ser devidamente justificada, o OBZ promove um uso mais consciente, estratégico e eficiente dos recursos, contribuindo para a sustentabilidade financeira e o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o conceito proposto por Pyhrr permanece atual, servindo como base para modelos contemporâneos de gestão e planejamento, tanto no setor público quanto no privado.

2.3 CARACTERÍSTICAS E FINALIDADE DO ORÇAMENTO BASE ZERO

O Orçamento Base Zero (OBZ) apresenta-se como uma metodologia de planejamento e controle financeiro que busca aprimorar a eficiência e a racionalidade na alocação dos recursos organizacionais. Suas principais características estão associadas à necessidade de justificar integralmente todas as despesas, partindo-se de uma base nula, sem considerar automaticamente os gastos do exercício anterior. De acordo com Pyhrr (1981), criador do método, o OBZ "obriga cada gestor a justificar todas as atividades e os custos propostos, como se fossem novos", rompendo, assim, com o caráter incremental dos sistemas orçamentários tradicionais. Essa característica fundamental proporciona maior transparência e controle, uma vez que cada despesa é tratada como uma decisão independente e estratégica.

Entre as características mais relevantes do OBZ, destaca-se a construção de pacotes de decisão (*decision packages*), que representam unidades de atividade ou programas de gasto a serem avaliados. Segundo Padoveze e Taranto (2009), esses pacotes são comparados e

hierarquizados de acordo com sua relevância, custo e benefício, permitindo à gestão identificar quais projetos realmente agregam valor à organização. Essa prática torna o orçamento não apenas um instrumento contábil, mas também um mecanismo de análise gerencial e de definição de prioridades, fortalecendo o alinhamento entre as decisões financeiras e os objetivos estratégicos. Dessa forma, o OBZ estimula uma cultura de planejamento baseada na eficiência, na justificativa técnica e na busca de resultados concretos (COBAITO, 2018).

Outro aspecto característico do Orçamento Base Zero é sua ênfase na participação ativa dos gestores. Cada área ou departamento torna-se responsável pela elaboração de seu próprio orçamento, justificando todas as despesas e atividades propostas. Essa característica descentralizadora promove o engajamento das lideranças e melhora a qualidade das informações utilizadas no processo de tomada de decisão (FARIA, 2010). Ademais, o método possibilita que as organizações revisem periodicamente suas práticas e eliminem atividades redundantes, ajustando-se com agilidade às mudanças do ambiente econômico e institucional. Assim, o OBZ favorece a adaptação organizacional e a melhoria contínua da gestão financeira.

A finalidade principal do Orçamento Base Zero é garantir a alocação eficiente e racional dos recursos disponíveis, assegurando que cada gasto contribua efetivamente para os objetivos organizacionais. Conforme destaca Cobaio (2018), o método “permite avaliar o real desempenho das atividades e eliminar custos que não agregam valor”. Essa finalidade está intrinsecamente relacionada à busca por eficiência administrativa, transparência e controle dos gastos, sendo especialmente relevante em períodos de restrição orçamentária ou de reestruturação organizacional. No setor público, essa abordagem possibilita que os gestores fundamentam melhor as decisões de investimento e de corte de despesas, tornando o processo orçamentário mais alinhado às políticas públicas e às necessidades sociais (FARIA, 2010).

Além de sua finalidade técnica, o OBZ possui uma finalidade estratégica, ao promover a integração entre planejamento, execução e controle. Ao exigir justificativas detalhadas para cada item de despesa, o método incentiva o pensamento crítico e o comprometimento dos gestores com os resultados esperados. Nesse sentido, Padoveze e Taranto (2009) observam que o OBZ contribui para a melhoria do desempenho organizacional, pois proporciona uma visão mais clara das prioridades e metas institucionais. Em última instância, o OBZ visa não apenas controlar custos, mas otimizar a aplicação dos recursos, fortalecer a responsabilidade gerencial e consolidar uma cultura de resultados.

Em síntese, as características e finalidades do Orçamento Base Zero refletem sua natureza inovadora e estratégica. Caracteriza-se por sua abordagem analítica, participativa e

orientada a resultados, e tem como finalidade promover a eficiência, a transparência e a racionalidade na gestão dos recursos. Ao romper com práticas orçamentárias tradicionais e estimular uma cultura de planejamento fundamentado em justificativas e prioridades, o OBZ consolida-se como um instrumento essencial para o aprimoramento da governança e da sustentabilidade financeira, tanto em instituições públicas quanto privadas.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTO BASE ZERO

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações, pois envolve o planejamento, a execução e o controle das atividades relacionadas ao uso eficiente dos recursos econômicos. Segundo Padoveze e Taranto (2009), a gestão financeira tem por objetivo "prover informações e mecanismos que permitam à administração avaliar resultados, controlar custos e direcionar recursos para o cumprimento das metas organizacionais". Nesse contexto, o Orçamento Base Zero (OBZ) surge como uma ferramenta estratégica de apoio à gestão financeira, permitindo que as decisões de alocação de recursos sejam tomadas com base em critérios de eficiência, necessidade e prioridade, e não apenas em valores históricos.

O OBZ representa uma abordagem inovadora na administração financeira por partir do princípio de que cada despesa precisa ser justificada integralmente a cada novo período orçamentário, sem considerar automaticamente os gastos do exercício anterior (PYHRR, 1981). Essa característica aproxima o método dos princípios da gestão financeira moderna, que busca eliminar desperdícios e otimizar resultados. Conforme explica Cobaio (2018), o OBZ "proporciona uma visão crítica dos custos, forçando a revisão de processos e a identificação de despesas que não agregam valor". Dessa forma, a aplicação do OBZ fortalece a gestão financeira ao garantir que os recursos sejam utilizados de maneira racional e compatível com os objetivos estratégicos da organização.

No ambiente empresarial, a integração entre gestão financeira e OBZ favorece uma cultura de resultados, pois estimula o envolvimento dos gestores em todas as etapas do processo orçamentário. Faria (2010) observa que o método permite ao gestor "avaliar cada atividade sob o ponto de vista de custo-benefício, promovendo a responsabilização e o comprometimento das áreas com os resultados alcançados". Assim, a utilização do OBZ não se limita ao controle de despesas, mas torna-se uma ferramenta de planejamento e tomada de decisão, capaz de apoiar a formulação de estratégias financeiras mais consistentes.

No setor público, o alinhamento entre gestão financeira e Orçamento Base Zero assume papel ainda mais relevante, uma vez que a administração pública deve justificar cada gasto em função do interesse coletivo. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), o uso do OBZ em instituições governamentais contribui para "o aumento da transparência, a eficiência no uso dos recursos públicos e a melhor definição de prioridades de investimento". Essa integração é essencial para que os gestores públicos planejem ações com base em indicadores de desempenho e resultados, reforçando a governança e o controle social sobre o orçamento.

Além de melhorar a eficiência e o controle, o OBZ também auxilia a gestão financeira no planejamento estratégico de longo prazo, pois permite a construção de cenários mais realistas e o redirecionamento de investimentos conforme as demandas institucionais. Cobaio (2018) enfatiza que a aplicação do método possibilita "a redistribuição de recursos de forma dinâmica, priorizando atividades que geram maior retorno econômico ou social". Essa flexibilidade é uma das maiores vantagens do OBZ dentro da gestão financeira contemporânea, especialmente em períodos de instabilidade econômica, quando é necessário reavaliar constantemente as estratégias de gasto e investimento.

Em síntese, a relação entre a gestão financeira e o Orçamento Base Zero evidencia um modelo de administração que valoriza a racionalidade, a eficiência e a transparência. O OBZ atua como um instrumento de apoio decisório que fortalece as práticas de planejamento, execução e controle financeiro, contribuindo para a redução de desperdícios e para o aprimoramento da gestão de recursos. Tanto no setor público quanto no privado, a integração entre esses dois campos representa um avanço significativo em direção a uma gestão mais estratégica e sustentável, orientada por resultados concretos e fundamentada em critérios técnicos de prioridade e necessidade.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso de natureza quali-quantitativa. Este tipo de abordagem permite uma análise detalhada e profunda de um fenômeno específico em seu contexto real, combinando dados qualitativos e quantitativos para uma compreensão mais abrangente do problema de pesquisa (GIL, 2008).

A abordagem qualitativa foi utilizada para compreender as percepções, opiniões e experiências dos gestores e funcionários envolvidos na implementação do Orçamento Base Zero (OBZ) na logística de distribuição da empresa estudada. Essa abordagem permitiu explorar as nuances e complexidades do processo, captando aspectos que não podem ser

facilmente quantificados. Já quantitativa foi utilizada para medir e analisar dados numéricos relacionados aos custos de distribuição e ao impacto do OBZ na eficiência operacional da empresa. Esta abordagem permitiu quantificar as mudanças e avaliar a eficácia da ferramenta de gestão (GIL, 2008).

A abordagem qualitativa foi utilizada para compreender percepções, experiências e práticas associadas à implementação do OBZ, enquanto a vertente quantitativa visou quantificar aspectos relacionados à eficiência e controle de custos. O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, aplicado a cinco colaboradores diretamente envolvidos na área logística da empresa, entre os dias 10 e 30 de outubro de 2025.

O questionário foi composto por 12 questões, organizadas em três blocos temáticos: (i) estruturação e implementação do OBZ; (ii) percepção de benefícios e desafios; (iii) impactos sobre custos e desempenho logístico. Foram utilizadas escalas do tipo Likert para medir o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações propostas.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de tabulação simples e cálculo de percentuais, possibilitando identificar tendências e padrões nas respostas. Os dados qualitativos, por sua vez, foram interpretados à luz do referencial teórico e articulados aos objetivos do estudo, favorecendo a triangulação das informações.

Reconhece-se que a amostra reduzida (cinco respondentes) limita a generalização dos resultados, configurando-se como uma limitação metodológica, própria do delineamento qualitativo e da natureza exploratória do estudo de caso. Ainda assim, os dados obtidos oferecem indícios importantes sobre a aplicação prática do OBZ em contextos organizacionais semelhantes.

Em relação aos procedimentos éticos, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi incluído no próprio formulário aplicado, e todos os participantes concordaram voluntariamente com a participação. Foi garantido o sigilo das respostas e o anonimato dos respondentes, conforme os princípios éticos previstos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas com seres humanos.

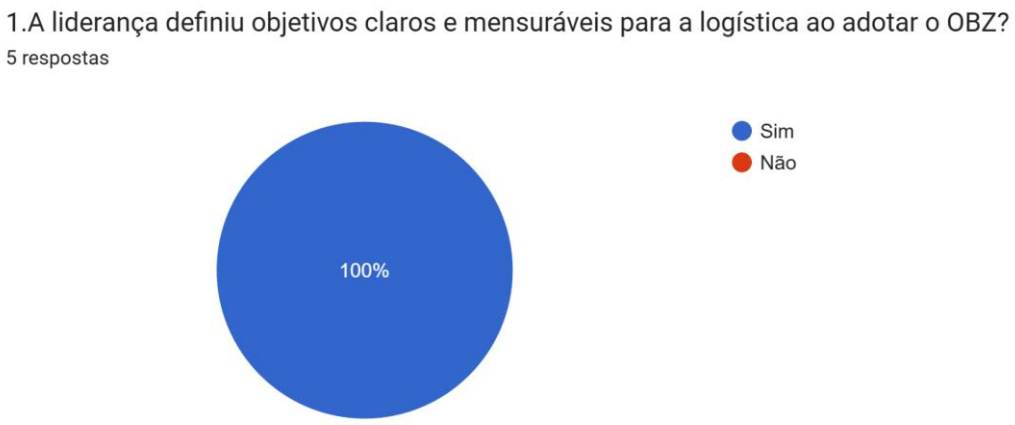
4. ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário realizado com colaboradores de uma empresa de distribuição de bebidas localizada em Dianópolis-TO, articulando-os ao referencial teórico e aos objetivos do estudo. O objetivo geral consiste em identificar os benefícios e desafios da implementação do Orçamento Base

Zero (OBZ) no contexto analisado, e, ao longo desta seção, serão evidenciados os atendimentos aos objetivos específicos da pesquisa.

Inicialmente, verificou-se necessário compreender o contexto logístico da empresa com vistas a descrever o processo de distribuição do centro. Conforme expõe Chiavenato (2009), o planejamento estratégico fornece direção para que os processos internos atendam às metas organizacionais, e isso inclui a logística como área essencial para entrega de valor ao cliente. A empresa estudada possui rotinas definidas de distribuição, envolvendo gestão de rotas, cronogramas de entrega e monitoramento de desempenho. Contudo, a adoção do OBZ exigiu a revisão desses processos sob uma perspectiva de racionalidade financeira, alinhando execução logística e gestão financeira, como também destaca Oliveira (2013) ao apontar a importância do alinhamento entre planejamento, execução e resultados.

Gráfico 1 - Definição de Objetivos Logísticos para Implementação do OBZ

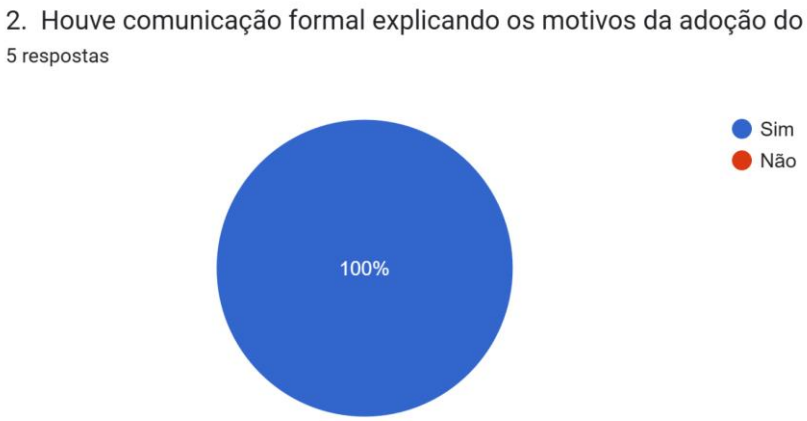


Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Conforme apresentado no Gráfico 1, 100% dos respondentes afirmaram que a liderança definiu objetivos claros e mensuráveis para a logística ao adotar o OBZ.

Essa evidência mostra que a implementação partiu de um processo estruturado de definição de metas, alinhado a Pyhrr (1981), que destaca que o OBZ exige clareza na formulação de resultados esperados para justificar os pacotes de decisão.

Gráfico 2 - Comunicação Formal sobre a Adoção do OBZ



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Esse alinhamento inicial foi reforçado pela comunicação formal reportada por 100% dos participantes (Gráfico 2), confirmando prática coerente com Padoveze e Taranto (2009), para quem o OBZ fortalece o alinhamento entre planejamento financeiro e execução operacional.

Gráfico 3 - Treinamento da Liderança para Aplicação do OBZ

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Sobre a capacitação, observou-se que 80% afirmaram que os líderes foram treinados especificamente em OBZ (Gráfico 3), enquanto 20% relataram ausência de treinamento.

Esse dado revela avanço, mas também uma fragilidade que pode comprometer a efetividade da ferramenta, já que, conforme Faria (2010), a compreensão técnica do OBZ é

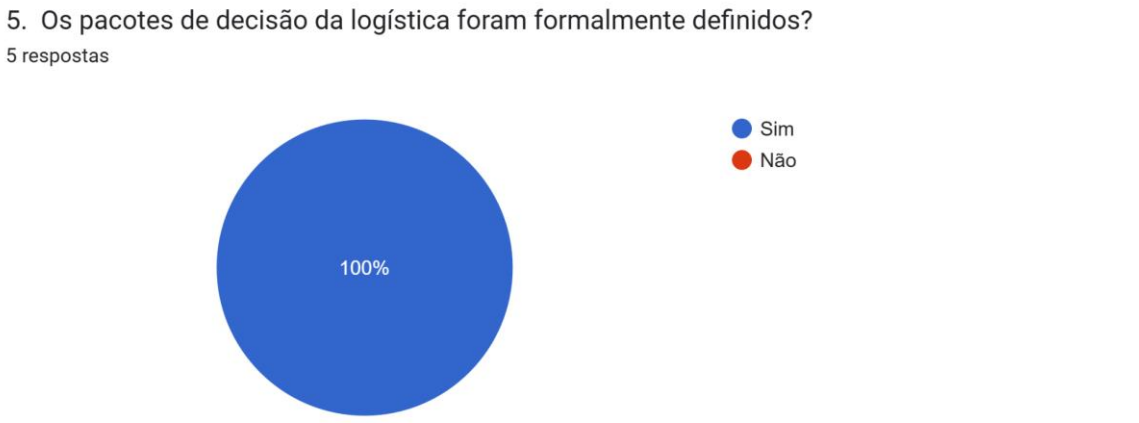
elemento chave para sua execução, por demandar análise crítica dos custos e capacidade de justificá-los à luz dos objetivos estratégicos.

Gráfico 4 - Orientação Prática às Equipes para Preenchimento dos Pacotes de Decisão

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Ainda assim, o Gráfico 4 evidencia que 100% receberam orientação prática para preencher pacotes de decisão, contribuindo para minimizar dificuldades operacionais e reforçando a aprendizagem aplicada.

Gráfico 5 - Formalização dos Pacotes de Decisão da Logística



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

O Gráfico 5 demonstra que 100% dos respondentes afirmaram que os pacotes de decisão da área de logística foram formalmente definidos no processo de implementação do OBZ.

Esse resultado evidencia que a empresa estruturou adequadamente a primeira etapa operacional da metodologia, atendendo ao princípio defendido por Pyhrr (1981), segundo o

qual os pacotes de decisão são a base para análise, priorização e alocação de recursos. A formalização dos pacotes revela que a organização não apenas adotou a ferramenta, mas internalizou seu procedimento inicial, criando condições para que a gestão financeira avaliasse cada atividade sob critérios técnicos, favorecendo maior transparência e racionalidade no planejamento orçamentário.

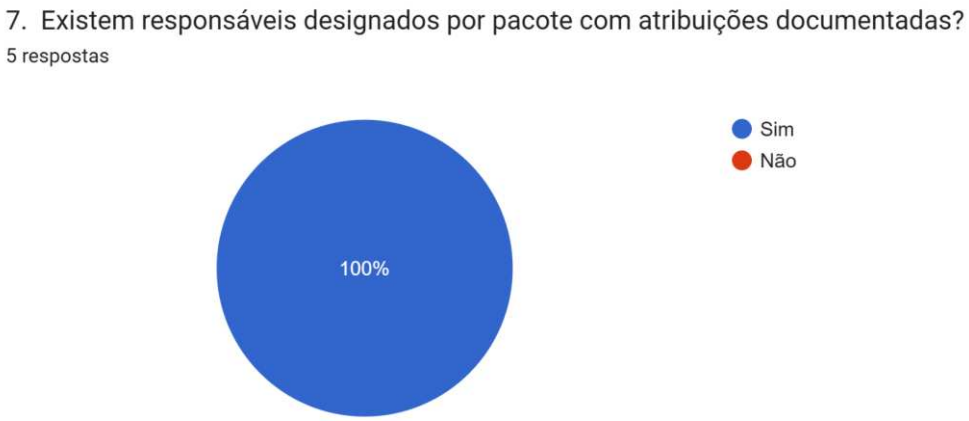
Gráfico 6 - Critérios Utilizados para Priorização dos Pacotes de Decisão

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Outro ponto relevante é a priorização dos pacotes de decisão, evidenciada no Gráfico 6, em que 80% dos participantes afirmaram que houve aprovação com critérios claros.

Segundo Cobaio (2018), a hierarquização dos pacotes possibilita que recursos sejam destinados às ações de maior retorno econômico e institucional, reforçando o caráter financeiro do OBZ enquanto instrumento de tomada de decisão. Todavia, os 20% que não perceberam clareza nesse processo revelam espaço para aprimorar a transparência decisória.

Gráfico 7 - Designação de Responsáveis pelos Pacotes de Decisão



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

O Gráfico 7 indica que 100% dos participantes confirmaram a existência de responsáveis designados por pacote de decisão, com atribuições documentadas. Esse resultado revela maturidade na estrutura do OBZ dentro da empresa, uma vez que a definição de responsáveis é essencial para assegurar *accountability*, conforme apontam Padoveze e Taranto (2009).

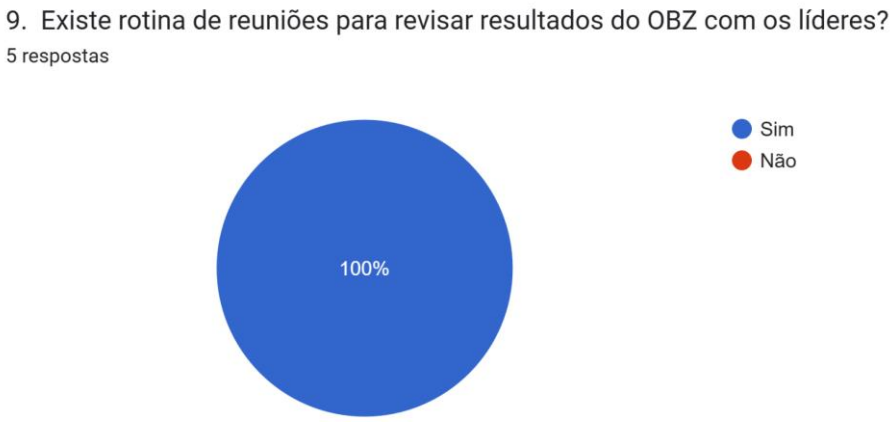
A atribuição formal de responsabilidades contribui para o fortalecimento da gestão financeira, pois torna claro quem responde pela justificativa dos gastos, execução e monitoramento de resultados, favorecendo a integração entre liderança, logística e área financeira. Além disso, tal prática reduz riscos de decisões centralizadas ou arbitrárias, promovendo alinhamento com a cultura de controle e eficiência prevista por Cobaio (2018).

Gráfico 8 - Acompanhamento de KPIs Logísticos pela Liderança

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

No tocante aos mecanismos de controle gerencial, o Gráfico 8 apresenta que 100% afirmaram que a liderança acompanha periodicamente KPIs logísticos, contribuindo para a integração entre medição de desempenho e decisão financeira.

Gráfico 9 - Rotina de Reuniões para Revisão dos Resultados do OBZ



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

O Gráfico 9 apresenta que 100% dos respondentes afirmaram existir rotina de reuniões para revisão dos resultados do OBZ junto à liderança. Esse dado demonstra um avanço significativo na consolidação da ferramenta, uma vez que evidencia a institucionalização do acompanhamento contínuo do orçamento, etapa considerada essencial por Faria (2010) para garantir que o OBZ mantenha eficiência ao longo do tempo.

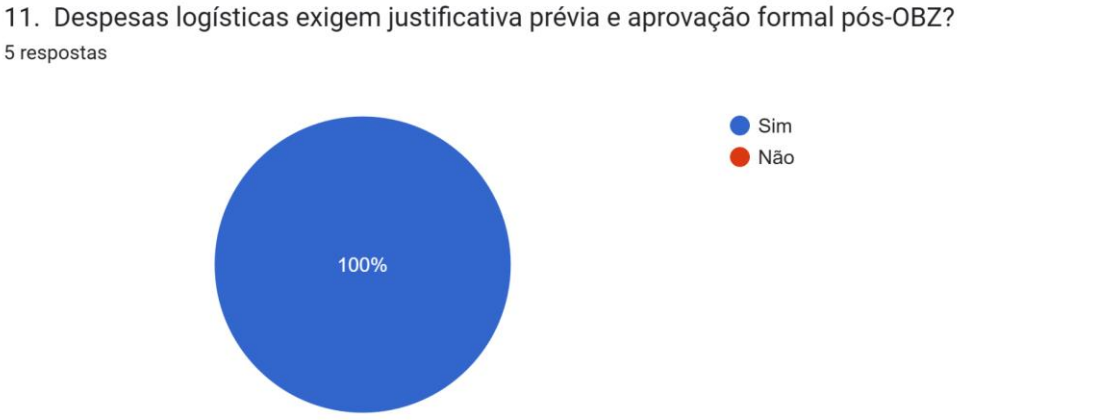
A realização sistemática dessas reuniões potencializa a tomada de decisão financeira, pois permite ajustes tempestivos, correção de desvios e realocação de recursos conforme desempenho observado. Além disso, tal prática fortalece a cultura de monitoramento e aprendizagem organizacional, contribuindo para que o OBZ não seja um exercício pontual, mas um processo de gestão contínua.

Gráfico 10 - Uso de KPIs para Realocação de Recursos e Ajustes de Processos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Além disso, o Gráfico 10 demonstra que os KPIs são utilizados para alocar recursos e ajustar processos, reforçando que a empresa passou a atuar com base em evidências e não mais por repetição de práticas anteriores aspecto apontado por Cobaio (2018) como essencial para promover decisões orientadas à eficiência.

Gráfico 11 - Exigência de Justificativa e Aprovação Prévia de Despesas Logísticas Pós-OBZ



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Avançando para atender ao objetivo específico de avaliar os custos de distribuição atual da empresa, observa-se que a sistemática de controle de despesas tornou-se mais criteriosa após a adoção do OBZ.

O Gráfico 11 aponta que 100% afirmaram que as despesas logísticas passaram a exigir justificativa prévia e aprovação formal, revelando o rompimento com práticas de orçamento incremental e o fortalecimento da disciplina financeira, como defendido por Padoveze e Taranto (2009). Ao exigir justificativas, o OBZ reforça o controle financeiro da logística, estimulando maior responsabilidade no uso dos recursos.

Gráfico 12 - Percepção de Melhoria nos Custos e no Nível de Serviço após o OBZ

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados coletados (2025).

Cabe destacar que os resultados também revelaram aspectos que exigem atenção, especialmente quanto à uniformidade do conhecimento técnico e à padronização de critérios decisórios, demonstrando que a maturidade do OBZ ainda está em desenvolvimento na empresa.

Entretanto, os achados apontam avanços importantes na integração entre áreas financeira e logística, confirmando tendência defendida por Padoveze e Taranto (2009) e reforçada por Cobaio (2018), de que o OBZ amplia a capacidade da gestão financeira atuar de forma estratégica e orientada por métricas.

Assim, constata-se que a implementação do OBZ contribuiu para fortalecer o processo decisório financeiro da empresa analisada, possibilitando maior racionalidade, controle e alinhamento entre recursos financeiros e objetivos logísticos. Portanto, a análise dos resultados confirma que o OBZ se consolidou como instrumento de apoio à gestão financeira e à melhoria do desempenho logístico, atendendo ao objetivo geral desta pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os benefícios e desafios da implementação do Orçamento Base Zero (OBZ) em um centro de distribuição de bebidas localizado em Dianópolis-TO, evidenciando sua contribuição para o aprimoramento da gestão financeira e logística. A análise realizada permitiu compreender de que forma a aplicação desta ferramenta de gestão impactou os processos de distribuição, o controle de custos e a tomada de decisão organizacional, trazendo resultados relevantes no contexto avaliado.

Inicialmente, constatou-se que a empresa desenvolve um processo estruturado de distribuição, com rotinas logísticas definidas. Contudo, a adoção do OBZ exigiu a revisão dessas práticas sob uma ótica mais estratégica e racional, possibilitando maior integração entre logística e gestão financeira, **atendendo ao primeiro objetivo específico de descrever o processo de distribuição do centro**. Esse alinhamento reforça a importância do planejamento e do monitoramento contínuo das atividades para o alcance de melhores resultados, conforme apontado pela literatura consultada.

No que tange ao **segundo objetivo específico, de avaliar os custos de distribuição atual da empresa**, verificou-se que o OBZ contribuiu significativamente para o aprimoramento do controle de despesas. A necessidade de justificar gastos e obter aprovações formais, conforme evidenciado pelos resultados, fortaleceu a disciplina financeira, reduzindo práticas orçamentárias incrementais e reforçando o uso consciente dos recursos. O acompanhamento de indicadores de desempenho (KPIs) também se mostrou fundamental para consolidar uma gestão baseada em dados, favorecendo análises mais assertivas e comparativas.

Quanto ao **objetivo específico de identificar a contribuição do OBZ como instrumento para alcançar eficiência em custos**, os resultados revelaram que a maioria dos colaboradores percebeu melhorias tanto nos custos de distribuição quanto no nível de serviço prestado ao cliente. Observou-se que o método ampliou a racionalidade na tomada de decisão, possibilitou melhor hierarquização das ações e incentivou a busca por resultados alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, verifica-se a confirmação da **hipótese H1**, ao demonstrar que o OBZ fortalece o desempenho operacional e a eficiência logística. Da mesma forma, a **hipótese H2** se confirma ao evidenciar que o OBZ impacta positivamente o entendimento e o gerenciamento dos custos empresariais, tornando-os mais transparentes e orientados a critérios técnicos.

Apesar dos avanços constatados, alguns desafios foram identificados, como a necessidade de ampliar o treinamento dos colaboradores, garantir maior uniformidade no

domínio da metodologia e aprimorar critérios de priorização dos pacotes de decisão. Esses fatores demonstram que o processo de institucionalização do OBZ ainda está em evolução e requer aperfeiçoamento contínuo para atingir seu potencial máximo. Assim, recomenda-se que a empresa invista em capacitação permanente e revisão periódica dos procedimentos adotados.

Entre as contribuições práticas para gestores de centros de distribuição de pequeno porte, destacam-se alguns passos recomendados para a implementação eficaz do OBZ na logística: (i) definição clara de objetivos logísticos e financeiros; (ii) capacitação das lideranças sobre a metodologia; (iii) criação de pacotes de decisão formais e com responsáveis definidos; (iv) adoção de mecanismos de acompanhamento contínuo, como indicadores de desempenho (KPIs) e reuniões periódicas para revisão orçamentária; e (v) exigência de justificativa prévia para despesas, favorecendo maior controle e racionalidade no uso dos recursos.

Conclui-se que a implementação do OBZ na empresa estudada trouxe benefícios relevantes, sobretudo no que se refere ao fortalecimento do controle financeiro, à melhoria da eficiência logística e ao aperfeiçoamento da tomada de decisão. A experiência analisada demonstra que o OBZ, quando aplicado corretamente, configura-se como uma importante ferramenta de gestão, capaz de promover maior transparência, racionalidade e eficiência no uso dos recursos.

Quanto às sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes empresas do setor de bebidas, com foco em variações de contexto, porte e maturidade organizacional. Outra possibilidade é o desenvolvimento de análises longitudinais, que investiguem os indicadores de custo e desempenho antes e depois da aplicação do OBZ, permitindo avaliar os efeitos em médio e longo prazo. Por fim, sugere-se a ampliação da amostra para incluir profissionais de outras áreas (como financeiro, comercial e operacional), o que pode fornecer uma visão mais completa sobre a integração do OBZ na rotina empresarial.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

COBAITO, F. C. **Orçamento Base Zero e Orçamento Base Histórico**. *Revista FAE*, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 57–74, jul./dez. 2018.

FARIA, A. C. de. **Orçamento Base Zero (OBZ): um instrumento ainda utilizado**. *XVII Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/818/818. Acesso em: 28 out. 2025.

FOLHA CAPITAL. **Pesquisa do IBGE afirma que o Tocantins lidera o ranking de crescimento no comércio varejista em 2023.** Disponível em: https://folhacapital.com.br/economia/pesquisa-do-ibge-afirma-que-o-tocantins-lidera-o-ranking-de-crescimento-no-comercio-varejista-em-2023. Acesso em: 10 dez. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos Metodologia e Prática. 20ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

ORACLE BRASIL. **Orçamento Base Zero foi desenvolvido na década de 1970 por Pete Pyhrr**. Disponível em: https://www.oracle.com/br/performance-management/planning/zero-based-budgeting/. Acesso em: 28 out. 2025.

ORACLE. **O que é orçamento base zero (OBZ)?.** Brasil, 2024. Disponível em: https://www.oracle.com/br/performance-management/planning/zero-based-budgeting/. Acesso em: 01 jun. 2024.

ORNGREN, C. T. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 5 ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil Ltda, 1985.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, M. P. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil:** uma nova abordagem. ENAP - Textos para discussão Nº 37, Brasília, 2000.

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero:** um instrumento prático para avaliação das despesas. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

SEBRAE-TO. **Crescimento do comércio de bebidas no Tocantins.** Disponível em: https://gazetadocerrado.com.br/economia/comercio-varejista-de-bebidas-dobra-de-tamanho-nos-ultimos-tres-anos-no-tocantins. Acesso em: 15 dez. 2025.

SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial integrado.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, S.A., 1985.

TOYOSHIMA, P. S. S. **Contabilidade como ferramenta essencial na gestão financeira das empresas varejistas de médio porte em Barreiras/BA.** 2019. Artigo – Faculdade São Francisco de Barreiras, Barreiras, 2019. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigopatricia.pdf. Acesso em: 18 maio 2024.