

Orçamento Base Zero 2.0

O guia definitivo para melhoria
de performance por meio da
alocação eficiente de gastos

Versão 1
Ano de publicação: 2025
Realização: BPI Consultoria

SOBRE OS AUTORES

Matheus Martinelli

Autor

Sócio-Diretor e fundador da BPI Consultoria. Especialista em planejamento estratégico e orçamentário.

Bruno Tucciarelli

Co-autor

Líder de projetos na BPI Consultoria. Especialista em finanças corporativas e reestruturação de empresas.

PRODUÇÃO

Revisão Técnica

Equipe BPI

contato@bpiconsultoria.com
www.bpiconsultoria.com

SOBRE A BPI

A BPI é uma consultoria empresarial fundada em 2013, reconhecida por desenvolver alavancas de resultado por meio da implementação de soluções de gestão. Conta com uma equipe multidisciplinar formada por consultores e especialistas setoriais experientes e altamente qualificados, que unem conhecimento técnico sólido e visão estratégica para impulsionar resultados.



ISBN 978-65-0148842-4

Este material é protegido por direitos autorais. A reprodução total ou parcial sem autorização prévia dos autores é proibida.

Todos os direitos reservados por
Private Consultoria e Serviços Ltda.
Rua Helena 335, cj12, São Paulo –SP
Tel.: 11 -3090-1266

SUMÁRIO

1. Introdução *04*
2. O que é o OBZ 2.0 *05*
3. Planejamento e Preparação *12*
4. Construção do Orçamento *19*
5. Técnicas de Análise *29*
6. Negociação de Otimizações *43*
7. Priorização e Ajuste *46*
8. Planos de Ação *56*
9. Controle e Captura *62*
10. Conclusão *69*

1. INTRODUÇÃO

O Orçamento Base Zero é uma metodologia amplamente utilizada por grandes corporações há mais de 50 anos, desde que foi estruturado por Peter Phyrre na década de 1970.

Na BPI Consultoria, aprimoramos esse conceito e desenvolvemos uma abordagem exclusiva: o OBZ 2.0.

A ideia de publicar o OBZ 2.0 na forma deste livro surgiu de conversas entre mim, Matheus Martinelli, e Bruno Tucciarelli em diversas ocasiões durante vários projetos de otimização de gastos que lideramos juntos.

Conheço o Bruno há quase uma década. Como compartilhamos parte da nossa trajetória profissional em outras duas grandes consultorias antes da BPI, desenvolvemos uma forma de pensar muito parecida.

Ao longo dos anos, consolidamos uma visão muito alinhada sobre o que realmente funciona em projetos de eficiência e gestão orçamentária.

Escrever este livro foi, para nós dois, e também para diversos consultores da BPI que contribuíram com este material, um processo natural. Uma consolidação prática de tudo o que vivenciamos em campo.

Aplicamos o OBZ 2.0 em empresas de diversos portes, perfis e segmentos, de companhias aéreas a indústrias de armamentos, passando por multinacionais de bens de consumo, bancos globais, grupos educacionais e gigantes do varejo.

Ao longo dessas experiências, criamos ferramentas próprias, uma dinâmica robusta de envolvimento dos gestores e um modelo de governança que transforma o orçamento em uma verdadeira ferramenta de performance e tomada de decisão.

Nosso objetivo com este material é claro: transmitir conhecimento prático de alto nível.

Queremos que o maior número possível de pessoas e empresas entenda o poder do

OBZ 2.0. Se este conteúdo ajudar uma organização a se tornar mais eficiente ou inspirar uma equipe a repensar seu orçamento com mais profundidade, já teremos cumprido nosso papel.

Este livro apresenta a nossa visão madura, aplicada e orientada a resultado sobre como o OBZ 2.0 pode ser um verdadeiro divisor de águas na gestão financeira de uma empresa.

"A forma mais rápida e eficiente de melhorar a performance é reduzir custos. Essa é uma decisão que está nas mãos da própria empresa."

2. O QUE É O OBZ?



Começar do zero,
justificando e analisando
todos os gastos.

Onde aplicar o OBZ 2.0

Na BPI, desenvolvemos o Orçamento Base Zero 2.0 a partir de uma constatação prática. O modelo tradicional de orçamento, baseado em repetir o ano anterior e aplicar um simples percentual de reajuste, não é mais suficiente para garantir foco, eficiência e alinhamento com a estratégia.

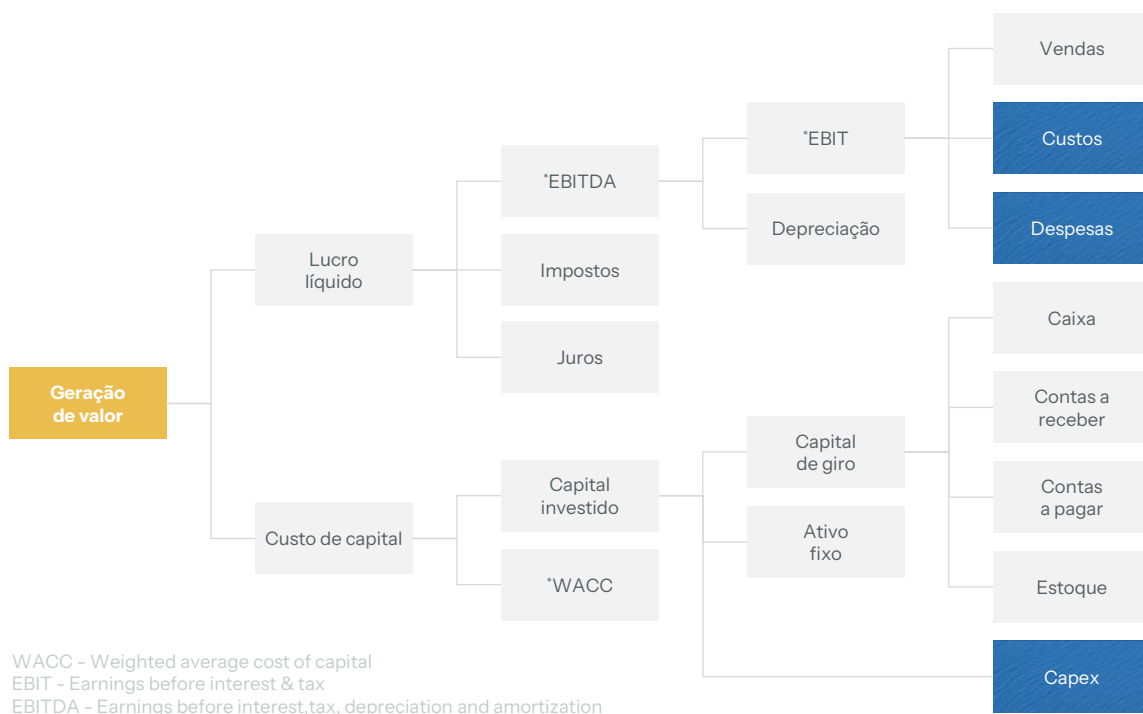
O OBZ 2.0 propõe uma ruptura. Uma nova forma de pensar, discutir e planejar os recursos da empresa. O orçamento deixa de ser um exercício burocrático e passa a ser, de fato, um processo de decisão estratégica.

Ele pode ser aplicado nos principais tipos de desembolsos que uma empresa realiza para manter sua operação, como custos, despesas e investimentos. Na prática, seu uso é mais comum no planejamento de custos fixos e despesas operacionais.

O escopo abrange desde gastos com fornecedores, serviços, insumos até despesas com pessoal.

No diagrama abaixo conseguimos visualizar as alavancas que o OBZ 2.0 pode atuar para contribuição da geração de valor em uma empresa.

Diagrama I – Árvore Simplificada de Geração de Valor



Começamos do zero.

A essência do Orçamento Base Zero 2.0 é simples e poderosa. Partimos de uma folha em branco. Não existe “orçamento do ano passado mais inflação”. Cada gasto precisa ser planejado, justificado e priorizado com base nas diretrizes estratégicas e nos objetivos da organização.

É como perguntar: se fôssemos começar do

zero, o que realmente precisaríamos?

Ao longo dos projetos em que aplicamos o OBZ 2.0, vimos que esse exercício gera um nível de clareza e consciência que raramente se alcança com modelos tradicionais. Ele força discussões importantes. Faz as áreas refletirem sobre o que entregam, o que custa caro demais para o que entrega pouco, o que pode ser feito de outra forma.

Um exemplo simples.

Vamos supor que, no orçamento do ano anterior, um departamento da empresa tenha gasto 100 mil reais com viagens. No modelo tradicional, o caminho natural seria aplicar um reajuste pela inflação e projetar, por exemplo, 105 mil reais para o próximo ciclo.

No Orçamento Base Zero 2.0, esse tipo de raciocínio não se sustenta. O gestor da área precisa começar do zero e se perguntar:

- Quais viagens realmente serão necessárias no próximo ano?
- Qual é o objetivo de cada uma delas?
- Quantas pessoas devem participar?
- Existe alternativa mais eficiente, como reuniões remotas?
- O custo está aderente à diretriz e política da empresa?

Com base nessas respostas, o gestor pode concluir que precisará de 60 mil, 120 mil ou até mesmo nenhum recurso para viagens. O número final será consequência de uma análise crítica, e não de uma inércia histórica.

Esse é o ponto central do OBZ 2.0: todo gasto precisa ser justificado, planejado e conectado ao que a empresa realmente precisa entregar.

Diretrizes claras, decisões mais assertivas.

Todo orçamento construído a partir do zero precisa de um ponto de partida. E esse ponto são as prioridades estratégicas da empresa.

Antes de listar qualquer gasto, é essencial entender com clareza quais são os objetivos para o próximo ciclo. Estamos mirando crescimento? Redução de custos? Expansão geográfica? Lançamento de um novo produto? Reestruturação interna?

É a resposta a essas perguntas que define a régua de avaliação dos incrementos. Em outras palavras, as diretrizes determinam o que é prioritário e o que pode ser deixado de lado. Elas são o filtro que separa o que é vital do que é apenas complementar.

Nos capítulos seguintes, vamos mostrar como essas diretrizes são transformadas em critérios objetivos e como orientam a construção de um orçamento conectado com a estratégia, com foco, clareza e responsabilidade.

OBZ 2.0 X Orçamento Tradicional

A principal diferença entre o Orçamento Tradicional e o Orçamento Base Zero 2.0 está na forma como os recursos são planejados, discutidos e justificados.

No modelo tradicional, o orçamento parte do histórico de gastos. Ou seja, considera-se o que foi gasto no ano anterior e aplica-se uma variação, normalmente baseada em inflação ou projeções genéricas.

É um processo linear, muitas vezes conduzido de forma centralizada pela área de Finanças, com pouco envolvimento das demais áreas da empresa.

Já no OBZ 2.0, esse modelo é completamente quebrado. Não partimos de premissas anteriores, partimos do zero. Cada área deve analisar o custo-benefício real de suas atividades, justificar seus recursos com base em entregas esperadas, riscos e impactos, e propor soluções alinhadas às diretrizes estratégicas do negócio. É verdade que o OBZ 2.0 exige mais trabalho. O processo é mais profundo, detalhado e participativo. Porém, essa complexidade gera um benefício claro: mais discussões relevantes e decisões mais conscientes, o que permite uma alocação muito mais eficiente dos recursos.

Enquanto o modelo tradicional costuma cortar custos depois que o orçamento já está montado, o OBZ 2.0 prioriza e ajusta os recursos desde o início, considerando oportunidades de eficiência já na construção orçamentária.

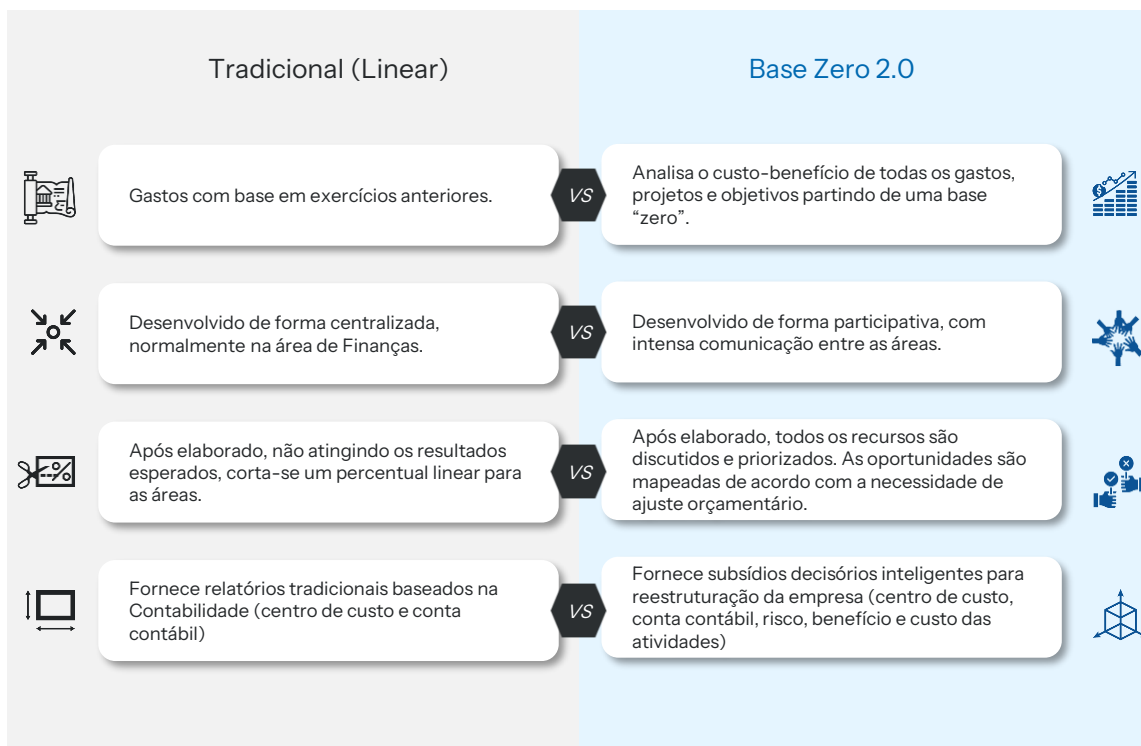
Além disso, o OBZ 2.0 oferece subsídios mais inteligentes para a tomada de decisão. Ao invés de se limitar a relatórios contábeis tradicionais, o processo permite análises com base em riscos, benefícios e custo das atividades.

1. O que é o OBZ?

Isso aumenta a maturidade de gestão e transforma o orçamento em uma ferramenta de performance, e não apenas de controle.

Mais do que uma nova forma de fazer conta, o OBZ 2.0 é uma nova forma de pensar.

Diagrama II – Orçamento Tradicional X OBZ 2.0



Os Itens Orçamentários

No Orçamento Base Zero 2.0, consideramos o item orçamentário como a unidade mínima de decisão. É o menor bloco que pode ser analisado, justificado ou eliminado.

Cada área organiza seu orçamento listando esses blocos de forma granular, que podem ser fornecedores, atividades ou conjuntos de recursos que façam sentido como um todo.

Um bom exemplo são as viagens corporativas. Embora envolvam diversos componentes como passagens, refeições, hospedagem, etc., a viagem é tratada como um item único. Ou ela acontece por completo, ou é cancelada.

Não faz sentido aprovar um orçamento agregado de 30 mil reais para “viagens” ou

para qualquer outro grupo de contas, sem discriminar quais são, para que servem e quanto custam individualmente. Esse nível de detalhamento é o que permite uma análise estratégica e técnica dos recursos da empresa.

Diagrama III – Definição de Item Orçamentário



Questionar para otimizar

No Orçamento Base Zero 2.0, a análise de cada item vai muito além da sua existência. Não se trata apenas de decidir se algo entra ou não na torre orçamentária. A verdadeira essência está em questionar como esse item pode ser entregue de forma mais eficiente.

Essa é uma das principais diferenças do OBZ 2.0. Cada incremento é uma oportunidade de otimização.

Durante essa etapa, as áreas devem ser provocadas a avaliar alternativas. Mesmo quando um item é necessário, cabe questionar possibilidades de melhorar a relação de custo-benefício. No diagrama a seguir temos uma lista de questionamentos e reflexões importantes.

Por experiência prática em dezenas de projetos que vivenciamos, sabemos que o jogo se vence aqui. A maior parte das reduções obtidas em um projeto de OBZ 2.0 não vem de cortes drásticos, nem de desmembramento de departamentos ou eliminação de atividades, mas sim dessas análises estruturadas e reflexões criteriosas.

Por experiência prática em dezenas de projetos que vivenciamos, sabemos que o

jogo se vence aqui. A maior parte das reduções obtidas em um projeto de OBZ 2.0 não vem de cortes drásticos, nem de desmembramento de departamentos ou eliminação de atividades, mas sim dessas análises estruturadas e reflexões criteriosas.

Nosso objetivo não é desmontar a operação. É fazer mais com menos. E isso só é possível quando cada gestor encara seu orçamento como uma alavanca de resultado, e não apenas como uma previsão de gasto.

Questionamentos importantes a serem feitos quando estamos criando os Itens Orçamentários:

- É possível reduzir o preço unitário, renegociando com o fornecedor?
- Podemos racionalizar o consumo?
- O escopo da entrega pode ser reduzido ou simplificado?
- Podemos automatizar usando Inteligência Artificial ou um sistema?
- Faz sentido internalizar ou terceirizar essa atividade?

1. O que é o OBZ?

- A estrutura atual está superdimensionada? É possível redimensionar a operação?
- Podemos trocar o fornecedor por outro mais eficiente?
- O processo pode ser ajustado ou enxugado?
- Há uma política interna que poderia ser revista para reduzir o gasto?
- Existe alguma sinergia com outra área que permita consolidar recursos ou soluções?
- Complementares: itens de baixo impacto ou que existem apenas por inércia. São atividades que não contribuem significativamente para os objetivos atuais da empresa.

Essa lógica de classificação é o que estrutura a torre orçamentária. Ela torna o orçamento mais transparente, comparável e fácil de priorizar, especialmente quando o cenário exige ajustes ou decisões difíceis.

Classificação dos Itens

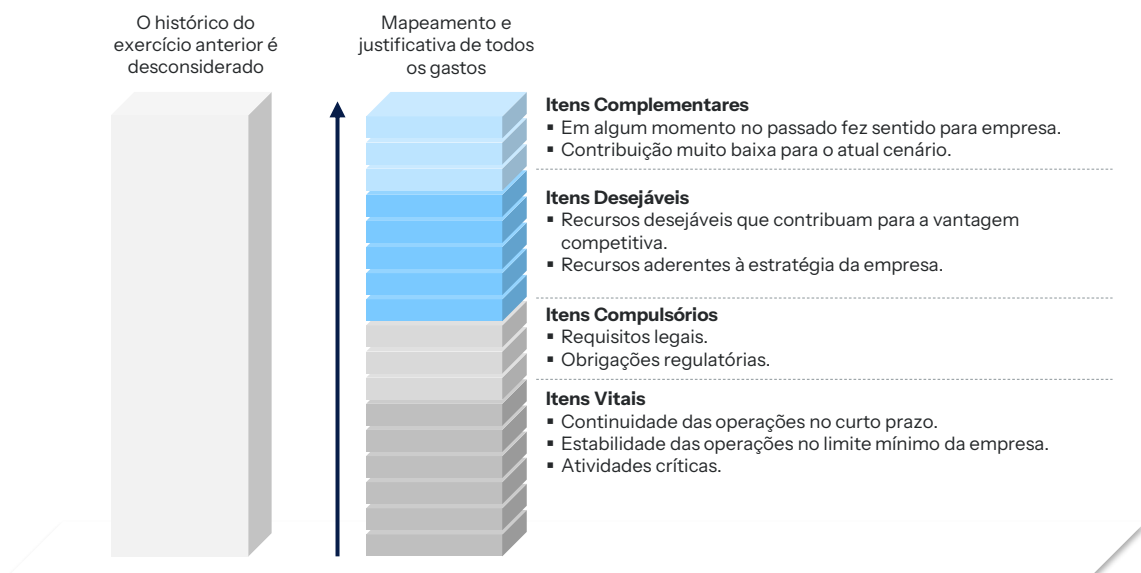
E para que o processo funcione de forma coerente, todos os incrementos são analisados e classificados em quatro categorias:

- Vitais: absolutamente indispensáveis para o funcionamento básico da empresa. São os recursos sem os quais a operação para.
- Compulsórios: obrigações legais, regulatórias ou contratuais que a empresa precisa cumprir, independentemente do contexto.
- Desejáveis: iniciativas que agregam valor, melhoram performance ou contribuem

No diagrama abaixo podemos ver de forma simplificada o que chamamos de Torre, a qual é composta por todos os seus blocos de itens orçamentários priorizados de baixo para cima.

Em sua base temos os itens vitais e no seu topo os complementares.

Diagrama IV – Classificação dos Itens Orçamentários



Priorização dos Itens na torre

Os itens classificados como vitais e compulsórios são considerados blindados e formam a base da torre orçamentária. Eles não competem entre si, pois são essenciais para manter a operação em funcionamento e cumprir obrigações legais ou regulatórias.

A etapa de priorização acontece, de fato, entre os itens desejáveis e complementares. É aqui que o orçamento se transforma em uma ferramenta de decisão estratégica.

Como toda empresa possui recursos limitados, o orçamento precisa refletir escolhas conscientes e conectadas à estratégia. É necessário garantir que os recursos disponíveis estejam direcionados aos itens que geram maior valor para os objetivos da organização, como margem, crescimento, produtividade ou posicionamento competitivo.

Ao comparar esses elementos, é possível definir uma ordem lógica e coerente de empilhamento, onde os itens mais relevantes para a estratégia ocupam a base da torre, e os de menor relevância, ou de impacto questionável, ficam no topo, sujeitos a ajuste ou corte conforme a disponibilidade orçamentária.

Mais do que decidir o que entra ou sai, essa etapa fortalece a governança orçamentária e cria um ambiente de discussão técnica e transparente, com foco no que realmente importa para o negócio.

Objetivos e resultados esperados

O Orçamento Base Zero 2.0 é uma ferramenta de planejamento operacional diretamente vinculada à estratégia. Ao adotar esse modelo, buscamos transformar o orçamento em um processo de decisão inteligente, com alocação de recursos orientada a valor.

O processo parte de perguntas simples, mas poderosas: o que de fato precisamos? O que agrega valor? Quanto custa cada atividade e o que ela entrega? A partir daí, as decisões orçamentárias passam a ser feitas com mais clareza, responsabilidade e alinhamento com os objetivos da empresa.

Os maiores ganhos não vêm de cortes agressivos ou da eliminação de áreas inteiras, mas sim de discussões mais ricas e análises mais críticas sobre o que realmente faz sentido manter, otimizar ou transformar.

O OBZ 2.0 permite alinhar o orçamento à estratégia, priorizar o que importa, facilitar decisões difíceis sem desestruturar a operação e tornar a empresa mais eficiente, ágil e consciente.

Nos próximos capítulos, vamos mostrar como isso acontece na prática.

3. PLANEJAMENTO E PREPARAÇÃO



Os alicerces de um
orçamento eficiente

Diretrizes e Objetivos

Antes de qualquer área começar a construir seu orçamento, a empresa precisa saber o que quer alcançar.

As diretrizes e objetivos do orçamento são a tradução da estratégia da empresa em instruções práticas e metas claras para o processo orçamentário. Elas são definidas pela alta liderança, como o CEO, o Conselho e os acionistas, e comunicadas oficialmente para toda a organização.

Essas diretrizes incluem tanto prioridades qualitativas, como foco em digitalização, produtividade ou expansão de canais, quanto metas quantitativas, como alcançar margem EBITDA de 18% ou reduzir despesas estruturais em 20 milhões de reais.

Exemplos:

- Alcançar margem EBITDA mínima de 18% ao final do próximo exercício;
- Reduzir custos fixos totais em R\$ 25 milhões, com foco em estruturas administrativas e fornecedores;
- Priorizar investimentos em automação de processos fabris e expansão no canal digital;
- Desmobilizar unidades não estratégicas com baixa rentabilidade;
- Alcançar índice de satisfação do cliente em 90%

As diretrizes orientam, não substituem a justificativa detalhada que cada área terá que apresentar. No OBZ 2.0, nada é aprovado automaticamente, mesmo que esteja alinhado à diretriz.

É a diretriz que diz o que a empresa quer; o orçamento mostra como cada área propõe chegar lá.

Como definir boas diretrizes e objetivos?

- Partir da estratégia definida pela liderança;
- Incluir metas e objetivos claros, sem ambiguidades;
- Ser aplicáveis e úteis na tomada de decisão orçamentária;

- Estar alinhadas com o momento da empresa (expansão, crise, transformação, etc.);

Todas essas diretrizes e metas são consolidadas em um documento formal chamado Carta Diretriz. Esse material é distribuído para todos os gestores que participarão do orçamento e serve como referência principal durante todo o processo.

A Carta Diretriz será detalhada em uma seção própria mais à frente.

Premissas Orçamentárias

Enquanto as diretrizes e os objetivos definem o que a empresa quer alcançar, as premissas orçamentárias estabelecem as condições de cenário com as quais o orçamento será construído.

Premissas são hipóteses que servem como base comum para todas as áreas. Elas trazem consistência ao processo e evitam que cada gestor trabalhe com parâmetros diferentes de inflação, câmbio ou crescimento. As premissas podem ser abrangentes como as macroeconômicas e específicas do setor em questão empresa.

Exemplos típicos de premissas:

- IPCA projetado em 4,2%
- IGP-M projetado em 8,5%
- PIB projetado de 2%
- Câmbio médio de R\$ 5,70 por dólar
- Reajuste salarial de 6% em maio
- Crescimento projetado de 8% nas vendas
- Manutenção dos custos de energia e transporte no patamar atual
- Preço do petróleo BRENT \$62,60

O papel das premissas é garantir que todos estejam jogando com as mesmas regras.

Algumas dessas premissas, especialmente as premissas macroeconômicas, devem ser definidas com base em relatórios e projeções de mercado, como boletins econômicos de bancos, consultorias ou instituições como o Banco Central.

Isso garante que o orçamento não se baseie em percepções individuais ou achismos, mas em informações ancoradas em fontes confiáveis.

As premissas devem ser realistas, mas não precisam ser definitivas. Elas são hipóteses de trabalho, construídas com apoio da área financeira, de planejamento ou de inteligência de mercado. Se o cenário mudar ao longo do processo, as premissas podem e devem ser atualizadas, desde que isso seja feito de forma controlada e transparente.

O mais importante é que as premissas sejam coerentes entre si, tenham registro formal e sejam realistas.

A Carta Diretriz

Toda grande transformação começa com uma mensagem forte. No OBZ 2.0, essa mensagem é formalizada na Carta Diretriz, um documento assinado pela alta liderança que marca o início oficial do ciclo orçamentário.

Mais do que uma instrução técnica, a Carta Diretriz é um instrumento de alinhamento e engajamento. Ela comunica à organização não só o que precisa ser feito, mas por que estamos fazendo, onde queremos chegar e como vamos caminhar juntos.

O que deve conter:

- Diretrizes estratégicas — As prioridades definidas para o próximo exercício (ex: foco em rentabilidade, crescimento em novos canais, transformação digital etc.);
- Objetivos orçamentários globais — Metas que servirão de referência para toda a empresa (ex: margem EBITDA mínima, nível de despesas, patamar de investimento etc.);
- Premissas macroeconômicas e operacionais
- Palavra do CEO ou da alta liderança através de uma mensagem clara e inspiradora, reforçando a importância do processo, a necessidade de colaboração entre as áreas e o compromisso com o resultado.

A Carta Diretriz deve ter tom positivo e

direto, promovendo senso de responsabilidade, mas também de confiança.

Ela é um convite para que todos pensem como donos, contribuam com decisões conscientes e ajudem a construir um orçamento que represente a realidade e os desafios da empresa.

A carta deve ser um documento objetivo, de no máximo duas páginas, e deve ser lida e comentada pelo CEO em reunião com os gestores. A força da Carta Diretriz está tanto no conteúdo quanto na forma como é comunicada.

Ela não deve ser apenas enviada por e-mail, deve ser apresentada com energia, como quem dá o sinal de largada de algo importante.

A seguir temos uma imagem de um exemplo de Carta Diretriz inspirada em uma indústria petroquímica que foi escrita em 2025 para o orçamento de 2026.

Imagem I – Exemplo de Carta Diretriz (Indústria Petroquímica) – pag. 1

CARTA DIRETRIZ

ORÇAMENTO BASE ZERO 2.0

Ano Fiscal de 2026

I. Mensagem da Liderança

Prezadas lideranças,

Estamos iniciando o ciclo orçamentário de 2026, em um momento que exige ainda mais precisão e responsabilidade na alocação dos nossos recursos. A combinação entre juros ainda elevados, volatilidade cambial e mudanças nos custos regulatórios e logísticos nos obriga a olhar para o próximo exercício com foco redobrado em eficiência, agilidade e inteligência na gestão.

Neste ano, adotaremos novamente a metodologia do Orçamento Base Zero 2.0, com o objetivo de garantir que cada recurso orçado esteja alinhado à estratégia e devidamente justificado, com base em dados e prioridades claras.

Este processo não é apenas técnico. É cultural. É a forma que encontramos para reforçar a mentalidade de dono, o pensamento crítico e o protagonismo de cada gestor na construção dos resultados da empresa.

Contamos com o engajamento de todos para que o orçamento de 2026 reflita aquilo que realmente importa: crescimento sustentável, excelência operacional e responsabilidade com o caixa.

II. Diretrizes e Objetivos Estratégicos

A seguir, apresentamos as diretrizes e metas globais que orientarão todo o processo orçamentário:

Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade:

- Zero acidentes com afastamento em 2026
- Cumprimento de todas as metas ambientais vigentes (emissões, resíduos e consumo de água)
- Redução de 10% no consumo de energia por tonelada produzida

Performance Financeira:

- Redução de R\$ 25 milhões nas despesas operacionais recorrentes em relação ao realizado de 2025
- Margem EBITDA mínima de 20%
- Dívida/EBITDA inferior a 2,3

Eficiência e Produtividade:

- Custo de produção médio inferior a R\$ 950 por tonelada
- OEE médio de 93% em todas as unidades fabris
- Redução do índice de refugo para 3%
- Redução de 25% nas paradas não programadas
- Disponibilidade mínima de 96% nos principais ativos de produção

Pessoas e Cultura Organizacional:

- Lançamento da nova trilha de desenvolvimento técnico-operacional
- Garantir que 100% dos líderes participem do programa de liderança adaptativa
- Reforçar iniciativas de clima e reconhecimento com foco em engajamento e retenção de talentos
- Manter 100% de conformidade com práticas de DE&I nas contratações

Projetos e Iniciativas Estratégicas:

- Ampliação da automação logística em três centros de distribuição
- Execução de piloto de reuso de água industrial em unidade-chave
- Implantação do novo sistema de gestão de manutenção integrada (GMI)

Imagem I – Exemplo de Carta Diretriz (Indústria Petroquímica) – pag. 2

III. Premissas Macroeconômicas e Operacionais

As premissas abaixo servirão como base comum para todas as áreas na construção do orçamento de 2026. Foram definidas com base em projeções de mercado, relatórios de entidades setoriais e análises internas da empresa.

- IPCA estimado: 3,8%
- Câmbio médio: R\$ 5,05 por dólar
- Preço médio do barril de petróleo Brent: US\$ 84
- Preço médio do gás natural: R\$ 74/MWh
- Custos logísticos: acréscimo médio de 6% em contratos de frete inbound e outbound
- Reajuste de contratos de fornecimento atrelados ao IGP-M: 4,2%
- Reajuste salarial estimado: 6,0% em maio de 2026
- Energia elétrica: reajuste médio de 7% no custo por MWh
- Volume de vendas projetado: crescimento de 7,5% sobre o realizado de 2025
- Custo de insumos importados: projeção de aumento de 5,5% sobre base 2025

Essas premissas poderão ser revisadas no decorrer do processo, caso haja mudanças relevantes no cenário macro ou setorial. Qualquer atualização será comunicada oficialmente pelo time de Planejamento.

IV. Encerramento

Estamos prontos para mais um ciclo de evolução, com responsabilidade e ambição. Temos um time competente, uma estratégia sólida e uma metodologia que nos permite tomar decisões com mais qualidade e impacto.

Contamos com cada um de vocês para transformar esse processo em um instrumento real de geração de valor.

Rio de Janeiro, 15 de julho de 2025


João Henrique Almeida Rocci
Diretor Presidente

Governança do Processo

O OBZ 2.0 exige organização, disciplina e tomada de decisão ágil. Para isso, é fundamental estabelecer uma estrutura clara de governança, que sustente o processo do início ao fim.

Governança não é burocracia. É o que garante coerência, ritmo e legitimidade em um processo que envolve múltiplas áreas, decisões delicadas e, muitas vezes, conflitos de prioridade.

Para termos uma implantação fluida o OBZ 2.0 temos que ter em mente os papéis e responsabilidades:

- **Sponsor Executivo:** Pessoa com autoridade institucional para apoiar o processo, remover barreiras e garantir comprometimento. Em geral, é o CFO, CEO ou Diretor de Planejamento ou Controladoria.
- **Comitê de Direção:** Grupo formado por diretores e líderes de áreas estratégicas. Responsável por validar diretrizes, tomar decisões críticas e aprovar a versão final do orçamento.
- **PMO do Orçamento:** Time que coordena o processo, define cronograma, consolida entregas, revisa documentos e apoia as áreas com a metodologia. Normalmente vinculado à área de Planejamento ou Controladoria. Quando o OBZ 2.0 é implantado por consultoria, esta quem assume este papel.
- **Gestores de Área:** Responsáveis pela construção e justificativa do orçamento de sua unidade. Devem seguir as diretrizes, utilizar as premissas definidas e participar das rodadas de validação.
- **Conselho ou Acionistas:** Atuam na etapa final, revisando os resultados consolidados e aprovando o orçamento em nível estratégico.

Para garantir fluidez e ritmo, devem ser definidos encontros periódicos com funções bem estabelecidas:

- **Reunião de lançamento (kick-off)** com todos os gestores envolvidos

- **Rituais semanais ou quinzenais** de acompanhamento entre PMO e áreas.
- **Fóruns executivos** para decisões rápidas e desbloqueio de temas sensíveis.
- **Rodadas de negociação** para validação e refinamento das propostas.
- **Reunião final de aprovação** com o Comitê de Direção e o Sponsor.

A governança do OBZ 2.0 também deve contar com ferramentas que facilitem a transparência e a colaboração contando com:

- **Cronograma geral** com marcos e entregas por área.
- **Painel de status** com controle de avanço por unidade.
- **Templates padronizados** para construção do orçamento de cada área.
- **Canal oficial** para dúvidas e suporte metodológico.

Mais do que controle, a governança é o que permite que o processo funcione com segurança e legitimidade. Quando bem estruturada, ela protege o tempo da liderança, dá clareza aos gestores e evita desvios que possam comprometer o resultado final.

Plano de Contas

Não existe orçamento bem feito sem base contábil e gerencial confiável. O plano de contas e a estrutura de centros de custo são a espinha dorsal do processo orçamentário.

Sem isso, todo o esforço de planejamento pode virar um jogo de planilhas desconectadas, difíceis de comparar, acompanhar ou justificar.

Antes de qualquer construção orçamentária, a empresa precisa garantir que esses dois pilares estejam bem estruturados, revisados e compreendidos pelos gestores.

Contas Contábeis

As Contas Contábeis definem as naturezas de gasto que serão utilizadas durante todo o orçamento. São elas quem permite que as despesas sejam classificadas, analisadas e

acompanhadas corretamente ao longo do tempo.

Por isso, é fundamental que a empresa trabalhe com um plano de contas com a granularidade adequada para a tomada de decisão.

Características de um bom plano de contas:

- Estrutura clara e lógica, com categorias intuitivas para os gestores.
- Nível de detalhamento suficiente para permitir análises por tipo de gasto.
- Evitar nomenclaturas genéricas como “Despesas Gerais”.
- Existência de um plano de contas comentado, com descrição e exemplos do que deve ser registrado em cada conta.
- Governança sobre criação, exclusão e edição de contas.

Centros de Custo

Tão importante quanto saber o que está sendo gasto, é saber quem está gastando. Os centros de custo são as unidades que concentram os orçamentos das áreas e são responsáveis pela sua execução.

Eles precisam ter responsáveis claros, com autoridade e accountability. No OBZ 2.0, não existe orçamento sem dono. Como diz o velho ditado, “cachorro sem dono ou com dois donos morre de fome”.

Boas práticas para revisão ou criação de Centros de Custos:

- Cada centro de custo deve ter um único gestor responsável.
- A estrutura deve refletir a organização real da empresa, evitar centros genéricos ou fantasmas.
- Devem estar integrados à lógica operacional (produção, vendas, administração, logística, etc.).
- Devem permitir consolidações por unidade, diretoria ou projeto, conforme necessário.

Se a empresa já possui um plano de contas e uma estrutura de centros de custo bem

definidos e operacionais, o processo orçamentário vai fluir muito melhor.

Caso contrário, é altamente recomendável revisar essa base antes de iniciar o ciclo do OBZ 2.0. Ajustes feitos agora poupam dores de cabeça no futuro, tanto na construção quanto no acompanhamento.

4. CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO



Como mapear, justificar e
otimizar os itens
orçamentários

O que é uma Unidade Orçamentária e qual o papel do seu gestor

Antes de detalharmos o papel do gestor, é importante compreender o que caracteriza uma Unidade Orçamentária (U.O.).

Unidade Orçamentária é o agrupamento responsável pelo planejamento, alocação e gestão do orçamento dentro da estrutura da empresa. Geralmente está associada a um departamento, diretoria ou conjunto de centros de custo, e deve apresentar relevância em termos de recursos financeiros ou humanos.

Critérios para definição de uma U.O.:

- Baseada no organograma da empresa.
- Pode representar um centro de custo único ou vários.
- Deve concentrar valores financeiros significativos ou volume relevante de pessoal.
- Deve ter um único gestor responsável.

Este gestor da Unidade Orçamentária (U.O.) é o principal responsável pela construção do orçamento da sua área. Ele deve atuar como um verdadeiro dono dos recursos sob sua gestão, garantindo que cada item orçamentário seja necessário, bem justificado e esteja alinhado com os objetivos da empresa.

Esse papel exige uma postura ativa, crítica e colaborativa, combinando visão estratégica com domínio técnico-operacional.

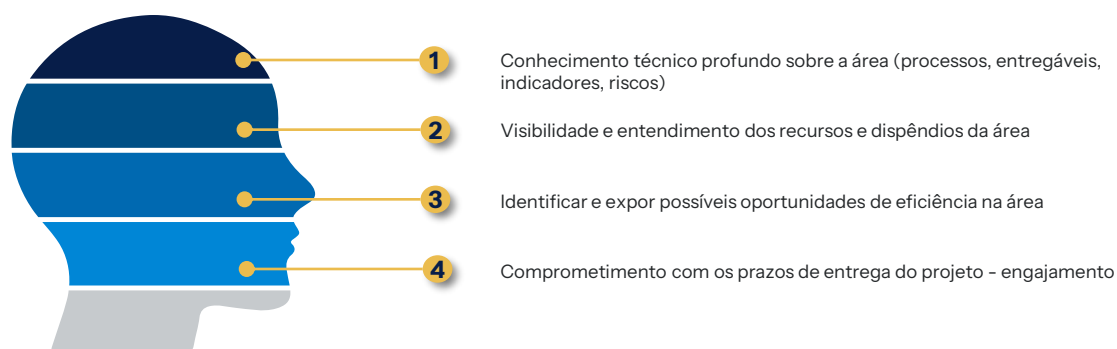
Esse gestor será o ponto focal de toda a

construção orçamentária da área, com responsabilidade sobre o mapeamento, justificativa, memória de cálculo, otimização e acompanhamento dos gastos.

As principais responsabilidades do gestor da U.O. incluem:

- Conhecimento técnico profundo sobre sua área: O gestor deve dominar os processos, entregáveis, indicadores e riscos da sua operação. Esse conhecimento é essencial para identificar com precisão quais recursos são realmente necessários e onde há espaço para eficiência.
- Entendimento dos dispêndios e visibilidade sobre os recursos: Ter clareza sobre o que se gasta, com quem, por quê e quando. Isso exige controle sobre contratos, serviços, insumos e alocações de equipe.
- Capacidade de identificar oportunidades de eficiência: O gestor deve ser capaz de olhar criticamente para os gastos da área, desafiando o status quo. Isso inclui questionar a real necessidade de determinados serviços, avaliar alternativas e propor soluções mais econômicas.
- Comprometimento com o processo orçamentário: O orçamento da empresa não é uma formalidade, é uma ferramenta de gestão. Por isso, espera-se engajamento real com prazos, reuniões e entregas. O gestor deve garantir que o orçamento da sua U.O. esteja completo, justificado e revisado.

Diagrama V – Perfil do Gestor de Unidade Orçamentária



Mapeamento dos Itens Orçamentários

Com o papel do gestor bem definido, é hora de colocar a mão na massa. O primeiro passo concreto na construção do orçamento é o mapeamento detalhado dos itens orçamentários.

Cada item deve representar uma unidade mínima de decisão: é um gasto específico, descrito, justificado individualmente e que pode ser mantido, ajustado ou eliminado. Nada de aprovar blocos genéricos como “Serviços Terceirizados” ou “Despesas Administrativas” sem detalhamento.

Um item orçamentário pode ser composto por fornecedores externos, funcionários internos (headcount) ou por uma combinação entre os dois.

Para cada item, o gestor deve registrar as seguintes informações:

- Nome do item: Um título claro e específico. Exemplo: Pesquisa de clima organizacional.
- Descrição objetiva: Detalhamento com

explicação para que serve.

- Composição do item: Se for executado por fornecedor, indicar o nome e serviço prestado. Se envolver equipe interna: indicar o(s) cargo(s), quantidade de pessoas e dedicação necessária. Se for combinado: detalhar as duas partes.
- Conta contábil e centro de custo: Informação fundamental para a correta alocação dos componentes do item orçamentário.
- Valor orçado: O valor deve ser definido e mensalizado. O valor deve estar embasado por uma memória de cálculo coerente.
- Risco ou consequência da ausência do item: O que acontece se esse item for cortado? Exemplo: Piora do clima organizacional, aumento de turnover.
- Possibilidades de Otimização: O gestor, junto de sua equipe, deve refletir sobre iniciativas que possam otimizar o Item.

A seguir temos 5 exemplos de Itens Orcamentários de Recursos Humanos.

Diagrama VI – Exemplo 1 de Item Orçamentário

[illegible]

Diagrama VII – Exemplo 2 de Item Orçamentário

[illegible]

Diagrama VIII – Exemplo 3 de Item Orçamentário

[illegible]

Diagrama IX – Exemplo 4 de Item Orçamentário

Nome do Item:

Entrevistas e análise de currículos

Classificação:

DESEJÁVEL

Descrição:

Busca de candidatos, seleção e entrevistas

Risco/Consequência:

Impossibilidade de renovação e reposição de quadro de pessoal de forma estruturada.

Possibilidades de otimização:

- Utilizar IA para triagem inicial de currículos
- Utilizar questionário para triagem secundária

Alocação fornecedores:

Fornec.	Conta Contab.	Centro de custo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Alocação pessoal:

Cargo	Centro de custo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Analista de RH	3102	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Diagrama X – Exemplo 5 de Item Orçamentário

Nome do Item:

Ginástica laboral

Classificação:

COMPLEMENTAR

Descrição:

Ginástica laboral realizada por empresa externa 2X p/s semana

Risco/Consequência:

Possibilidade baixa de piora da disposição dos funcionários

Possibilidades de otimização:

- Reduzir frequência para 1X
- Eliminar atividade
- Internalizar atividade

Alocação fornecedores:

Fornec.	Conta Contab.	Centro de custo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Ginpro	6210303	3102	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

Alocação pessoal:

Nome	Cargo	Centro de custo	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

BPI Consultoria

Orçamento Base Zero 2.0

23

Estes cinco exemplos são, obviamente, não exaustivos. Uma Unidade Orçamentária certamente listará muito mais do que cinco itens em sua torre. Não existe uma quantidade ideal de itens a serem listados por área, isso dependerá do grau de complexidade, da quantidade de fornecedores e das atividades que compõem cada U.O.

Classificação dos itens

Durante o mapeamento dos itens que compõem o orçamento de uma Unidade Orçamentária, é fundamental classificar cada um deles de forma crítica.

A classificação não deve refletir o desejo da área, e sim o impacto para a empresa. Ela é a base para as decisões sobre priorização, ajustes ou até cortes no orçamento. Por isso, o gestor deve aplicar critérios objetivos e fazer as perguntas certas antes de definir a categoria de cada item.

Vital: Itens absolutamente indispensáveis para o funcionamento da empresa no curto prazo.

Pergunta-chave: Se este item não for aprovado, a operação da empresa para?

Exemplos: energia elétrica da fábrica, manutenção corretiva de máquinas críticas, equipe de vendas, sistema ERP, etc.,

Compulsório: Itens exigidos por lei, norma ou convenção, cuja ausência pode causar sanções, paralisações ou riscos jurídicos graves.

Pergunta-chave: Se este item não for aprovado, a empresa estará infringindo alguma lei ou norma? Terá sua operação ou registro comprometido?

Exemplos: taxas obrigatórias, impostos, exames médicos periódicos, relatório obrigatório de emissões atmosféricas inspeções, licenças ambientais, etc.

Desejável: Itens que geram valor mensurável e estão conectados com as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa.

Pergunta-chave: Se este item não for aprovado, a empresa ficará mais distante de

alcançar seus objetivos estratégicos? Esses itens costumam trazer ganhos em indicadores como eficiência, vendas, qualidade, etc.

Exemplo: Se uma empresa tem como objetivo global reduzir o índice de acidentes um item de treinamentos adicional de segurança alinhados à diretriz pode ser classificado como desejável.

Complementar: Itens que não são essenciais nem obrigatórios, e cujos benefícios não são claros ou mensuráveis.

Pergunta-chave: Se este item não for aprovado, haverá algum prejuízo real à operação, à estratégia ou à conformidade da empresa? Se a resposta for “não”, trata-se de um item complementar.

Exemplo: brindes institucionais, eventos sem vínculo com objetivos organizacionais, campanhas de baixo retorno, etc.

O racional dos números

No orçamento tradicional, é comum que os gestores se baseiem apenas no histórico do ano anterior, aplicando pequenos ajustes para mais ou para menos. Não há, na maioria dos casos, uma memória de cálculo estruturada ou um racional técnico que justifique os valores orçados.

No OBZ 2.0, essa lógica muda completamente. Depois de mapear e classificar seus itens orçamentários, o gestor precisa construir uma memória de cálculo para cada item, ou seja, explicitar o racional por trás de cada valor. Essa memória deve ser baseada em dados, projeções, contratos e premissas válidas, e não em achismos ou repetições automáticas.

Essa etapa dá credibilidade ao orçamento e permite sua análise crítica, além de ser essencial para negociações e revisões ao longo do ciclo orçamentário.

Para efeito prático, vamos definir três níveis de complexidade na elaboração de um racional para orçamento dos itens:

1. Simples – Contrato de valor fixo

Exemplo: Serviço de limpeza terceirizada com contrato vigente.ato de valor fixo.

- Basta aplicar o índice de reajuste previsto nas premissas orçamentárias.
- Distribuir o valor mês a mês, considerando o mês de início do reajuste.
- No mapeamento o nome do fornecedor, o número do contrato e o índice aplicado devem estar presentes.

2. Intermediário - Preço fixo + volume variável

Exemplo: Contrato de coleta de resíduos onde o valor unitário por tonelada está definido, mas o volume varia.

- O gestor deve projetar o volume esperado (toneladas), com base em histórico ou previsões de produção.
- Multiplicar o volume pelo preço unitário reajustado.
- Explicitar a origem da projeção de volume (ex: crescimento de 10% na produção).

3. Complexo - Preço e volume variáveis

Exemplo: Aquisição de combustível para frota.

Neste caso o gestor deve criar um modelo com dois vetores (volume e preço):

- Projeção de volume (ex: km rodados, número de viagens, malha projetada).
- Projeção de preço (ex: curva de preços com base em mercado, expectativas do setor).
- A memória de cálculo deve conter a fórmula de cálculo, as fontes das premissas e, idealmente, uma planilha ou modelo de apoio.
- Aqui, o driver de consumo é fundamental: o que impulsiona a necessidade daquele gasto?

Outros pontos importantes

Além de construir o racional de cada item, é fundamental que o gestor respeite as premissas orçamentárias definidas pela empresa, como índices de reajuste, projeções macroeconômicas e regras específicas de alocação. Todos os cálculos devem estar alinhados a essas diretrizes.

Outro ponto relevante é evitar arredondamentos grosseiros ou valores genéricos como "R\$ 100 mil", sem justificativa.

Para itens mais complexos, recomenda-se a criação de planilhas auxiliares. Essa prática facilita a revisão técnica e traz mais transparência ao processo.

A clareza e a rastreabilidade da memória de cálculo reforçam a credibilidade do orçamento como instrumento de gestão e tornam o gestor mais preparado para defender suas demandas.

Drivers de consumo

No OBZ 2.0, o gestor não deve simplesmente prever valores: ele deve explicar por que está orçando determinada quantidade de um item.

Para isso, utilizamos o conceito de drivers de consumo que são parâmetros que explicam o comportamento do gasto. Um bom driver é mensurável, relacionado à operação da empresa e pode ser usado para projetar a necessidade futura daquele item.

Por exemplo, o consumo de pneus de uma companhia aérea está diretamente ligado ao volume de pousos e decolagens. Logo, a quantidade de pousos/decolagens é o driver desse item.

Uma observação importante é que alguns casos mais complexos podem haver mais de um driver direcionador do gasto e isso pode requerer uma modelagem mais avançada.

Na tabela a seguir temos exemplos de drivers para alguns tipos de gastos.

Tabela I – Exemplos de Drivers

Item Orçamentário	Driver de Consumo Principal
Combustível para frota (ônibus)	Quilometragem projetada
Refeições para funcionários	Número de colaboradores por turno
Uniformes	Número de admissões ou colaboradores ativos
Coleta de resíduos industriais	Volume de produção ou número de turnos
Equipamentos de proteção (EPIs)	Quantidade de funcionários em operação
Energia elétrica	Capacidade produtiva ou volume de produção
Licenças de software	Número de usuários ou estações de trabalho
Treinamentos técnicos	Número de novos operadores ou mudanças de tecnologia
Frete e entregas	Volume de vendas ou número de pedidos
Serviços de segurança patrimonial	Número de turnos, áreas cobertas, quantidade de portarias
Telefonia móvel e dados	Número de linhas corporativas ativas
Exames médicos ocupacionais	Número de funcionários admitidos ou em renovação periódica
Manutenção predial	Metragem quadrada do imóvel ou número de unidades atendidas
Água e esgoto	Turnos produtivos ou volume de operação
Impressão e papelaria	Número de colaboradores
Serviços de limpeza terceirizada	Metragem quadrada e frequência de limpeza
Eventos corporativos	Número de participantes previstos
Vale-transporte	Número de colaboradores presenciais
Ferramentas e utensílios	Volume de produção ou número de equipes operacionais
Aluguel de equipamentos	Horas de operação ou número de frentes de trabalho
Seguros (patrimônio, frota etc.)	Valor segurado ou número de ativos a proteger

Indicadores de Preço e Consumo

Para cada item orçamentário, além da memória de cálculo, é recomendável avaliar indicadores de preço e consumo. Isso permite comparar a eficiência da área com períodos anteriores, com outras unidades e com o mercado.

Indicadores de Preço respondem à pergunta: “Estamos pagando um preço adequado?”

Exemplos:

- Custo médio por litro de combustível
- Valor por tonelada de resíduo coletado
- Preço por licença de software por usuário

Indicadores de Consumo respondem à

pergunta: “Estamos consumindo mais do que deveríamos?”

Exemplos:

- Litros de combustível por km rodado
- Quantidade podas de gramado por ano
- EPIs por colaborador por turno

Esses indicadores ajudam a identificar desvios, desperdícios ou oportunidades de renegociação. O gestor deve usá-los para sustentar seu orçamento, propor metas de eficiência e avaliar tendências.

No OBZ 2.0, não basta justificar um gasto, é preciso mostrar que ele faz sentido técnico e econômico.

Alocação de pessoal

Nem todo item orçamentário está associado a um custo de fornecedor. Muitas entregas e atividades são realizadas por pessoas da própria empresa, o que exige atenção especial ao dimensionamento da alocação de pessoal.

No OBZ 2.0, o gestor precisa identificar quais atividades são realizadas por sua equipe e quantificar o esforço necessário para cada uma delas. Isso significa sair da lógica de headcount total e passar a orçar por atividade e por entrega.

O primeiro passo é listar as atividades executadas na área que geram algum consumo relevante de tempo. Por exemplo: Controle de ponto da unidade, lançamento de notas fiscais no sistema, atendimento ao público, consolidação de relatórios gerenciais, manutenção de equipamentos, vendedores, etc.

Para cada atividade, o gestor deve se perguntar:

- Quantas pessoas são necessárias para realizar essa atividade com qualidade e frequência adequada?
- A atividade exige dedicação integral ou parcial?
- Se parcial, qual a fração da jornada semanal é dedicada a ela (ex: 0,25 FTE)?

FTE (Full Time Equivalent) é uma medida padrão usada para representar a fração da jornada de uma pessoa dedicada a uma tarefa. Exemplo, uma atividade que exige 4 horas por dia de um analista representa cerca de 0,5 FTE.

Nem toda tarefa exige o mesmo nível de qualificação. O gestor deve definir qual cargo ou perfil técnico é necessário para executar cada atividade. Isso evita alocar um profissional superqualificado (e caro) para algo que poderia ser feito por um cargo júnior, e vice-versa.

E quanto às horas extras?

No modelo tradicional, é comum as horas extras aparecerem como um valor genérico, baseado no que foi gasto no ano anterior. No

entanto, no OBZ 2.0, essa prática não se sustenta. Se existe previsão de horas extras, ela deve estar amparada por uma justificativa operacional.

O gestor deve identificar quais atividades justificam a necessidade de horas extras, quais cargos serão impactados, qual o volume estimado de horas extras por mês de cada colaborador.

Essa projeção deve ser baseada em drivers como por exemplo de volume de produção, sazonalidade de demanda e histórico e eventos específicos previstos.

Se as horas extras são recorrentes e frequentes, o gestor deve avaliar se não é mais eficiente contratar mais uma pessoa ou reorganizar a carga de trabalho. O OBZ 2.0 estimula decisões baseadas em custo-benefício.

Avaliação e Otimização dos Itens

Construir o orçamento com base em itens mapeados, classificados e com memória de cálculo já é um grande avanço. Mas no OBZ 2.0, o papel do gestor não termina ao justificar os gastos. Ele precisa ir além: avaliar criticamente cada item e propor formas de otimização.

A etapa de avaliação e otimização é onde o orçamento deixa de ser apenas uma planilha explicativa e se torna uma ferramenta de desafio e eficiência.

A seguir temos dez perguntas-chave que os gestores devem refletir sobre os seus itens:

1. É possível reduzir o preço unitário, renegociando com o fornecedor?

Objetivo: Avaliar se o valor pago está acima do mercado ou se há espaço para desconto por volume, fidelização ou pagamento antecipado.

Exemplo: Um contrato de manutenção de ar-condicionado com valor mensal de R\$ 12 mil. Após benchmarking, o fornecedor poderia aceitar reduzir para R\$ 10 mil.

2. Podemos racionalizar o consumo?

Objetivo: Reduzir o volume utilizado sem comprometer a entrega.

Exemplo: Redução do uso de papel com digitalização de processos internos, resultando em menor compra de insumos e cartuchos de impressora.

3. Podemos trocar o fornecedor por outro mais eficiente?

Objetivo: Substituir um fornecedor atual por outro com melhor custo-benefício, qualidade ou prazo.

Exemplo: Empresa de segurança terceirizada com alto turnover e custo. Troca por nova empresa com melhor SLA e preço 15% inferior.

4. O escopo da entrega pode ser reduzido ou simplificado?

Objetivo: Verificar se parte da entrega contratada é desnecessária ou pode ser reduzida.

Exemplo: Consultoria contratada para dois relatórios mensais e reuniões semanais. Após avaliação, reduz-se para um relatório mensal e reuniões quinzenais.

5. Existe alguma forma de automatizar ou utilizar I.A. em parte do processo?

Objetivo: Substituir atividades manuais repetitivas por automações, sistemas ou inteligência artificial.

Exemplo: Automatização da conciliação bancária, antes feita manualmente por 1 analista. Agora é realizada em 1/10 do tempo via robô de RPA.

6. Há uma política interna que poderia ser revista para reduzir o gasto?

Objetivo: Questionar regras internas que geram despesas desnecessárias ou mal calibradas.

Exemplo: Política que permite upgrade de hotel acima de 3 estrelas para todos os níveis hierárquicos. Revisão para limitar o benefício conforme a função.

7. Faz sentido internalizar ou terceirizar essa atividade?

Objetivo: Avaliar se o modelo atual de execução (interno ou externo) é o mais vantajoso em termos de custo e eficiência.

Exemplo: Demandas jurídicas simples eram terceirizadas. Após análise de volume e custo, parte foi internalizada com um advogado júnior, reduzindo despesas e prazos.

8. A estrutura atual está superdimensionada? É possível redimensionar a operação?

Objetivo: Analisar se há mais recursos do que o necessário, seja em pessoas, equipamentos ou serviços.

Exemplo: Uma equipe de apoio administrativo com 5 pessoas que atua em um turno só. Após análise, percebe-se que 3 pessoas dariam conta, redistribuindo tarefas.

9. O processo pode ser ajustado ou enxugado?

Objetivo: Revisar rotinas e etapas para eliminar tarefas redundantes ou de baixo valor.

Exemplo: Aprovação manual de reembolsos em três níveis hierárquicos. Ajuste para dois níveis com valores-teto, acelerando o fluxo e economizando tempo das lideranças.

10. Existe alguma sinergia com outra área que permita consolidar recursos ou soluções?

Objetivo: Identificar duplicidades entre áreas e buscar soluções conjuntas.

Exemplo: Duas áreas diferentes contratam plataformas de pesquisa de mercado. Unificação do contrato gera economia por volume e elimina redundância funcional.

5. TÉCNICAS DE ANÁLISE

Decisões guiadas por fatos e dados

É aqui que se ganha o jogo

Uma das formas mais eficazes de identificar oportunidades de otimização no orçamento é por meio de análises estruturadas. Quando bem aplicadas, essas análises revelam ineficiências, excessos e práticas desalinhadas com os objetivos de performance da organização.

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais técnicas de análise que ajudam a fundamentar decisões de otimização e redirecionamento de recursos. Elas são especialmente úteis para mostrar que há oportunidades concretas de redução que precisam ser desafiadas pelas lideranças.

Essas análises podem ser realizadas com base em dados internos, como histórico da empresa, metas e padrões médios, ou com base em dados externos, como benchmarks de mercado, referências setoriais e práticas concorrentes.

Mais do que cortar por cortar, a proposta aqui é munir o processo decisório com fatos e dados que sustentem ações mais inteligentes, com impacto direto na performance financeira e operacional.

É justamente aqui que se vence o jogo. Esta é a etapa em que mostramos o tamanho do potencial máximo de otimizações que o orçamento pode alcançar. Obviamente nem todas as oportunidades levantadas serão aprovadas, mas é aqui que revelamos o teto, o gap, a lacuna entre o nível de gasto atual e o que seria possível alcançar com escolhas mais eficientes.

Para isso, é fundamental que os gestores e o PMO do projeto OBZ 2.0 conduzam análises criteriosas. A realidade é que a maioria dos gestores ainda está numa zona de conforto, concentrada nas rotinas operacionais. O orçamento, muitas vezes, é visto apenas como uma obrigação burocrática ou um exercício de planejamento financeiro que se repete ano após ano.

Difícilmente os gestores se questionam com profundidade sobre seus próprios gastos. Poucos olham para os preços pagos, para os níveis de consumo, para os contratos vigentes ou para a existência de alternativas

mais eficientes. Tirar esses profissionais da zona de conforto é crucial e a única forma real de fazer isso é com fatos e dados que provoquem reflexão e apontem caminhos concretos de melhoria.

Nos tópicos a seguir, vamos aprofundar cada uma dessas técnicas de análise, que devem ser utilizadas como ferramentas práticas para iluminar as reais oportunidades de redução de custos.

Conceito de Preço e Consumo

Antes de detalharmos as técnicas de análise para redução de custos, é essencial compreender a lógica fundamental que compõe qualquer gasto. Em termos simples, todo gasto pode ser decomposto em dois componentes principais: preço e consumo.

Essa separação entre preço e consumo é o que permite uma análise mais precisa e eficaz. Ao segmentar os gastos dessa forma, conseguimos identificar com mais clareza onde está o problema e, conseqüentemente, onde está a oportunidade.

O preço representa quanto se paga por uma unidade de algo. O consumo representa quantas unidades foram utilizadas. Multiplicando um pelo outro, temos o gasto total.

Quando falamos de fornecedores, esse conceito se torna ainda mais relevante. É nesse universo que estão concentradas grande parte das oportunidades de otimização. Seja renegociando contratos, reduzindo volumes adquiridos ou substituindo soluções, é por meio dessa ótica que conseguimos fazer os primeiros grandes movimentos de corte no orçamento.

Na prática, muitos gestores não se questionam se estão pagando caro ou consumindo demais. Essa reflexão precisa ser provocada, e é justamente por isso que essa etapa é tão importante no projeto de OBZ 2.0. Aqui é onde se vence o jogo. O papel do PMO e das lideranças é justamente conduzir essa provocação com dados, análises e simulações que deixem as oportunidades explícitas.

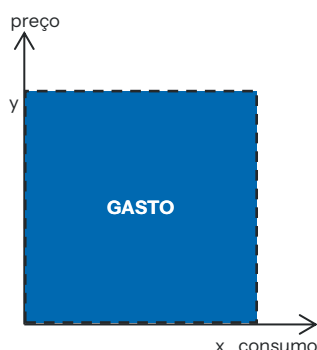
Nos exemplos a seguir, vamos mostrar como uma simples mudança de preço ou uma revisão do consumo pode gerar reduções

expressivas. E quando as duas ações são combinadas, o impacto pode ser ainda maior.

Diagrama XI – Preço e Consumo: Exemplo Telefonía

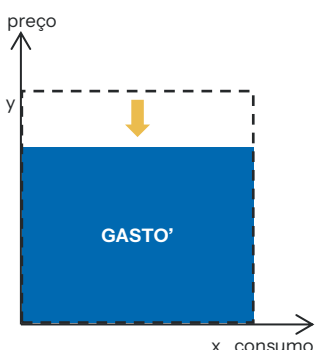
Cenário 1 (atual)

- Preço p/ minuto: R\$ 0,50
- Consumo atual: 100.000 minutos
- Gato total: **R\$ 50.000,00**



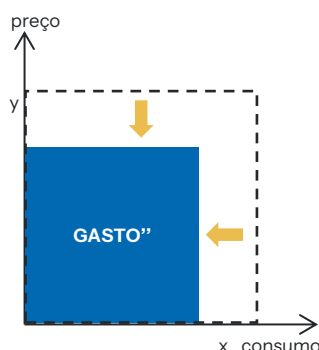
Cenário 2 (revisão em preço)

- Preço p/ minuto: R\$ 0,40
- Consumo atual: 100.000 minutos
- Gato total: **R\$ 40.000,00**



Cenário 3 (revisão em preço e consumo)

- Preço p/ minuto: R\$ 0,40
- Consumo atual: 80.000 minutos
- Gato total: **R\$ 32.000,00**



Análise Preço

Uma das maneiras mais diretas de reduzir gastos é atuar sobre o preço pago por produtos e serviços. Por isso, é essencial que os gestores estejam constantemente atentos aos preços praticados pelos fornecedores.

Para isso, a principal ferramenta é o benchmark. O benchmark é, de forma simples, a busca pela melhor prática. Trata-se da comparação entre valores para entender o que está sendo pago, quanto seria razoável pagar e o que empresas similares estão praticando.

A análise de preço pode ser feita por dois caminhos principais: benchmark interno e benchmark externo.

Benchmark interno

consiste na comparação de preço dentro da própria empresa. Podendo ser histórica ou entre unidades ou departamentos:

- Comparação histórica: avaliação da evolução dos preços ao longo do tempo. Por exemplo, avaliar se um determinado item subiu acima da inflação ou de forma

desproporcional em relação ao mercado.

- Comparação entre unidades: verificar se filiais da mesma empresa, localizadas em diferentes regiões, estão pagando preços muito distintos para o mesmo serviço ou produto.

No caso de comparação de preço entre filiais ou departamento é importante definirmos os **clusters** de comparação.

Um cluster é um agrupamento de unidades com características semelhantes que tornam válida a comparação. Em outras palavras, só faz sentido comparar o que é comparável, não podemos misturar bananas com maçãs. Os critérios para formar um cluster devem ser definidos de acordo com o tipo de gasto analisado.

Por exemplo, para comparar o preço de vigilância patrimonial, pode-se formar clusters com base em região geográfica (norte, sul, sudeste), já que os salários mudam conforme a localidade, ou por porte da filial (pequena, média ou grande), que impacta no número de postos e escalas de trabalho.

Exemplo prático: Imagine uma empresa com filiais em Belo Horizonte, Vitória e Goiânia, todas com operação de porte médio. Ao comparar os preços pagos pela vigilância, descobre-se que uma filial paga R\$ 6.800 por posto, enquanto outra paga R\$ 5.700. A comparação é válida porque essas unidades pertencem ao mesmo cluster, o que aumenta a confiança de que há uma oportunidade real de redução por alinhamento de preços.

Benchmark externo

Aqui ampliamos o olhar para além da empresa, ou seja, usamos referências de mercado e fontes públicas para saber o que é praticado em média ou em contratos similares.

Entre as principais fontes de benchmark externo estão:

- Publicações setoriais e relatórios de associações empresariais como ABIMAQ, FIESP, IBGE, Sinduscon, entre outros, que frequentemente divulgam estudos de custo setorial, insumos e índices de variação de preços.
- Bases de dados públicas e governamentais como Cadterc (Caderno Técnico de Referência de Custos), ComprasNet, Painel de Preços SIGA, etc.
- Plataformas digitais de cotação e marketplaces B2B.
- Consultorias Especializadas.
- Intercâmbio com outras empresas

Sobre o último item, a troca de informações com outras empresas. Muitas áreas de suprimentos, principalmente entre empresas que não concorrem diretamente, mantêm relacionamentos de parceria e cooperação para comparar preços, práticas e contratos. Esse tipo de troca pode revelar rapidamente se o preço que você está pagando está dentro da realidade de mercado ou se há espaço para renegociação.

É importante desconstruir uma desculpa comum que ouvimos com frequência: “Este contrato só vence daqui dois anos, não há o que fazer.” Na prática, mesmo contratos vigentes podem ser renegociados. Em

muitos casos, os fornecedores estão abertos a conceder descontos quando apresentamos fatos e dados sólidos que justifiquem o pedido. Demonstrar que o mesmo serviço custa menos em outra unidade da empresa ou que há referências mais competitivas no mercado é um argumento forte que dificilmente é ignorado.

Portanto, a análise de preço não depende apenas do momento da renovação contratual. Ela pode e deve ser feita de forma contínua e proativa, com foco em capturar oportunidades reais de redução de custo.

Para que a análise de preço cumpra seu papel dentro do projeto OBZ 2.0, é fundamental que essas comparações sejam estimuladas e conduzidas de forma estruturada. Os gestores precisam ser provocados a olhar criticamente para os valores que estão sendo pagos e identificar, com apoio do PMO do projeto, onde há espaço para melhoria.

Nesse processo, a área de suprimentos deve ser envolvida desde o início. É essa área que detém conhecimento técnico sobre fornecedores, contratos, condições comerciais e alternativas de mercado. Cabe a ela não apenas validar os dados levantados, mas também trazer insights adicionais, identificar oportunidades de consolidação de compras e apoiar tecnicamente a construção de propostas de renegociação.

Mais do que apoiar, a área de compras possui um papel decisivo. Quando uma análise de preço revela uma oportunidade concreta de redução, é essa área que assume a frente nas negociações com os fornecedores. E, como vimos, mesmo contratos em vigor podem ser renegociados quando se apresenta um bom racional.

Por isso, a análise de preço não pode ser apenas um diagnóstico. Ela deve servir como base para ação. Uma análise bem conduzida, somada a uma abordagem técnica e colaborativa entre as áreas envolvidas, é capaz de gerar resultados significativos com agilidade e impacto direto na redução de gastos.

Análise de Preço – Exemplo 1

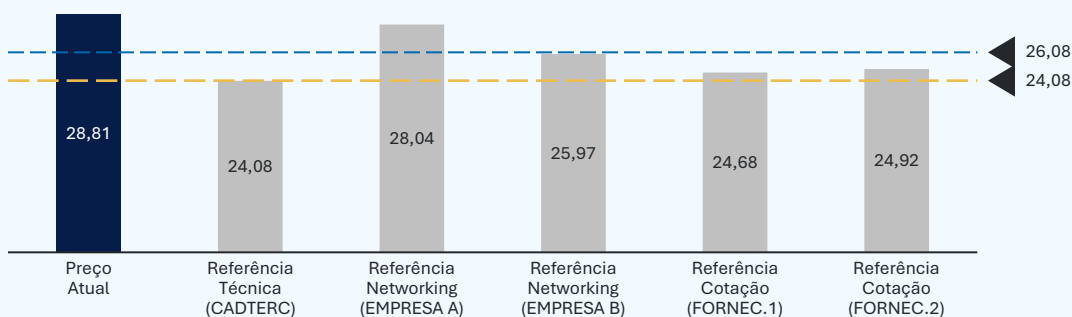
No exemplo abaixo temos uma situação na qual uma unidade industrial está buscando otimização no custo unitário de almoço no refeitório que é operado por uma empresa terceirizada. Atualmente a empresa paga R\$ 28,81 por refeição.

O gestor de Facilities junto com a área de Compras fizeram um benchmark para ver se havia possibilidade de redução no preço. Eles iniciaram a busca por referências de mercado como o CADTERC, eles fizeram contato com sua rede de relacionamento (empresas parceiras) e também fizeram uma cotação simples com dois fornecedores.

O resultado segue abaixo. O preço atual R\$ 28,81 é superior à média da amostra que é de R\$ 26,08 (linha azul) e a distância é ainda maior quando comparamos com o menor valor que é a referência técnica de R\$ 24,08 (linha amarela).

Desta forma, a análise mostra que é possível incluir um desafio orçamentário o ano seguintes pois existe um *gap* de preço. Para estabelecermos uma meta de redução podemos definir como preço alvo o menor R\$ 24,08, ou ser um pouco mais conservador e definir algo intermediário como por exemplo **R\$ 25,08** (média entre o menor e a média).

Vamos supor que nesta empresa são consumidas 72 mil refeições por ano. Se incluirmos o novo preço meta de R\$ 25,08 temos uma economia em preço unitário de R\$ 3,73 (R\$ 28,81 – R\$ 25,08). Se multiplicarmos esta diferença por 72 mil refeições chegamos a uma economia anual para empresa de R\$ 268.560 (-12,9%)



Análise de Preço – Exemplo 2

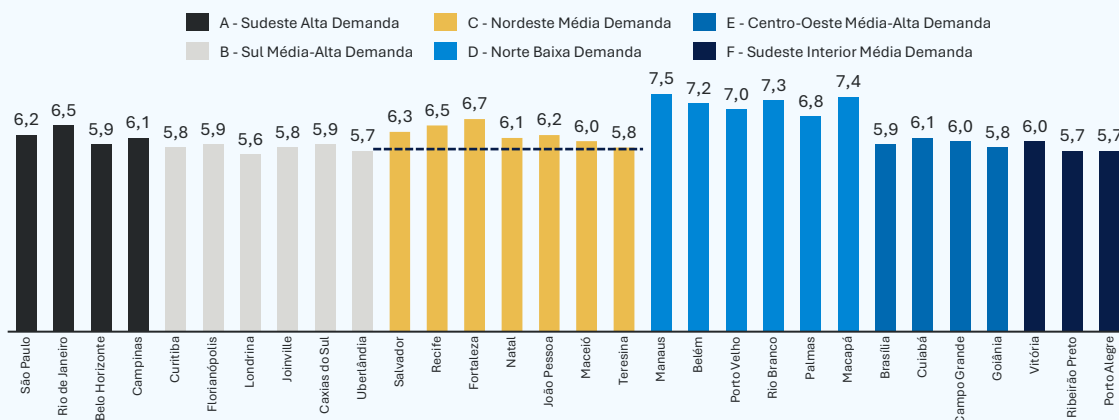
Neste outro exemplo vamos supor o cenário de uma companhia aérea que possui operação em 30 cidades, distribuídas por todas as 5 regiões do Brasil. Cada cidade contrata localmente um serviço de transporte para deslocamento de tripulantes entre o aeroporto e o hotel. O objetivo da análise é entender se o preço por quilômetro (R\$/km) praticado em cada cidade está adequado, buscando referências internas para renegociação de contratos e captura de eficiência.

O primeiro passo é definir os clusters, ou seja, criar grupos comparáveis. Neste caso definimos como critério de cluster a região do país combinada com a demanda de passageiros tripulantes da cidade, assim, formamos 6 clusters de cidades que podem ter seus preços comparados entre si.

Vamos avaliar o cluster C (Nordeste média demanda). Neste grupo vemos que existe variabilidade no preço por km e que a cidade de Teresina é a melhor prática de preço R\$ 5,80 e a média do cluster é de R\$ 6,23.

Para o cluster C podemos definir uma meta de preço para todas as suas cidades de R\$ 5,80, ou, se quiser ser mais conservador, podemos usar uma meta de R\$ 6,23 para as cidades que estão acima dessa média (Salvador, Recife e Fortaleza).

Feito isso, conseguimos ter uma estimativa de otimização em transporte de tripulantes que será aplicado a cada cidade. Este é um clássico modelo de análise de régua, ele ajuda a verificar uma variabilidade e propor um desafio de melhoria. Porém, para que este desafio se concretize é necessário incluir uma ação efetiva como renegociação de preço ou troca de fornecedores.



Análise Consumo

A análise de consumo é uma das ferramentas mais poderosas dentro do processo de orçamento orientado à eficiência. Em praticamente todos os itens que uma empresa consome, seja produto ou serviço, existe um fator gerador de consumo que pode ser mensurado. Esse fator, também chamado de driver, é o que permite transformar o consumo bruto em um indicador comparável.

Por exemplo, não faz sentido avaliar o número total de pneus comprados por uma transportadora sem relacionar isso ao número de quilômetros rodados. O dado bruto pode enganar. Mas ao calcular o indicador pneu por quilômetro rodado, conseguimos avaliar a eficiência do consumo.

O mesmo se aplica a diversos outros exemplos:

- Consumo de impressões por pessoa
- Consumo de energia de escritório por metro quadrado
- Consumo de energia em indústria por tonelada produzida
- Horas extras por colaborador
- Água por tonelada lavada em uma lavanderia

Ter indicadores de consumo relativos é o que permite identificar padrões, desvios e oportunidades reais de ajuste.

Benchmark interno

É o primeiro passo. Podemos usar o histórico da própria empresa para identificar momentos em que o consumo foi mais eficiente.

Exemplo prático: Em uma lavanderia industrial, o consumo de água por tonelada lavada em 2022 foi de 1.200 litros por tonelada. Aquele ano teve controle rigoroso e nenhuma mudança significativa de processo desde então. Portanto, o desempenho de 2022 pode ser considerado o benchmark interno, servindo como referência para definir o consumo-alvo para os ciclos seguintes.

Também podemos comparar entre áreas, filiais ou pessoas, desde que respeitando o conceito de clusterização, ou seja, agrupando realidades similares. Comparar o consumo de papel por pessoa de uma área administrativa com o de uma equipe de vendas externas não faz sentido. Mas comparar filiais de mesmo porte e mesma função, sim. A clusterização, como na análise de preço, garante que estejamos comparando coisas comparáveis.

Benchmark externo

Esta abordagem também pode ser utilizada, embora nem sempre seja tão fácil de encontrar. Há diversas fontes possíveis:

- Empresas parceiras que compartilham boas práticas ou indicadores.
- Associações setoriais que divulgam estudos técnicos.
- Consultorias especializadas com dados de referência por setor.
- Manuais de fabricantes.

A análise de consumo é uma forma concreta de desafiar o status atual do orçamento. Ao invés de simplesmente repetir os volumes do ano anterior, a empresa passa a olhar para a real necessidade do que consome. E, com isso, passa a construir um orçamento muito mais inteligente, enxuto e conectado com a eficiência operacional.

No OBZ 2.0, esta análise é o que permite romper com a inércia dos gastos e trazer à mesa comparações que provocam, questionam e iluminam caminhos de melhoria reais.

Análise de Consumo – Exemplo 1

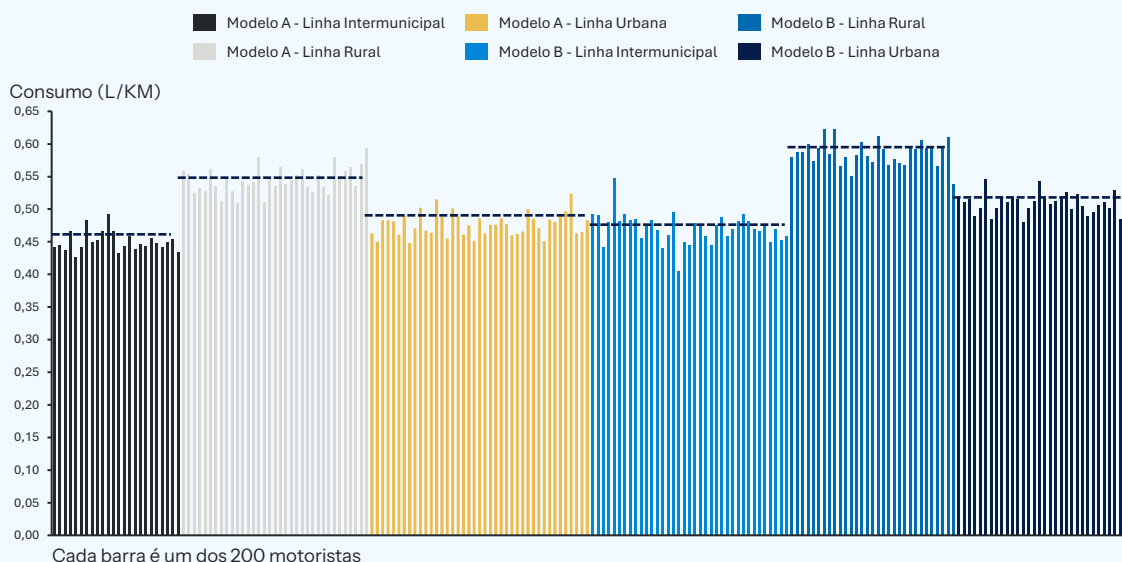
Neste exemplo, analisamos o consumo de combustível de uma empresa de transporte rodoviário que possui uma frota composta por dois modelos de ônibus e 200 motoristas. O objetivo é entender a variabilidade no consumo médio de combustível (litros por quilômetro) entre os motoristas, identificar oportunidades de melhoria e definir metas mais eficientes.

O primeiro passo foi criar clusters para garantir comparabilidade justa entre os motoristas. Para isso, combinamos dois critérios: o modelo do ônibus e o tipo de linha operada, classificados em três grupos: Linha Urbana, Linha Intermunicipal e Linha Rural.

Com os clusters formados, avaliamos o consumo médio de cada motorista. A análise revelou diferenças importantes, mesmo entre motoristas que operam nas mesmas condições de modelo de veículo e tipo de trajeto. Isso evidenciou espaço para melhoria operacional.

A partir dessa análise, adotamos como meta de consumo o valor correspondente à **média do primeiro quartil** de cada cluster, ou seja, o desempenho dos motoristas com melhor eficiência. Aplicando essa régua de referência, definimos metas específicas para cada cluster e recalculamos a meta global da companhia.

O resultado mostrou um potencial de redução de 2,3% no consumo total de combustível, o que representa uma economia significativa considerando o volume operacional da empresa. Este tipo de análise é fundamental para sustentar programas de eficiência, orientar treinamentos de motoristas e até embasar revisões nas práticas operacionais.



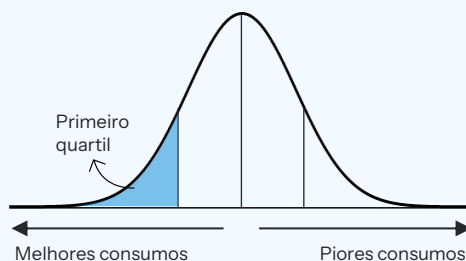
O que é o Primeiro Quartil?

É o valor que separa os 25% melhores desempenhos de um conjunto de dados. Ou seja, é o ponto abaixo do qual estão os 25% mais eficientes (menor consumo, menor custo, etc.). É uma referência muito utilizada para definir metas desafiadoras, porém realistas, baseadas no desempenho dos melhores.

Imagine que analisamos o consumo de combustível dos motoristas de um determinado cluster. Gráficamente, o primeiro quartil representa os motoristas com os melhores consumos, aqueles mais eficientes.

O que isso significa na prática? Se 25% dos motoristas conseguem alcançar esse desempenho em condições iguais, os demais 75% também são capazes de chegar lá. Por isso, uma prática comum é definir a meta de consumo utilizando a média dos valores do primeiro quartil.

Usamos o primeiro quartil como régua quando temos uma amostra considerável. Se precisarmos ser mais conservadores, em vez de usar o quartil, podemos utilizar a média ou a mediana como régua.



Análise de Contrato

A análise de contratos é uma das práticas mais eficazes para capturar eficiência, reduzir desperdícios e alinhar acordos às necessidades do negócio, especialmente em empresas onde os contratos pesam no orçamento operacional. A seguir, destacamos as frentes que geram maiores resultados.

1. Eliminação ou revisão de pedidos mínimos obrigatórios.

Muitos contratos impõem volumes mínimos de compra ou compromissos que, na prática, geram estoques acima do necessário, imobilizam capital, aumentam custos de armazenagem e risco de obsolescência. A renegociação dessas cláusulas permite adequar o fornecimento à demanda real, tornando o fluxo de caixa mais eficiente.

2. Revisão de SLAs (*Service Level Agreements*).

Não é incomum encontrar contratos com exigências de nível de serviço excessivamente altas, que pouco agregam ao negócio mas aumentam significativamente os custos. O desafio aqui é entender o que de fato é essencial, e o que pode ser ajustado sem comprometer a operação. SLAs mais enxutos, baseados em prioridades claras, resultam em economia sem perda de qualidade.

3. Desconto progressivo por volume.

À medida que o volume contratado aumenta, o fornecedor tende a reduzir o preço unitário, refletindo ganhos de escala, otimização de produção, logística e operação.

Este modelo não só traz benefícios financeiros para a empresa, mas também gera previsibilidade e segurança para o fornecedor, que passa a ter mais clareza sobre o volume que atenderá.

É possível estruturar contratos com faixas de desconto progressivo, como por exemplo:

- De 0 a 1.000 unidades: preço cheio.
- De 1.001 a 2.500 unidades: 5 por cento de desconto.

- Acima de 2.500 unidades: 8 por cento de desconto

4. Inclusão de penalidades por descumprimento contratual.

Contratos sem penalidades claras para atrasos, falhas técnicas ou descumprimentos criam um ambiente permissivo. A inclusão de cláusulas com penalidades objetivas por não conformidades aumenta o grau de responsabilidade do fornecedor e protege a empresa de impactos operacionais.

5. Eliminação de reajustes automáticos indexados a índices genéricos.

Reajustes vinculados a índices macroeconômicos, como IPCA ou INCC, são comuns, mas nem sempre justos. Esses índices podem distorcer os preços reais de mercado, principalmente em setores com dinâmica própria de custo. Em muitos casos, é possível substituir reajustes automáticos por negociações periódicas fundamentadas em desempenho e mercado.

6. Preço vinculado ao desempenho do fornecedor.

Uma abordagem mais madura e estratégica é atrelar o valor pago ao desempenho do fornecedor. Avaliações baseadas em indicadores como qualidade, prazo de entrega, índice de retrabalho e aderência a processos fortalecem a parceria e criam incentivos reais para melhoria contínua.

7. Revisão do escopo contratado.

Com o tempo, muitos contratos acabam incorporando itens e serviços que já não são mais utilizados ou que perderam relevância operacional. Uma revisão criteriosa do escopo contratado permite eliminar serviços obsoletos ou redundantes, ajustando o contrato ao momento atual da operação.

8. Redução de dependência e substituição por soluções alternativas.

Em alguns casos, a dependência de um único fornecedor ou tecnologia pode limitar o poder de negociação. Avaliar alternativas, considerar duplo *sourcing* ou revisar a estratégia de contratação pode abrir espaço para redução de preços e aumento de flexibilidade.

A revisão contratual não se trata apenas de cortar custos. Ela é uma ferramenta de gestão que permite corrigir distorções históricas, alinhar expectativas entre as partes e construir relações mais equilibradas, sustentáveis e orientadas a resultados. Quando bem feita, é um verdadeiro ganha-ganha: a empresa reduz custos, e os fornecedores têm clareza de metas e critérios.

Mais do que isso, a análise de contratos é um momento estratégico do projeto OBZ 2.0. O PMO e as áreas contratantes devem atuar em conjunto, provocando reflexões, analisando os contratos ativos e identificando pontos de melhoria. E, sempre que uma oportunidade for confirmada, a área de suprimentos deve ser envolvida para liderar tecnicamente o processo de negociação, transformando diagnóstico em resultado concreto.

9. Consolidação de fornecedores.

Muitas empresas, ao longo do tempo, acabam criando uma base de fornecedores excessivamente pulverizada. Isso ocorre por múltiplas razões, como descentralização de compras, preferências locais ou falta de gestão estruturada da cadeia de suprimentos.

A consolidação de fornecedores é uma estratégia que visa reduzir esse número, centralizando as compras em parceiros estratégicos, selecionados com base em critérios de preço, qualidade, capacidade de atendimento e confiabilidade.

Ao consolidar, a empresa aumenta seu poder de barganha, amplia volumes por fornecedor, simplifica a gestão dos contratos, reduz a complexidade operacional e gera economias relevantes.

Por exemplo, se três filiais compram materiais de escritório de cinco fornecedores diferentes, consolidar tudo em um ou dois fornecedores permite negociar melhores preços, condições logísticas e até benefícios adicionais, como prazos de pagamento, entregas mais rápidas e suporte diferenciado.

Muitos subestimam, mas a revisão de políticas internas é uma prática eficaz para capturar ganhos de eficiência e promover a redução de custos estruturais. Nos projetos que conduzimos, frequentemente identificamos oportunidades relevantes simplesmente ao avaliar regras, diretrizes e hábitos organizacionais que, muitas vezes, passam despercebidos no dia a dia.

Regras operacionais mal calibradas, excesso de permissões, ausência de controles ou políticas desatualizadas costumam gerar custos invisíveis que, somados, comprometem uma parcela considerável do orçamento.

Um exemplo emblemático está relacionado às viagens corporativas. A definição de uma regra simples, como antecedência mínima para a compra de passagens, pode gerar economias significativas, como demonstrado no gráfico ao lado. Passagens compradas com mais de um mês de antecedência podem custar, em média, menos da metade do valor pago quando a emissão ocorre em cima da hora. Além disso, incentivar o uso de videochamadas para reuniões de menor relevância ou de curta duração gera impacto direto, especialmente em empresas com operação distribuída.

Da mesma forma, revisões em outras políticas corporativas são igualmente eficazes, como:

- **Horas Extras:** Restringir e controlar aprovações, priorizando a eficiência dentro da jornada regular.
- **Governança e Auditoria:** Ajustar escopos, buscar fornecedores mais competitivos e avaliar a real necessidade de determinados serviços ou certificações.
- **Política de Compras:** Centralizar e padronizar processos, buscando melhores condições comerciais e descontos por volume.
- **Flexibilidade de Trabalho:** Adoção de home office ou modelos híbridos, que reduzem custos fixos de estrutura e deslocamento.

Revisão e criação de Políticas Internas

- Deslocamento: Implementar critérios mais rigorosos para uso de veículos, táxis e aplicativos.
- Treinamentos: Direcionar investimentos apenas para treinamentos essenciais, preferencialmente internos, evitando cursos e eventos de baixo retorno.

Revisar políticas não significa simplesmente restringir, mas trazer racionalidade para o uso dos recursos corporativos, equilibrando as necessidades operacionais com critérios claros de custo-benefício. Trata-se de um movimento que gera eficiência, fortalece a governança e libera recursos que podem ser direcionados para as prioridades da companhia.

Should Cost

A análise de Should Cost é uma técnica extremamente poderosa para identificar oportunidades de redução de custos, especialmente em situações onde não existem muitos parâmetros de comparação externos, como poucos fornecedores, falta de benchmarks de mercado ou percepção de preços elevados sem uma justificativa clara.

Ela parte de um princípio simples: quanto deveria custar a produção de um produto ou serviço, considerando sua real estrutura de custos?. Ao entender a composição dos custos do fornecedor, conseguimos avaliar se o preço praticado está aderente ou se há margem excessiva embutida na negociação.

Este tipo de análise é muito utilizada quando há percepção de preço alto, mas faltam referências externas que permitam uma comparação direta. Ela permite construir um racional técnico, robusto, para sustentar negociações com fornecedores.

Como funciona a análise Should Cost?

O processo segue uma sequência estruturada de etapas:

1. Coleta de Dados

Levantamento detalhado dos componentes que formam o custo do serviço ou produto. Envolve entender processos, materiais utilizados, tempo de execução, mão de obra

necessária, encargos, impostos e outros custos diretos.

2. Análise dos Componentes de Custo

Classificação e entendimento de cada elemento que compõe o serviço ou produto. Aqui se destrincha cada insumo, tempo de mão de obra, materiais, taxas e custos operacionais.

3. Cálculo do Custo Ideal

A partir dos dados levantados, calcula-se quanto deveria custar aquele serviço ou produto na prática, considerando custos diretos e uma margem justa de lucro.

4. Comparação com o Preço Atual

Avalia-se a diferença entre o custo ideal calculado e o valor atualmente pago. Isso permite mensurar o gap e entender se existe espaço para renegociação.

5. Identificação de Oportunidades de Redução de Custos

Com o gap identificado, prioriza-se a negociação, ajuste ou até a busca de fornecedores alternativos, se necessário.

6. Desenvolvimento de Estratégias de Negociação.

A empresa passa a negociar com base em dados concretos, mostrando ao fornecedor que possui clareza sobre os custos envolvidos e que há espaço para ajustes.

7. Implementação e Monitoramento

Após negociar, é necessário acompanhar se o acordo está sendo cumprido e se os resultados previstos estão sendo capturados.

O Should Cost não é uma técnica que se aplica em qualquer negociação. Ela demanda mais esforço, levantamento de dados e conhecimento sobre processos produtivos. No entanto, quando utilizada no momento certo e da maneira correta, ela se torna uma ferramenta potente para geração de valor no projeto OBZ 2.0.

Mais do que cortar custos, ela permite construir negociações mais justas, equilibradas e transparentes, gerando ganhos sustentáveis para a empresa.

No exemplo abaixo, analisamos o serviço de reparo de big bags contratado por uma empresa. O fornecedor cobrava R\$ 40,00 por big bag reparado.

Realizamos um levantamento detalhado, que incluiu:

- Volume mensal e diário de bags reparados
- Tempo médio para reparo de cada unidade (20 minutos por bag, medido in loco).
- Número de profissionais necessários para atender a demanda.
- Custos de materiais e insumos para o reparo.

- Custos de mão de obra, obtidos por meio do site da FIPE Salariômetro (salariometro.fipe.org.br), pesquisa sobre benefícios médios e encargos aplicáveis para o cargo.

Com essas informações, calculamos que o custo total do serviço deveria ser de R\$ 20,00 por unidade, considerando uma margem de lucro justa para o fornecedor.

O estudo revelou que o fornecedor operava com uma margem extremamente elevada, chegando a 64% sobre o serviço. Isso gerou uma oportunidade de renegociação que poderia representar uma economia de R\$ 956 mil anuais para a empresa.

Diagrama XII– Exemplo de análise Should Cost – Serviço de Reparo de Big Bags

Bags mês	4.422	Considerando um tempo médio de inspeção de 20m no modelo após medição in-loco.
Bags dia	147	
Tempo p/ bag	0:20:00	
Tempo total dia	49:08:06	
Jornada 1 dia p/HC	8:00:00	
HCs necessários	6	Salário + Encargos + Benefício (Informações coletadas no salariometro.fipe.org)
Ferista	1	
Custo p/ HC	5.000	
Custo Total	40.000	Fornecedor possui margem muito alta sobre o serviço prestado. Possibilidade de renegociação de preço ou troca de fornecedor. Renegociação do preço por Bag reparado de R\$ 40,11 para R\$ 20,00 Oportunidade de R\$ 956 mil
Material p/ reparo	2	
Material total	8.844	
Custo Total Operação	48.844	
Impostos	14.653	
Custo Total	63.498	
Valor unitário cobrado	40	
Valor Cobrado	176.886	
Lucro do forn.	113.388	
Margem do forn.	64%	

Automação de Atividades

No OBZ 2.0, a busca por eficiência não se limita a cortes tradicionais ou renegociações. Ela passa, obrigatoriamente, pela reflexão contínua sobre como as atividades podem ser automatizadas, seja no chão de fábrica,

na operação logística ou até nas rotinas administrativas e analíticas de escritório. A automação deixou de ser uma tendência futura e se tornou uma necessidade presente. Quem não olha para isso, inevitavelmente, se torna menos competitivo.

Toda atividade que é altamente manual, repetitiva, operacional ou baseada em regras é candidata natural à automação. Quando essas tarefas são eliminadas ou reduzidas, o tempo das equipes é redirecionado para atividades mais estratégicas e que realmente geram valor.

Além disso, a automação não só reduz custos, mas também melhora a qualidade dos processos, reduz erros operacionais, aumenta a velocidade e dá escalabilidade às operações.

Formas de Automação Convencional

A automação não precisa, necessariamente, ser algo disruptivo. Existem soluções tradicionais, já amplamente adotadas e acessíveis:

- Automação de processos industriais: uso de CLPs, sensores, esteiras automáticas, robôs industriais, equipamentos inteligentes e IoT para eliminar atividades manuais na operação fabril.
- RPA (Robotic Process Automation): softwares que executam tarefas repetitivas de sistemas e planilhas, como emissão de notas fiscais, envio de relatórios, lançamentos em ERPs e conciliações bancárias.
- Sistemas de Workflow: plataformas que organizam, padronizam e automatizam fluxos de aprovação, registros e demandas internas.
- Integrações sistêmicas: conexão entre diferentes softwares que elimina trabalho manual de transcrição de dados entre sistemas.

Inteligência Artificial

O OBZ 2.0 está diretamente conectado às novas fronteiras da automação, que vão muito além dos RPAs e processos tradicionais. A inteligência artificial permite hoje automatizar não só tarefas operacionais, mas também tarefas analíticas e decisórias.

Exemplos de aplicações práticas: Análise de Dados e Relatórios:

- IA aplicada na geração automática de relatórios gerenciais, dashboards, análise

preditiva e até elaboração de diagnósticos financeiros.

- Ferramentas como Power BI integrado a IA, Google Looker, além de copilotos de dados, já estão revolucionando este processo.
- Automação de Atendimento: chatbots inteligentes que fazem triagens, respondem clientes e até executam processos internos automaticamente.
- Processamento de Documentos: leitura de contratos, notas fiscais, laudos e outros documentos através de IA com OCR, NLP e modelos de linguagem, reduzindo drasticamente atividades manuais.
- Análise de Textos e E-mails: IA capaz de ler, interpretar, classificar e responder e-mails, criar resumos automáticos e até gerar recomendações.
- Códigos Low-code e No-code: ferramentas que permitem que qualquer analista crie automações simples sem depender de TI, democratizando a produtividade.
- Agentes Autônomos de IA: modelos que executam sequências de tarefas com autonomia, como busca de informações, preenchimento de sistemas, análise de dados e tomada de decisão parametrizada.

Os gestores e suas equipes devem ter sempre em mente o olhar atento sobre automação na sua área. Perguntas como:

- “Esta atividade precisa mesmo ser feita manualmente?”
- “Este relatório poderia ser gerado automaticamente?”
- “Como podemos aplicar IA aqui?”
- “Quanto tempo minha equipe gasta em tarefas que não geram valor?”

Essas provocações precisam estar presentes em toda a análise. Muitas vezes, a redução de custos não está em cortar uma despesa, mas em transformar a forma de trabalhar, eliminando desperdícios, liberando horas e aumentando a produtividade.

Dimensionamento de Equipes

Quando falamos de custos com pessoal, não estamos tratando apenas de corte de pessoas. Estamos falando de uma análise profunda sobre como o trabalho está sendo feito, quais são os fatores que geram demanda de trabalho e, principalmente, como podemos fazer melhor, com mais produtividade e menos desperdício.

No OBZ 2.0, essa análise parte de duas perguntas fundamentais: Quanto tempo a operação exige? Qual é a produtividade esperada por pessoa?

A análise deve ser conduzida por duas dimensões, o tempo demandado e a produtividade por colaborador:

Tempo Demandado

Aqui olhamos para os fatores que fazem a demanda existir e crescer. Exemplo: quantidade de ordens de serviço, número de clientes atendidos, volume de peças

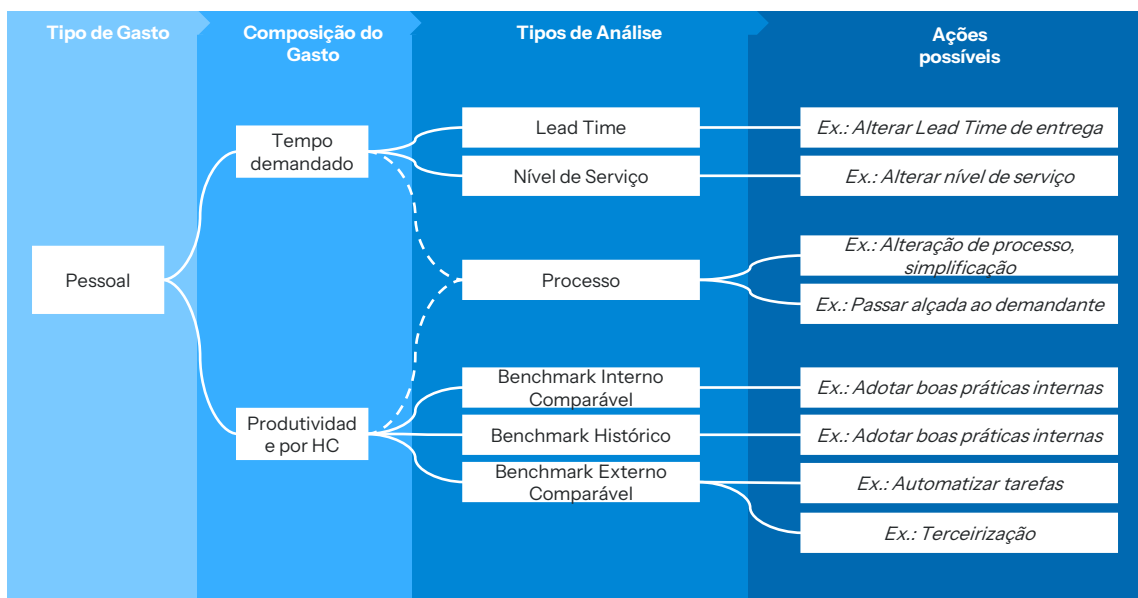
produzidas ou processadas. A partir disso, analisamos se é possível reduzir o tempo total necessário, trabalhando em variáveis como lead time, frequência de entregas, níveis de serviço e regras operacionais.

Produtividade por headcount

Aqui a pergunta é se a quantidade de trabalho executado por pessoa está no nível adequado. Fazemos isso comparando com benchmarks internos, históricos ou externos. E avaliamos se há oportunidades de melhoria por meio de simplificação de processos, automação, redistribuição de atividades ou até terceirização de tarefas específicas.

No diagrama abaixo podemos visualizar alguns tipos de análise que podem ser conduzidas em processo de dimensionamento ótimo de equipe, bem como as ações possíveis para efetivamente obter um novo quadro otimizado de mão-de-obra.

Diagrama XII – Tipos de análise para dimensionamento de HC



Em um projeto na manutenção de uma companhia aérea, focamos na equipe de costura de assentos. As melhorias vieram de vários ajustes:

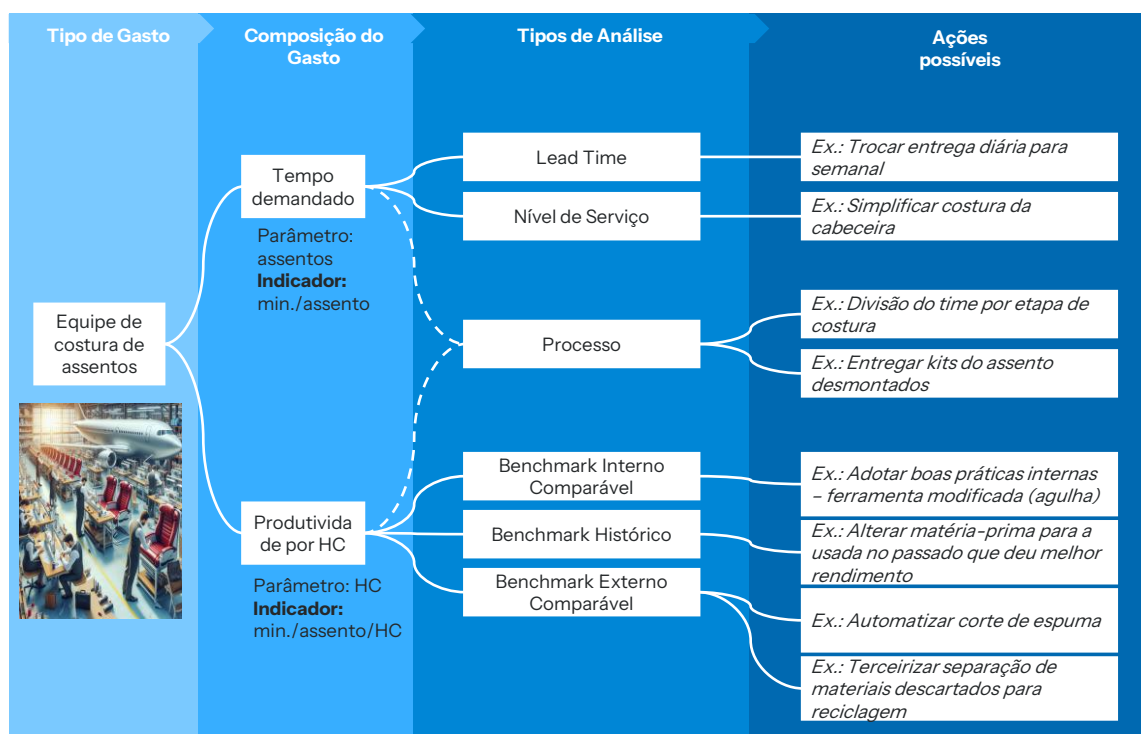
- Mudança da entrega de diária para semanal, reduzindo picos de demanda.
- Simplificação da costura de uma das peças, reduzindo 25 por cento do tempo.

- Divisão do time por etapas da montagem, aumentando a produtividade.
- Redistribuição da montagem dos assentos para outro time, liberando horas da equipe de costura.
- Implementação de uma melhoria sugerida pela própria equipe: a

modificação de uma agulha.

Esse exemplo mostra que o dimensionamento de headcount não é só matemática. É engenharia de processos, análise crítica de prioridades e, principalmente, reflexão sobre o que faz sentido ser feito, por quem e da forma mais eficiente possível.

Diagrama XIV – Tipos de análise para dimensionamento de HC



As análises são a espinha dorsal do OBZ 2.0. É por meio delas que identificamos o tamanho real das oportunidades e desafiamos o status atual. Este não é um exercício teórico. É aqui que se vence o jogo. Com fatos e dados, construímos um orçamento eficiente, inteligente e alinhado às necessidades da operação. O orçamento

não é só um número. Ele reflete como a empresa escolhe operar.

6. NEGOCIAÇÃO DE OTIMIZAÇÕES



Hora de desafiar o status quo

Contexto típico das negociações

Ao longo do processo de construção do Orçamento Base Zero 2.0, é natural que diversas oportunidades de otimização surjam diretamente das próprias áreas.

Muitas vezes, são os próprios gestores que identificam e propõem ajustes, assumindo essas iniciativas como desafios orçamentários de forma voluntária, sem necessidade de mediação ou esforço de convencimento por parte do PMO do projeto OBZ 2.0 ou da área financeira.

No entanto, nem todas as oportunidades seguem esse caminho fluido. Há situações em que a análise conduzida pelo PMO, pela área de compras, pela equipe financeira ou por uma área específica identifica claramente um potencial de redução ou reconfiguração de gastos em outro departamento. Nesses casos, é necessário levar a proposta ao departamento responsável, discutir a viabilidade e negociar sua inclusão no orçamento do próximo ciclo.

É aí que entra a habilidade de transformar dados em argumentos e resistência em alinhamento. Este capítulo trata justamente dessa etapa, a negociação das otimizações. Como abordar uma área que ainda não enxergou, ou não está disposta a enxergar, a oportunidade de fazer diferente? Como construir consensos sem abrir mão da ambição de performance? E, acima de tudo, como garantir que a empresa, como um todo, avance em direção a um orçamento mais estratégico e sustentável?

Papel do PMO do projeto

No OBZ 2.0, a negociação de otimizações não se baseia em cortes lineares ou metas generalistas, mas sim em oportunidades reais mapeadas com profundidade em cada área. Isso torna o processo mais justo, equilibrado e tecnicamente orientado.

O PMO do projeto atua como peça-chave para garantir que esse processo aconteça de forma estruturada e colaborativa. Cabe ao PMO:

- Facilitar a construção conjunta das propostas de orçamento otimizadas, promovendo um ambiente de diálogo

com as áreas envolvidas.

- Garantir que as sugestões de cortes ou redirecionamento de recursos sejam realistas, sustentáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos.
- Apoiar tecnicamente as negociações com dados históricos, simulações financeiras, análises de desempenho e benchmarks internos e externos

Além disso, o PMO deve também assumir um papel ativo na sugestão de oportunidades e no direcionamento das análises. Em alguns casos, o próprio PMO identifica hipóteses de melhoria e incentiva as áreas a desenvolverem propostas mais robustas. Por exemplo: se uma área sugere que a contratação de um colaborador adicional poderia reduzir o custo total com horas extras, cabe ao PMO apoiar a construção desse business case e envolver, se necessário, áreas como Recursos Humanos para embasar a simulação completa.

O PMO é o elo entre a ambição por eficiência e a necessidade de manter a operação saudável. Seu papel é garantir que as decisões orçamentárias sejam fundamentadas, coerentes e construídas com engajamento.

Tipos de resistências comuns

Durante a negociação de otimizações no OBZ 2.0, é natural que surjam resistências por parte das áreas. Mesmo quando os dados mostram uma oportunidade clara, o desconforto de mudar padrões, ajustar estruturas ou redirecionar recursos pode gerar reações defensivas ou protelatórias. Identificar os tipos de resistência ajuda o PMO e os gestores do projeto a se prepararem melhor para as conversas.

Algumas das formas mais comuns de resistência incluem:

Defensiva: “Já cortamos tudo que dava”, “não tem mais onde mexer”. A área parte da premissa de que a eficiência já foi atingida e que qualquer novo ajuste afetaria a operação. Neste caso, cabe ao PMO demonstrar comparativos e propor novos ângulos de análise.

Técnica: “Esse gasto é obrigatório”, “há normas que exigem isso”. Ocorre quando a justificativa se apoia em regras, regulações ou contratos. Nem sempre é infundada, mas muitas vezes é usada como barreira. O caminho é solicitar evidências e envolver áreas especializadas, como Jurídico ou Compliance, para validar a rigidez da despesa.

Política: “Essa área é estratégica”, “isso precisa vir de cima”. Quando há uma blindagem informal por status, patrocínio ou cultura da empresa. Nesses casos, o patrocínio da alta liderança e a atuação do Comitê Orçamentário são fundamentais para garantir isonomia no tratamento das áreas.

Diluição da responsabilidade: “Essa conta não é minha”, “isso vem de outro centro de custo”. Aqui, a estratégia é escapar da responsabilidade. O PMO deve mapear com clareza a alocação orçamentária e seus responsáveis, evitando zonas cinzentas onde ninguém responde.

Inércia: “Deixa como está”, “fazemos assim há anos”. Não há uma objeção concreta, apenas falta de motivação para mudar. Nesses casos, o desafio é demonstrar os ganhos de forma tangível e simples, com exemplos de sucesso em outras áreas.

Reconhecer essas dinâmicas permite estruturar melhor as negociações, antecipar objeções e preparar argumentações técnicas, políticas e estratégicas que facilitem o avanço do projeto.

Estratégias de Negociação

Negociar otimizações no OBZ 2.0 exige mais do que argumentos técnicos. Envolve sensibilidade, preparo e, acima de tudo, estratégia. É preciso entender o contexto da área, reconhecer os limites reais, mas também desafiar zonas de conforto com dados, alternativas e propostas construtivas.

Veja abaixo algumas abordagens eficazes para estruturar negociações produtivas:

Apresente cenários comparativos: Não vá com uma proposta única e fechada. Leve opções: cenário base, cenário otimizado,

cenário intermediário. Isso dá à área a sensação de escolha e mostra o impacto das decisões de forma concreta.

Use a lógica da contrapartida: Se a área tem resistência a cortar em um ponto, proponha redirecionar parte da economia para outra necessidade dela. Por exemplo, “se reduzirmos este contrato, poderemos ampliar o investimento em capacitação”. Isso muda o tom da conversa de perda para ganho estratégico.

Conduza perguntas provocadoras de forma empática: Em vez de afirmar “esse gasto está alto”, pergunte: “como podemos fazer isso com menos?” ou “você acredita que há alguma forma mais eficiente de atender essa demanda?”. O diálogo vira coautoria.

Incentive que a própria área proponha como fazer: Ao invés de discutir se deve haver uma redução, conduza a conversa para como fazer essa redução. Isso fortalece o senso de protagonismo e engajamento da área na construção da solução.

Envolve outras áreas técnicas para embasar a proposta: Se a análise envolve pessoas, contratos, riscos ou aspectos legais, traga RH, Jurídico, Compras ou Engenharia para apoiar a conversa. Isso reduz subjetividade e fortalece a proposta com múltiplas perspectivas.

Não tenha medo de escalar quando necessário: Quando a negociação trava por impasse político ou falta de alinhamento, leve o tema ao Comitê Orçamentário ou à liderança executiva. Ter uma instância neutra e com poder de decisão evita paralisia.

A negociação não é um jogo de imposição, mas também não pode ser um processo complacente. O desafio é avançar com firmeza, inteligência e respeito, garantindo que as boas ideias saiam da planilha e virem realidade.

7. PRIORIZAÇÃO E AJUSTE



Decidir o que entra e o que fica de fora

Consolidação do Orçamento

Concluída a construção do orçamento por cada área da empresa, iniciamos a etapa de consolidação. O objetivo desta fase é reunir todas as informações orçamentárias em uma estrutura única, padronizada e coerente com a lógica contábil e gerencial da companhia.

Essa consolidação envolve a revisão dos dados submetidos, garantindo que todas as propostas estejam organizadas por contas contábeis, centros de custos e projeção mês a mês. Essa estrutura clássica continua sendo a base do orçamento, permitindo o controle por competência, a comparação com anos anteriores e a geração de relatórios financeiros padronizados.

Mas no OBZ 2.0 vamos além dessa visão tradicional. Também consolidamos os dados com novas dimensões analíticas, como a granularidade por item orçamentário. Cada linha do orçamento representa um item individualizado, que pode ser um fornecedor, um contrato, um colaborador, uma atividade ou qualquer outro agrupamento lógico que represente uma unidade mínima de decisão.

Além disso, os itens orçamentários são agrupados por pacotes, que representam conjuntos de gastos de natureza semelhante. Exemplos de pacotes incluem pessoal, consultorias, manutenção, facilities, softwares, seguros, fretes, aluguéis, viagens, matéria-prima, locação de equipamentos, entre outros.

Essa estrutura permite analisar o orçamento sob diferentes recortes, conectando a visão estratégica com o detalhe operacional. Ao final dessa etapa, temos um verdadeiro cubo orçamentário, onde é possível explorar diferentes perspectivas: por mês, por conta contábil, por unidade orçamentária, por item granular e por pacote de gasto. Isso oferece à gestão uma base sólida para análises tanto conjunturais quanto específicas, fortalecendo a tomada de decisão nas etapas seguintes do processo.

Teste de Aderência

Com o orçamento consolidado, entramos na fase de avaliação do todo. O objetivo agora é

verificar se o conjunto de gastos planejados está compatível com os objetivos estratégicos definidos para o ciclo orçamentário. Esse momento é conhecido como teste de aderência.

O OBZ 2.0 tem foco específico na construção dos blocos de custos, despesas e investimentos. Ele representa uma parte essencial do processo orçamentário, mas não é a única. Para que o teste de aderência seja efetivo, é necessário que as demais alavancas, especialmente as projeções de receita, resultado financeiro e impostos, estejam minimamente estruturadas. Assim, conseguimos realizar a combinação preliminar das projeções e obter uma primeira visão dos demonstrativos financeiros consolidados.

A partir dessa integração, analisamos a Demonstração de Resultados e o fluxo de caixa projetados, comparando seus indicadores com as metas definidas na diretriz orçamentária. Avaliamos se a margem operacional, o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) e a geração de caixa estimados estão aderentes aos objetivos do ciclo.

Caso o orçamento ultrapasse os limites estabelecidos, essa diferença precisa ser resolvida. Essa etapa não é apenas um exercício de verificação matemática, mas uma análise estratégica. Deixamos de olhar para o orçamento como a soma de intenções departamentais e passamos a tratá-lo como uma proposta integrada de alocação de recursos da companhia.

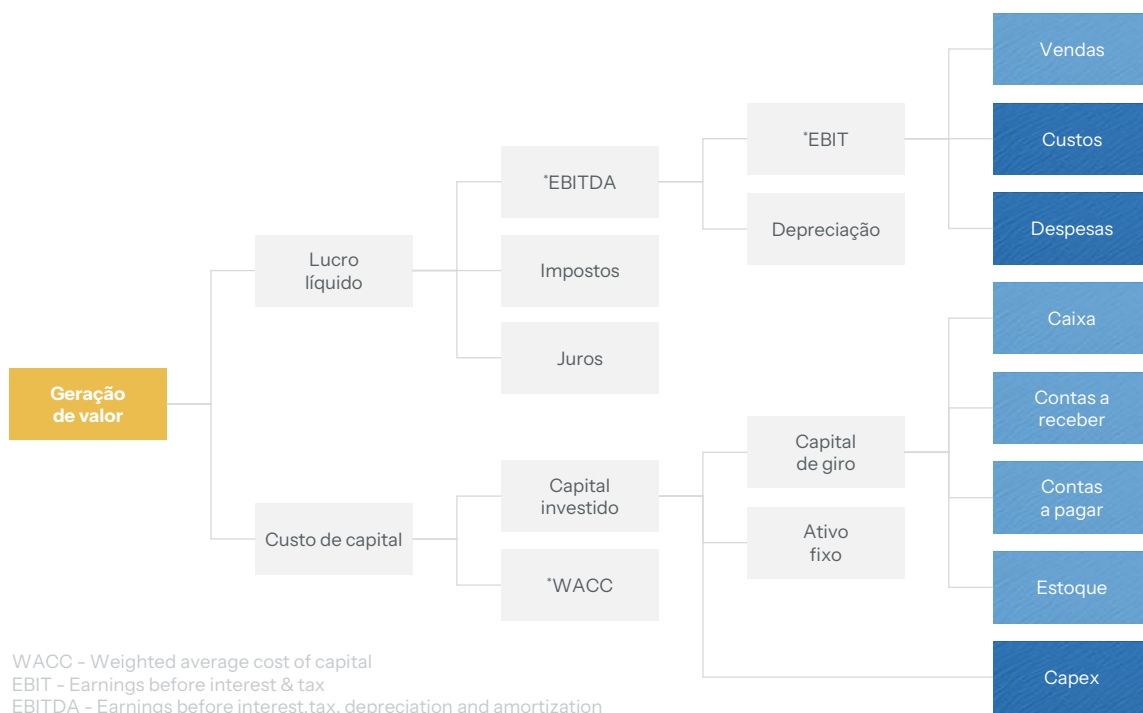
O teste de aderência também permite identificar desequilíbrios ou distorções relevantes na distribuição dos recursos entre áreas, pacotes ou centros de custo. Mesmo que o volume total de gastos esteja dentro de um patamar aceitável, a forma como os recursos estão distribuídos pode não estar coerente com as prioridades da empresa.

Essa análise não tem como objetivo imediato aprovar ou rejeitar o orçamento. Ela serve como diagnóstico para entender o grau de desalinhamento e orientar os próximos passos.

Com os resultados em mãos, a empresa está preparada para iniciar o processo de priorização, onde serão feitas as escolhas

que alinharão o orçamento às metas do ciclo.

Diagrama I – Árvore Simplificada de Geração de Valor



Lógica da Torre

A priorização é o passo seguinte ao teste de aderência. Se a análise demonstrar que o orçamento consolidado está acima do limite necessário para atingir a meta de resultado, será preciso fazer escolhas.

Suponha que a empresa tenha projetado R\$ 500 milhões em despesas, mas para alcançar a margem EBITDA desejada, será necessário trabalhar com R\$ 450 milhões. Isso significa que R\$ 50 milhões precisarão ser retirados da proposta. É exatamente para isso que serve a torre orçamentária.

O conceito da torre é simples e poderoso. Todos os itens orçamentários aprovados nas áreas são empilhados em ordem de prioridade. Na base, ficam os itens vitais e compulsórios, aqueles que são inegociáveis para a operação da empresa. Acima deles, os itens importantes, porém substituíveis. E, no

topo, os itens complementares e desejáveis, que podem ser retirados se necessário.

O corte não é feito de forma linear, mas sim por relevância. Vamos subindo a torre até alcançar o limite orçamentário permitido. Tudo o que ultrapassar esse limite não será aprovado para o ciclo seguinte. Isso garante que as reduções ocorram com lógica e critério, sem comprometer a estrutura essencial da empresa.

É importante destacar que essa priorização acontece depois da aplicação das iniciativas de otimização. A primeira versão do orçamento já considera os desafios de eficiência e as oportunidades de redução de gastos através das análises, oportunidades identificadas e otimizações negociadas que vimos nos capítulos anteriores.

Portanto, nesta etapa, não estamos mais discutindo formas de fazer a mesma atividade de maneira mais econômica. Estamos discutindo se realmente precisamos continuar fazendo essa atividade.

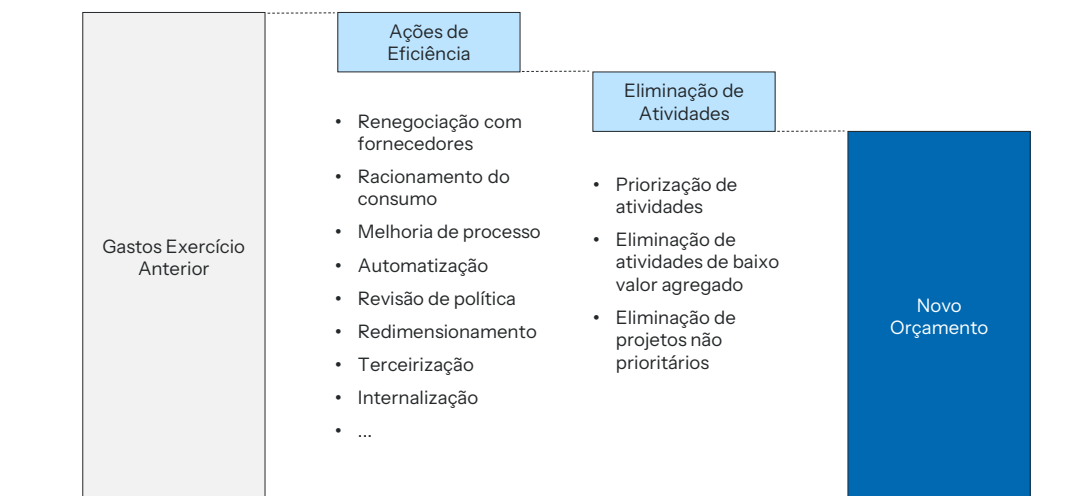
Essa mudança de foco é fundamental. No modelo tradicional, com cortes lineares, as áreas muitas vezes inflacionam suas propostas já prevendo que sofrerão reduções. O resultado é um orçamento com “gorduras ocultas” e um jogo político interno para proteger verbas.

No OBZ 2.0, a lógica é outra. Cada área foi estimulada desde o início a apresentar um orçamento já enxuto, com apoio técnico para identificar melhorias reais. Quando

chega o momento da priorização, não há surpresas nem necessidade de voltar às áreas pedindo novas reduções. O processo é direto: os itens menos relevantes simplesmente não entram no orçamento, pois não cabem. E isso já está previamente determinado, com base na lógica da torre.

Essa abordagem evita distorções e protege as áreas mais eficientes. Nenhuma área será penalizada por ter sido realista desde o início. Também não há risco de desorganização, pois todas as exclusões de itens foram previamente mapeadas e têm um plano claro. Isso garante que o orçamento final seja realista, exequível e alinhado com a estratégia da companhia.

Diagrama XVI – Alavancas de Otimização de Gastos



Métodos de Priorização

A aplicação da torre orçamentária pode ser feita de duas formas principais: por departamento ou por pacote de gasto. A escolha do modelo depende da maturidade da empresa, da estrutura organizacional e do tipo de gasto predominante.

Método Departamental

No modelo departamental, cada área da empresa, seja uma gerência, uma diretoria ou unidade específica, organiza sua própria torre orçamentária. Essa torre já deve vir

internamente priorizada, com os itens vitais e inegociáveis na base e os complementares e desejáveis no topo. O próximo passo é construir a torre consolidada da empresa com base nas torres locais.

Na prática, essa construção pode ocorrer em etapas. Em empresas com estruturas mais complexas, é comum que as torres das gerências sejam consolidadas em uma torre de diretoria, como uma fase intermediária. Ou seja, antes de erguer a torre da empresa como um todo, realizamos uma espécie de semifinal entre os blocos

prioritários das gerências, permitindo que a diretoria consolide sua visão unificada. A partir das torres das diretorias, formamos então a torre final da companhia.

Esse processo por fases ajuda a organizar o debate e a garantir coerência interna dentro de cada diretoria, respeitando os contextos operacionais e estratégicos específicos de cada grupo. Ele também reduz a complexidade das rodadas finais, já que a quantidade de itens a comparar entre diretorias é menor e mais qualificada.

Além da estrutura de comparação, é necessário definir o modelo de decisão que será utilizado na priorização. Existem duas abordagens principais: centralizada e participativa.

No modelo centralizado, a decisão sobre a ordem dos itens e os cortes é feita por um decisor ou por um grupo restrito, como o CEO, a diretoria executiva ou um comitê de orçamento. Essa abordagem é mais rápida e direta, evita conflitos longos e protege a confidencialidade de decisões estratégicas mais sensíveis. No entanto, ela tende a ser

menos detalhista, pois o grupo decisor não está diretamente envolvido na execução das atividades propostas. Além disso, os gestores responsáveis pelos itens orçamentários não estão presentes para defender suas propostas, o que pode levar à eliminação de itens relevantes por falta de contexto.

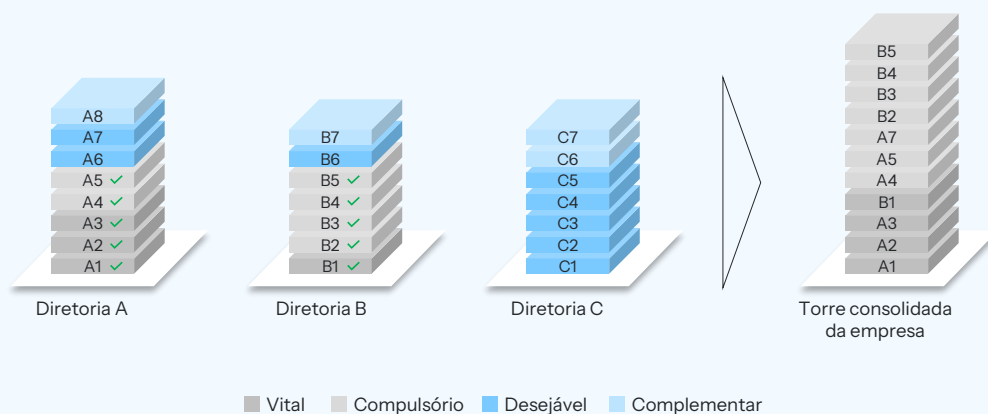
Já o modelo participativo envolve os gestores das áreas proponentes no processo de priorização. As sessões contam com a presença dos responsáveis que explicam, justificam e eventualmente reavaliam seus itens em diálogo com os demais. Esse formato exige mais tempo, moderação qualificada e preparo prévio, pois tende a gerar discussões mais longas e complexas. Em contrapartida, ele promove maior entendimento entre áreas, aumenta a legitimidade das decisões e permite que a escolha dos itens priorizados seja feita com base em argumentos técnicos e alinhamento estratégico. Frequentemente, essa abordagem leva a decisões mais justas e assertivas.

Dinâmica de priorização departamental

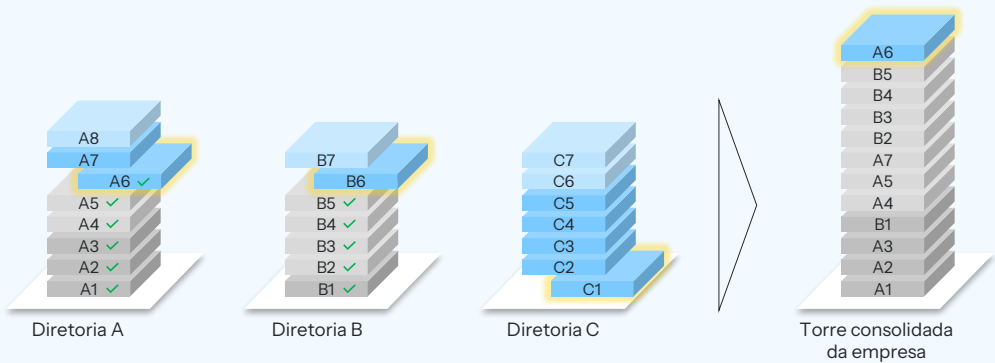
Neste exemplo simplificado temos 3 Diretorias, cada uma delas já priorizou seus itens orçamentários, os mais importantes (vitais e compulsórios na base e os desejáveis e complementares mais acima). O objetivo é compor a torre consolidada da empresa.

Os itens vitais e compulsórios não competem entre si. Por exemplo, o que é mais importante para uma companhia aérea, combustível ou piloto? Note que ambos são itens que impedem a operação caso não existam, portanto, não são priorizados entre si. Eles são aprovados todos de uma vez na Torre Consolidada.

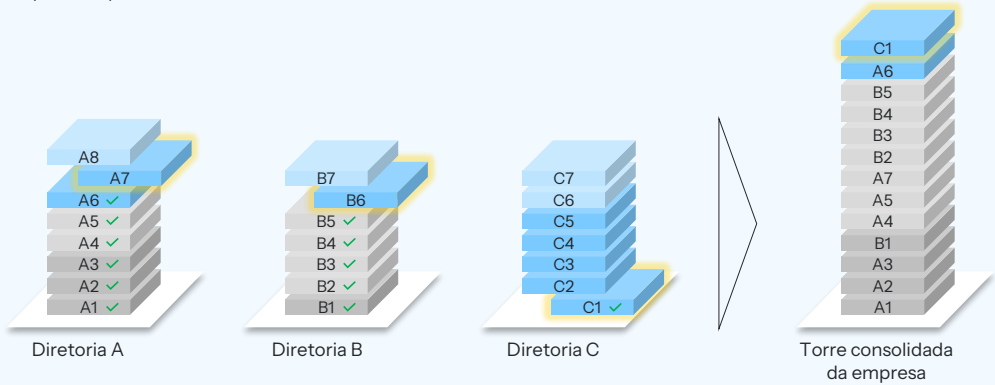
Importante ressaltar mais uma vez, apesar dos itens vitais e compulsórios serem blindados, ou seja, não ser possível eliminá-los, eles podem e devem ser trabalhados na busca de otimizações. Nesta etapa de priorização os itens já devem vir com suas propostas de oportunidades e desafios.



Pós a inclusão dos itens vitais e compulsórios, elegemos qual é o item mais relevante entre as Diretorias. Neste exemplo comparamos os itens A6, B6 e C1. Neste exemplo o Item definido como prioritário foi o A6 e ele é aprovado para a Torre Consolidada.



Com a aprovação do Item A6, entra em cena o item seguinte da Diretoria A para comparação com o B6 e C1. Neste exemplo, o Item aprovado para a Torre Consolidada foi o C1.



Esta dinâmica se repete até que todos os itens sejam empilhados seguindo uma priorização, os mais relevantes próximos da base e os menos relevantes no topo.



Após a composição da Torre Consolidada, se o teste de aderência apontar que o montante total de gastos está incompatível com os objetivos da companhia para o próximo ciclo, usamos a torre para eliminar os itens até que o nível de gastos fique dentro dos limites.

No exemplo abaixo, temos um cenário hipotético em que partimos de um baseline de R\$ 500 milhões, correspondente ao volume de gastos do período anterior. Em seguida, é elaborado um orçamento do zero, em nível granular, incorporando desafios com base em análises e oportunidades. O resultado é uma proposta de R\$ 450 milhões, representando uma redução de 10%. Caso esse valor esteja dentro dos limites definidos no teste de aderência, o orçamento é aprovado sem necessidade de eliminar nenhum item.

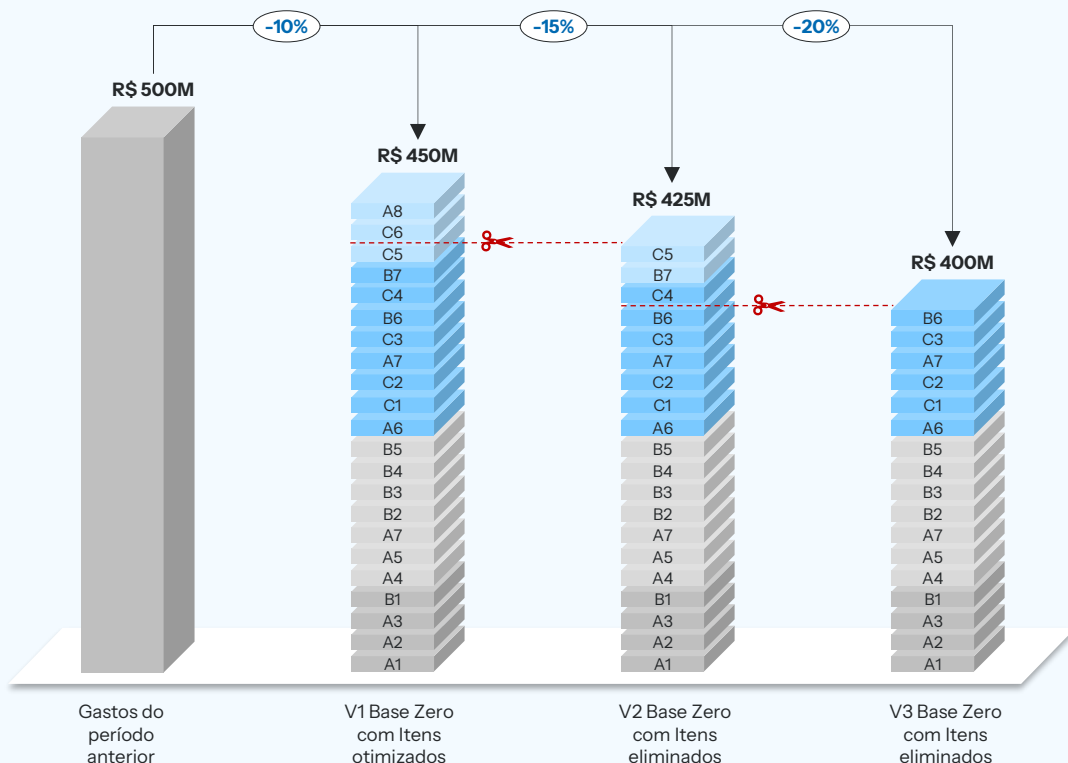
Este é o cenário ideal. Na maioria dos projetos em que participei, o jogo foi vencido exatamente nesta etapa, sem a necessidade de desmobilização de áreas ou cancelamento de contratos com fornecedores. Isso só é possível quando há um trabalho bem-feito na etapa de mapeamento de oportunidades e inclusão de desafios orçamentários consistentes.

Agora, imagine um cenário em que o limite orçamentário definido seja de R\$ 425 milhões. Isso exige uma redução adicional de R\$ 25 milhões. Nesse momento, utilizamos a torre para eliminar os itens posicionados no topo até que o valor necessário seja atingido. Com isso, garantimos que os itens mais importantes permaneçam, e que os cortes recaiam apenas sobre os itens menos prioritários.

Da mesma forma, em um cenário mais restritivo, no qual o limite orçamentário seja de R\$ 400 milhões, será necessário remover ainda mais itens da torre, incluindo não apenas os supérfluos, mas também parte dos itens desejáveis. A severidade da priorização acompanha o nível de restrição imposto pela realidade financeira da empresa.

O volume de cortes necessários varia conforme o contexto. Empresas saudáveis normalmente conseguem atingir os limites definidos apenas com ações de otimização, sem eliminar nenhum item. Organizações em fase mais sensível podem precisar abrir mão de alguns blocos menos essenciais. Já empresas em situação crítica, muitas vezes com estruturas montadas para uma expectativa de crescimento que não se concretizou, precisam realizar um verdadeiro downsizing, eliminando até mesmo itens importantes da torre.

Esse processo mostra, na prática, como o OBZ 2.0 se adapta à realidade de empresas em diferentes níveis de maturidade financeira e cenários de pressão. Ele permite ajustar o orçamento com critério, protegendo o essencial e trazendo racionalidade para momentos de decisão difíceis.



Método por Pacotes

No modelo por pacotes de gasto, a lógica da priorização muda. Em vez de agrupar os itens por área responsável, agrupamos por natureza de despesa. Cada pacote representa um conjunto de contas de mesma essência, como viagens, consultoria, manutenção, treinamentos, aluguéis, fretes, seguros, facilities, softwares, matéria-prima, Treinamentos, entre outros.

Essa abordagem permite comparar diretamente itens de mesma natureza, independentemente da área que os propôs. O foco deixa de ser “quem está pedindo” e passa a ser “qual gasto, dentro deste tipo, é mais relevante para o negócio”.

O processo ocorre em rodadas. Em cada rodada, trabalha-se com um pacote específico. Por exemplo, na rodada do pacote de viagens, cada área apresenta sua própria torre de viagens já previamente priorizada internamente. As propostas de todas as áreas são então reunidas e consolidadas em uma única torre de viagens da empresa. Os itens são empilhados do mais crítico ao mais supérfluo, com base em critérios objetivos, como impacto na operação, contribuição para resultados, obrigatoriedade legal ou potencial de retorno.

Essa lógica se repete para cada pacote. Assim, ao final das rodadas, a empresa passa a ter várias torres consolidadas, uma para cada tipo de gasto. O passo seguinte é aplicar os limites orçamentários definidos. Os cortes são realizados no topo de cada torre de pacotes, eliminando os itens menos prioritários até alcançar o valor orçamentário ideal.

A grande vantagem desse modelo é permitir comparações mais homogêneas por assunto. Avaliar todas as propostas de treinamento ou todos os contratos de consultoria em uma mesma sessão torna a decisão mais fácil. Também reduz distorções que podem ocorrer quando áreas com realidades muito distintas disputam orçamento entre si.

Além disso, o modelo por pacotes estimula uma visão transversal dos gastos, quebrando

a lógica puramente departamental. Ele favorece decisões mais estratégicas e impede que certas áreas, por terem maior influência política ou visibilidade, monopolizem recursos que poderiam ser mais bem alocados em outro contexto.

Assim como no modelo departamental, o processo pode ser conduzido de forma centralizada ou participativa. O importante é que cada rodada tenha critérios claros de priorização, dados preparados com antecedência e um facilitador capaz de conduzir as discussões com objetividade.

Em empresas com maior maturidade de gestão e com estruturas de custo mais compartilhadas, o modelo por pacotes costuma gerar decisões mais equilibradas e alinhadas à estratégia.

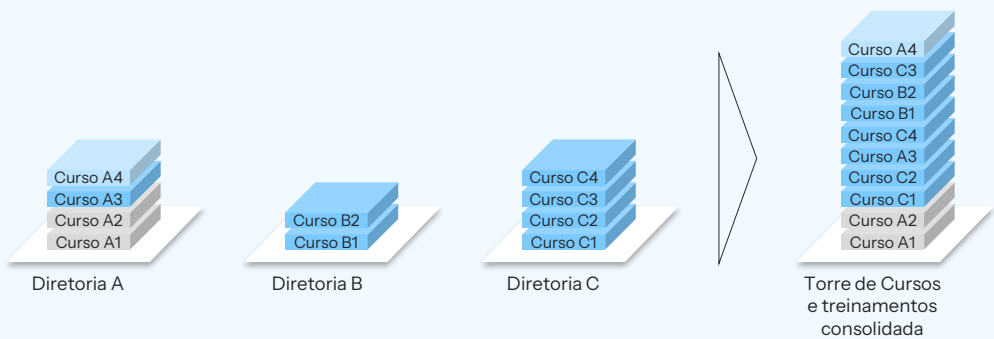
O modelo por pacotes também se conecta naturalmente com a metodologia de orçamento matricial. Nesse formato de governança, além da visão por centro de custo ou departamento, a empresa passa a ter responsáveis por categorias de gastos transversais. Ou seja, uma pessoa ou um comitê pode ser responsável por coordenar o orçamento de um pacote como “consultorias” ou “viagens” em toda a organização, mesmo que os gastos estejam distribuídos entre diferentes áreas. Isso fortalece a coerência nas decisões, evita redundâncias e melhora o controle sobre gastos recorrentes e pulverizados. A combinação entre pacotes e orçamento matricial aumenta a maturidade da empresa no processo decisório e reduz vieses políticos ou setoriais na hora de priorizar.

Dinâmica de priorização por pacotes

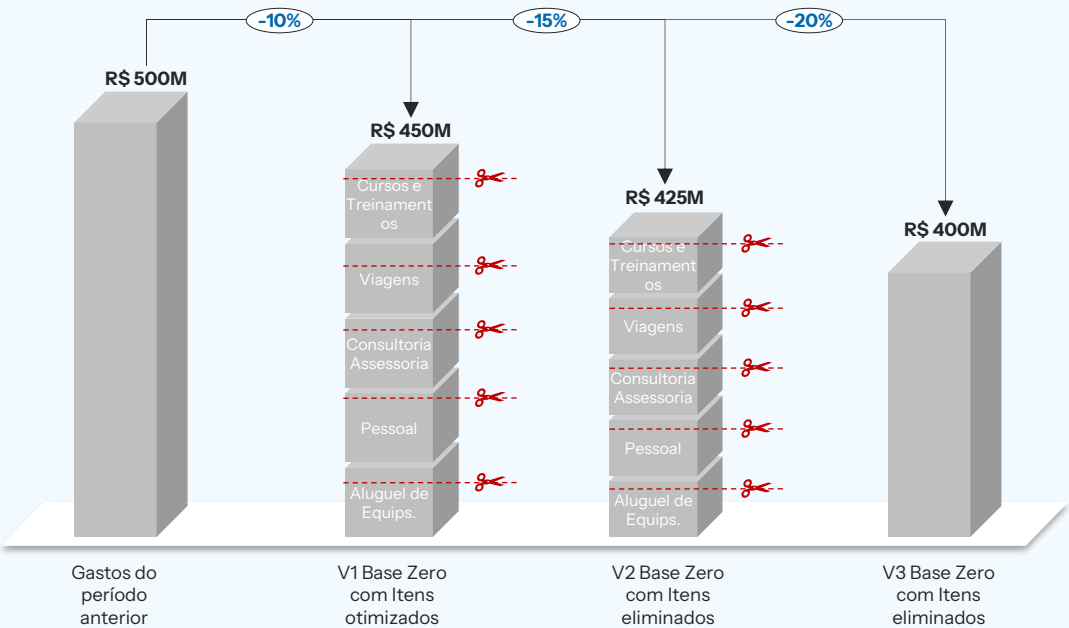
Neste exemplo simplificado de priorização, temos 3 Diretorias e 5 Pacotes. Na etapa de consolidação devemos criar uma visão matricial por pacotes para que a dinâmica de priorização seja possível.

	Cursos e Treinamentos	Viagens	Consultoria e Assessoria	Pessoal	Aluguel de Equipamentos
Diretoria A					
Diretoria B					
Diretoria C					

Escolhemos iniciar pelo pacote de Cursos e Treinamentos. Portanto, todos os itens orçamentários categorizados neste pacote devem estar relacionados a itens de cursos, bolsas de estudo para colaboradores, certificações e palestras por exemplo. A partir disso, priorizamos a torre consolidada de Cursos e Treinamentos com base nas torres de cada área, de forma muito similar a dinâmica de priorização departamental.



Essa mesma dinâmica de priorização deve ser feita para os demais pacotes. Assim finalizada a priorização, no caso do Teste de Aderência indicar que um corte do orçamento seja necessário abrimos as torres consolidadas de cada pacote e passamos e eliminamos os Itens menos prioritários do topo de cada torre até que o limite de orçamento seja alcançado.



Ao final, o processo de priorização no OBZ 2.0 não se limita a eliminar gastos, mas a escolher com inteligência. Ele transforma o orçamento em um instrumento de alocação consciente, garantindo que os recursos da empresa estejam direcionados para o que realmente importa. Seja por meio da lógica

departamental ou da análise por pacotes, o objetivo é sempre o mesmo: proteger o essencial, viabilizar o estratégico e eliminar o que não cabe. É essa disciplina que torna o OBZ 2.0 uma ferramenta tão poderosa de gestão.

8. PLANOS DE AÇÃO



Do desafio para a ação

Da Análise para a Ação

Até aqui, exploramos profundamente como analisar os gastos, identificar ineficiências, propor cortes e estabelecer desafios orçamentários. Tudo isso é absolutamente essencial. Porém, existe um ponto crítico que separa empresas que apenas planejam daquelas que efetivamente capturam os resultados. A execução.

Reduzir custos não acontece sozinho. Nenhum desafio se materializa por mágica. Definir que o orçamento de viagens precisa ser reduzido, por exemplo, é só o primeiro passo. Mas como isso vai acontecer? Quais são as ações concretas que vão transformar essa intenção em resultado? Sem um plano estruturado, tudo isso se torna apenas um desejo e não uma entrega real.

A partir deste capítulo, deixamos de olhar apenas para análise e priorização. Nosso foco passa a ser a construção de planos de ação robustos, claros, bem estruturados, que garantam que os desafios definidos no orçamento sejam de fato capturados na operação.

Fazer isso exige método. Envolve entender a raiz dos problemas, mobilizar as equipes, conduzir sessões estruturadas de brainstorming e organizar todas essas ideias em ações práticas, bem definidas, com responsáveis, prazos e metas.

Aqui começa a jornada da execução. É onde o planejamento encontra a prática. E é exatamente isso que você vai aprender nos próximos tópicos.

Por que um Plano de Ação é Essencial?

Desafios orçamentários, cortes e metas de eficiência só se transformam em realidade quando existe um plano claro de como aquilo será feito. Sem um bom plano de ação, o que temos é apenas uma intenção. E intenção não paga conta, não reduz custo e não melhora resultado.

Imagine uma empresa que define uma redução de cinquenta por cento no orçamento de viagens. Ótimo. O desafio está lançado. Mas o que vem depois? Essa

redução não acontece sozinha. É preciso definir ações como restringir tipos de viagens, criar novos critérios de aprovação, incentivar reuniões virtuais, renegociar tarifas com fornecedores, entre outras medidas.

O plano de ação é exatamente isso. Um conjunto organizado de contramedidas, tarefas e responsáveis que garantem que aquele desafio saia do papel e vire resultado concreto.

Empresas que não estruturam planos de ação acabam vivendo um grande risco. O risco de acreditar que só lançar um desafio no orçamento é suficiente para que as coisas mudem. E não é. Quando não há clareza do como, do quem, do quando e do quanto, os desafios não se materializam. O orçamento vira uma peça de ficção que nunca se conecta com a operação.

Por isso, toda proposta de redução de custo, todo desafio orçamentário, precisa estar apoiado em um plano claro, factível, com etapas bem definidas, responsáveis e prazos. É assim que garantimos que as metas saiam da planilha e sejam capturadas na prática.

Da causa ao plano

Não existe bom plano de ação sem antes entender claramente qual é a causa do problema que queremos resolver. Sair criando ações sem esse entendimento é como tomar remédio sem saber qual é a doença. Corre-se o risco de atacar os sintomas, mas não resolver a origem.

Por isso, toda construção de um plano de ação começa obrigatoriamente por uma boa análise de causa. Precisamos entender por que aquele custo está elevado, por que aquele processo está ineficiente, por que aquele gasto não está no nível que deveria.

Existem diversas ferramentas para ajudar nessa análise. As mais comuns são o Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também como Espinha de Peixe ou Ishikawa, e a técnica dos Cinco Porquês, que consiste em perguntar sucessivas vezes o motivo de algo até chegar na raiz do problema.

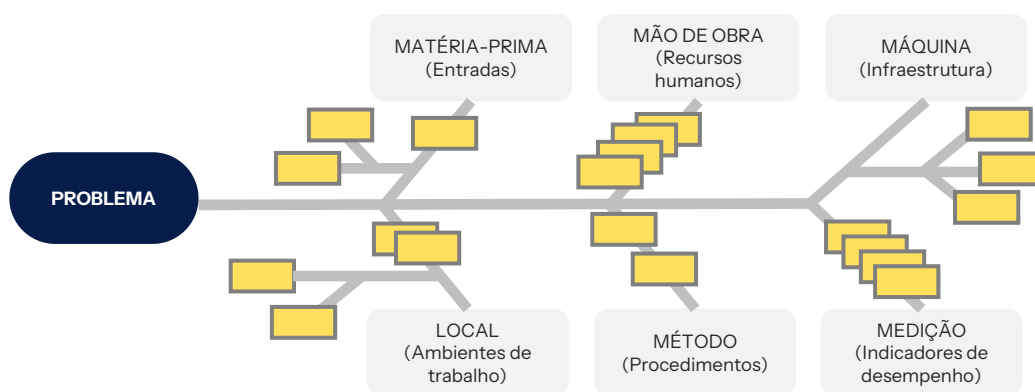
Por exemplo, se estamos analisando o aumento dos gastos com viagens, a primeira pergunta pode ser: por que os custos subiram? A resposta pode ser porque houve mais viagens internacionais. E por que houve mais viagens internacionais? Porque os projetos no exterior aumentaram. E por que os projetos no exterior aumentaram? E assim por diante, até chegarmos na causa raiz.

Só depois de entender essa raiz é que faz

sentido reunir as pessoas, fazer um brainstorming e desenhar as ações necessárias. Isso garante que o plano não seja superficial, nem paliativo, mas sim orientado a resolver de fato aquilo que está pressionando os custos ou dificultando a captura dos ganhos.

Portanto, a lógica é clara. Primeiro entendemos o problema. Depois pensamos nas soluções. E só então construímos o plano de ação.

Diagrama XVII – Diagrama de Ishikawa



Brainstorming: Como Conduzir Sessões Eficazes

Depois de entender claramente qual é o problema e suas causas, chega o momento de gerar soluções. E uma das ferramentas mais poderosas para isso é o brainstorming.

Por mais simples que pareça, uma boa sessão de brainstorming não é uma conversa solta e desorganizada. Existe método, existe preparação e existem regras claras para que ela funcione de verdade e gere resultados.

O primeiro passo é definir claramente qual é o problema que será discutido. O grupo precisa ter total clareza do objetivo daquela sessão. Estamos buscando ideias para reduzir custos de transporte? Para melhorar a produtividade da operação? Para renegociar contratos? É fundamental que todos estejam alinhados sobre qual é o tema.

O segundo passo é escolher quem vai

participar. E aqui mora um dos grandes segredos de um brainstorming de qualidade. O grupo deve ser composto por pessoas que estão diretamente na operação, supervisores, líderes do processo e também por profissionais de outras áreas que podem contribuir de forma complementar. Por exemplo, alguém da área de suprimentos pode trazer insights sobre negociações. Alguém de tecnologia pode sugerir automações. O importante é que o time tenha dois perfis muito claros. Pessoas que conhecem profundamente o processo e vivem sua rotina, e pessoas que, mesmo não estando no dia a dia, podem agregar com uma visão externa, analítica, técnica ou de suporte. Um time multidisciplinar.

O terceiro passo é estabelecer as regras da sessão. E aqui tem uma que é inegociável. Durante a geração de ideias, não existe espaço para julgamento. Nenhuma ideia é ruim nesse momento. O foco é gerar o maior número possível de alternativas.

A crítica e a priorização ficam para a etapa seguinte.

É muito útil também usar alguns estímulos para ajudar a criatividade a fluir. Por exemplo, provocar o grupo com perguntas como. O que outras empresas fazem nesse cenário? Existe alguma tecnologia que poderia resolver esse problema? E se fizéssemos exatamente o contrário, o que aconteceria? Essas provocações muitas vezes destravam ideias que não surgiriam de forma espontânea.

Por fim, depois de gerar o máximo de ideias, vem a fase de organização e priorização. O grupo discute quais ideias são mais viáveis, quais têm maior impacto, quais são simples de executar e assim começa a transformar essas ideias em um plano de ação estruturado.

O resultado de uma boa sessão de brainstorming não é apenas uma lista de ideias. É o primeiro passo concreto para que os desafios definidos no orçamento virem, de fato, resultados reais na operação.

Imagem XVIII – Sessão de Brainstorming



Construção do Plano de Ação com 5W2H

Uma vez que o problema está bem entendido e as ideias foram geradas e priorizadas, chega o momento de transformar tudo isso em um plano de ação organizado, claro e executável. E a melhor ferramenta para isso é o 5W2H.

O 5W2H é uma metodologia simples, prática

e extremamente eficiente. Ele serve para garantir que não falte nenhuma informação crítica na hora de executar uma ação. Na prática, é um checklist inteligente que responde sete perguntas fundamentais.

O nome 5W2H vem do inglês e representa as iniciais dessas sete perguntas:

What — O que será feito

Why — Por que será feito

Where — Onde será feito

When — Quando será feito

Who — Quem será o responsável

How — Como será feito

How much — Quanto vai custar

O método garante que toda ação esteja bem detalhada e sem margem para interpretações equivocadas.

O que será feito?

Aqui se descreve claramente qual é a ação. Sempre utilizando verbos no infinitivo como implementar, revisar, renegociar, desenvolver. A ação precisa ser objetiva, específica e sem margem para dúvidas.

Por que será feito?

O motivo da ação. Qual problema ela resolve ou qual benefício ela gera. Essa resposta conecta a ação ao diagnóstico feito lá no início. Sem clareza do porquê, a ação perde força.

Onde será feito?

Localização ou departamento onde a ação será executada. É no escritório, na fábrica, no centro de distribuição, no sistema, na matriz ou na filial.

Quando será feito?

Definição de prazo. Data de início e data de conclusão. Prazo claro, acordado e realista.

Quem será o responsável?

Toda ação precisa ter um dono. Uma única pessoa responsável. Pode envolver mais gente na execução, mas alguém precisa ser o dono da entrega. Se todo mundo é responsável, ninguém é.

Como será feito?

É o detalhamento da ação. Quais etapas, qual metodologia será aplicada, como a ação vai ser executada. Quanto mais claro, melhor.

Quanto vai custar?

Aqui entram os custos envolvidos na ação. Pode ser investimento, horas de trabalho, contratação de serviço, compra de equipamento. Mesmo que não haja custo direto, isso precisa estar registrado.

O grande benefício do 5W2H é transformar uma ideia em um plano prático, organizado e rastreável. Quando todas as ações estão descritas dessa forma, fica muito mais fácil acompanhar, cobrar e garantir que elas sejam executadas.

Plano de ação não é lista de tarefas soltas. É um compromisso formal com a execução dos desafios orçamentários. É a ponte entre o que foi planejado e o que será entregue na prática.

Tabela II – Exemplo de Plano de Ação (serviço de vigilância)

META: Reduzir contrato de vigilância em 12%				RESPONSÁVEL: João Alberto Gomez (Coord. de Compras)		
O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	POR QUE (Why)	COMO (How)	QUANTO CUSTA (How Much)
Trocar o fornecedor atual de serviços de segurança da unidade de Guarulhos por um fornecedor que ofereça custos mais baixos, com um escopo de serviços reduzido.	João Alberto Gomez	20/dez	Fábrica de Guarulhos	Reduzir despesas operacionais com serviços de segurança, mantendo um nível adequado de segurança nas instalações.	- Identificando novos fornecedores com preços mais competitivos - Solicitando cotações e comparando com os preços atuais. - Negociando termos e condições do contrato com um escopo reduzido e uso de monitoramento remoto. - Formalizando o contrato e iniciando a transição para o novo fornecedor.	O novo contrato deverá custar R\$ 50 mil ano e gerará uma economia de R\$ 14 mil ano

Um plano de ação não serve para ser apenas discutido em uma reunião e depois esquecido. Ele precisa estar registrado, acessível e ser acompanhado com disciplina. Sem isso, a chance de não sair do papel é enorme.

A boa notícia é que isso não exige nenhuma ferramenta sofisticada. Um plano de ação pode ser perfeitamente construído e controlado em uma planilha simples de Excel, desde que bem organizada e compartilhada com os envolvidos.

Além disso, existem diversas plataformas online que ajudam muito na organização, no acompanhamento e na gestão dos planos. Ferramentas como Microsoft Listas, Trello, Asana, ClickUp, Monday ou até soluções mais robustas dentro de ERPs e CRMs podem ser usadas, dependendo da realidade da empresa.

Independentemente da ferramenta escolhida, o mais importante é garantir que exista uma rotina de governança sobre esses planos. Isso significa ter reuniões periódicas de acompanhamento, revisar prazos, verificar o andamento das ações, identificar gargalos e atuar rapidamente em desvios.

Plano de ação não é documento de gaveta. É ferramenta viva de gestão. E quando bem utilizado, vira um motor de transformação da empresa.

Checklist de um Bom Plano de Ação

Construir um plano de ação não é simplesmente preencher uma tabela. É garantir que cada ação esteja bem pensada, bem estruturada e pronta para ser executada. Um plano fraco gera execução fraca.

Antes de considerar um plano pronto, faça uma checagem rápida.

A ação é clara, específica e objetiva?

Fuja de descrições vagas. Quem lê entende exatamente o que precisa ser feito. Evite ações vagas como “incentivar”, “conscientizar”, “entender”, “melhorar”, “garantir”, iniciar ações com estas palavras não soa algo concreto.

Existe alinhamento com o desafio que queremos capturar?

A ação está diretamente conectada ao diagnóstico ou ao desafio orçamentário? Ou é uma ação genérica, sem foco?

O time validou a viabilidade da ação?

É uma ação que realmente pode ser executada dentro dos recursos, prazos e contexto da empresa?

Existe compromisso do responsável?

Não basta apenas nomear alguém. É preciso haver ciência, aceite e compromisso desse responsável.

O acompanhamento da ação está organizado?

Ela está registrada em um local visível, com governança definida, revisões periódicas e rituais de cobrança estabelecidos?

Se a resposta for sim para todas essas perguntas, seu plano está pronto para ir para a execução. Se não, volte, ajuste e refine. Um plano bem feito não é burocracia. É o que separa empresas que falam de resultado daquelas que de fato entregam resultado.

Fazer acontecer

Todo desafio orçamentário só se torna realidade quando é acompanhado de um plano de ação claro, estruturado e bem executado. Sem ação, não existe resultado.

Reduzir custos, ganhar eficiência e capturar os desafios definidos no orçamento não acontece sozinho. São as ações bem planejadas e acompanhadas que fazem isso acontecer.

O orçamento sai do papel quando existe disciplina na execução. E é aqui que começa o verdadeiro jogo. Fazer acontecer é o que separa quem fala de resultado de quem realmente entrega resultado.

10. CONTROLE E CAPTURA

The background of the slide features a dark blue abstract graphic. It includes a pie chart in the upper left corner, a bar chart with eight bars in the upper right (the seventh bar is orange), and another bar chart with five bars in the lower left (the third bar is orange). There are also some horizontal lines and circular motifs scattered throughout the design.

Garantindo o Cumprimento
e a Sustentação dos
Resultados

Contextualização Inicial

Ao longo de todo o processo até aqui, já percorremos etapas fundamentais. A empresa construiu um orçamento robusto, que não apenas replica os gastos do passado, mas que traz desafios reais, alinhados às diretrizes estratégicas e aos objetivos de performance definidos para o ciclo. Além disso, também foram estruturados planos de ação consistentes, pensados exatamente para viabilizar os resultados propostos no orçamento.

Mas é importante entender que construir o orçamento e definir as ações é apenas parte do caminho. A partir deste ponto, começa uma etapa decisiva: garantir que o orçamento se transforme em realidade.

De nada adianta termos um orçamento tecnicamente bem elaborado, com desafios inteligentes e planos detalhados, se não houver disciplina para acompanhar, controlar e capturar esses resultados ao longo dos meses.

O sucesso do Orçamento Base Zero 2.0 não se resume à construção. Ele se concretiza no dia a dia, na prática da gestão, no acompanhamento dos números, na rápida identificação de desvios e, principalmente, na capacidade de corrigir rotas de forma ágil.

É exatamente sobre isso que trata este capítulo. A fase de Controle e Captura é onde se consolida a disciplina de gestão financeira, garantindo que a empresa não apenas planeje bem, mas que execute bem, entregue os resultados e consolide uma cultura de alta performance.

O que é Controle e Captura de Resultados

O Controle e Captura de Resultados é a etapa que garante que tudo aquilo que foi planejado, tanto no orçamento quanto nos planos de ação, se transforme efetivamente em resultados concretos para a empresa.

É o momento em que a gestão se volta para o acompanhamento sistemático dos números e das entregas, garantindo disciplina, correção de rota e, principalmente, o cumprimento dos

objetivos definidos no orçamento.

O ponto central desta etapa é o acompanhamento do Real x Orçado. Ou seja, analisar mês a mês se os gastos, receitas, margens e demais indicadores estão seguindo o que foi planejado ou se estão ocorrendo desvios que precisam ser tratados rapidamente.

Porém, essa análise não se limita aos números financeiros. Aqui também entramos no acompanhamento rigoroso dos Planos de Ação. Cada ação prevista, seja uma renegociação de contrato, uma otimização de processo, uma revisão de política ou qualquer outro movimento, deve ser monitorada de forma contínua.

O gestor deve saber exatamente:

- Quais ações estão concluídas
- Quais estão em andamento
- Quais estão atrasadas
- E se há ações que ainda não foram iniciadas, mas que são críticas para garantir o resultado.

Essa dupla visão, financeira (Real x Orçado) e operacional (execução dos planos), é o que traz robustez para o modelo de gestão.

Se houver um desvio no Real x Orçado, a primeira pergunta que deve ser feita é: “O plano de ação está sendo cumprido?”.

Se as ações estão andando bem, talvez o desvio seja fruto de uma nova variável externa que precisa ser tratada. Por outro lado, se há ações críticas atrasadas, isso pode ser a explicação do desvio, e, portanto, o foco da gestão deve ser acelerar a execução dessas entregas.

Dessa forma, o controle e captura não é simplesmente olhar para números, mas sim conectar os números com os comportamentos, as decisões e a disciplina na execução das ações.

É exatamente essa conexão que diferencia empresas que planejam bem, mas não executam, daquelas que transformam planejamento em resultado real e sustentável.

Disciplina e Cultura de Acompanhamento

O sucesso na fase de Controle e Captura depende diretamente de uma palavra-chave: disciplina.

De nada adianta construir um orçamento eficiente, cheio de desafios bem pensados, se a empresa não tiver a disciplina de acompanhar, cobrar e garantir que o plano se materialize mês após mês.

Mais do que uma prática financeira, o acompanhamento de resultados deve se transformar em parte da cultura organizacional. Uma cultura onde olhar para números, discutir desvios, buscar soluções e propor correções faz parte da rotina de trabalho de todos. Da operação até a alta liderança.

Empresas que constroem essa disciplina de acompanhamento criam uma cultura que envia uma mensagem clara a todos. “Aqui, o que foi combinado, precisa ser cumprido.”

Isso gera alguns efeitos extremamente positivos:

1. Aumenta a responsabilidade individual e coletiva.
2. Fortalece o senso de dono nas equipes.
3. Cria ambientes onde as decisões são tomadas com base em dados e fatos.
4. Reduz desperdícios, desvios e acomodações ao longo do ano.

Mas é importante entender que disciplina não significa punição. Pelo contrário. Trata-se de criar uma rotina saudável, previsível e profissional de acompanhamento.

Se todos sabem que, todo mês, haverá uma reunião estruturada para discutir os resultados, se todos sabem que será analisado o que foi orçado, o que foi realizado e o status dos planos de ação, automaticamente os times passam a se preparar melhor, a monitorar seus próprios indicadores e a buscar soluções antes mesmo que os problemas explodam.

Essa disciplina se retroalimenta. A cada ciclo de acompanhamento, a empresa se torna

mais ágil, mais consciente dos seus números e mais preparada para tomar decisões rápidas e assertivas.

Por isso, construir essa cultura de acompanhamento não é um detalhe. É um pilar estratégico da gestão e da própria sustentabilidade dos resultados previstos no orçamento.

Papel dos Gestores como Protagonistas

Nesta etapa, o papel dos gestores se eleva a um novo patamar. Eles deixam de ser apenas executores de atividades para se tornarem verdadeiros gestores de performance, com total protagonismo sobre o orçamento de suas áreas.

No modelo tradicional de orçamento, muitas vezes os gestores são meros espectadores dos números. A controladoria prepara o orçamento, faz o acompanhamento e informa se houve ou não desvios. Isso gera uma cultura onde o dono do número não é quem toma a decisão na ponta.

No OBZ 2.0, isso muda completamente. Aqui, o gestor é o responsável direto pela performance de sua unidade orçamentária. Ele tem clareza do orçamento que foi construído, entende os desafios, conhece os planos de ação e sabe que sua missão é garantir que os resultados aconteçam.

Seu papel inclui:

- Acompanhar mensalmente os números da sua área, analisando cuidadosamente o Real x Orçado.
- Avaliar se os planos de ação estão caminhando como o previsto.
- Identificar rapidamente qualquer desvio, seja financeiro ou operacional.
- Investigar a causa raiz dos problemas.
- Propor e implementar contramedidas para corrigir desvios.
- Atualizar e, quando necessário, ampliar o plano de ação com novas iniciativas.

É uma mudança de mentalidade muito poderosa. O gestor entende que não é mais alguém que apenas responde quando perguntam pelos números. Ele se antecipa, lidera as discussões e atua de forma proativa na gestão dos resultados.

Essa postura, quando adotada por toda a liderança, cria uma empresa muito mais forte, ágil e preparada para entregar seus objetivos. É mais do que isso. Cria um ambiente de austeridade onde os gestores se sentem donos do negócio, comprometidos não apenas com suas tarefas, mas com a saúde financeira e operacional da companhia como um todo.

Aqui, o sucesso não é um acaso. É fruto de uma liderança que sabe, de forma clara, que o resultado não se delega. O resultado se gere.

Rotina de Acompanhamento (Ritual de Gestão)

Para que o Controle e Captura de Resultados aconteça de forma eficiente, é indispensável estabelecer uma rotina de acompanhamento clara, consistente e bem estruturada.

Aqui não existe espaço para informalidade. O sucesso dessa fase está diretamente ligado à existência de um calendário bem definido, com datas, ritos e responsabilidades.

É fundamental que todos na organização entendam que acompanhar os números e os planos de ação não é um evento eventual, é um ritual obrigatório e recorrente.

Esse ritual de gestão funciona como um ciclo mensal e envolve alguns elementos fundamentais:

Fechamento e Divulgação dos Resultados

- Após o fechamento contábil de cada mês, os resultados precisam ser consolidados e divulgados.
- Essa divulgação deve incluir não apenas o Real x Orçado, mas também o status dos planos de ação.

Reuniões de Acompanhamento em níveis

Acompanhamento deve ser feito em todos os níveis da organização, sempre respeitando a hierarquia e o encadeamento dos processos.

Funciona da seguinte forma:

- Coordenação ou supervisão com sua equipe direta, olhando os números operacionais e os planos de ação táticos.
- Gerente com seus coordenadores, avaliando os resultados da área como um todo.
- Diretor com seus gerentes, discutindo o desempenho das unidades, as ações e eventuais ajustes.
- CEO com os diretores, avaliando os resultados consolidados e as decisões estratégicas necessárias.

Calendário de Acompanhamento

É indispensável que a empresa defina um calendário fixo, que contemple:

- Data do fechamento contábil do mês.
- Data de disponibilização dos relatórios e dashboards.
- Datas das reuniões de acompanhamento em cada nível.
- Data da reunião final com o CEO e diretores.

Esse calendário deve ser conhecido por todos e seguido rigorosamente.

Disciplina no Cumprimento dos Rituais

Esse ciclo de acompanhamento precisa ser tratado com o mesmo peso e seriedade de qualquer outro compromisso corporativo.

Quando todos estão comprometidos com esses ritos, cria-se uma cultura de gestão muito mais forte, onde ninguém é pego de surpresa, e todos sabem que serão chamados à mesa para discutir seus números e seus planos.

Quando uma empresa implementa e respeita esse ritual de gestão, ela passa a operar em outro patamar. Os problemas são identificados mais rapidamente, as soluções são construídas de forma colaborativa e a disciplina se transforma em resultado.

Tratamento de Desvios e Acertos de Rota

Nenhum planejamento é perfeito. Por mais bem construído que seja o orçamento, por mais robustos que sejam os planos de ação, a realidade do negócio sempre apresenta variáveis, surpresas e mudanças de cenário.

Por isso, uma das funções mais importantes da fase de Controle e Captura é justamente tratar desvios de forma rápida, inteligente e estruturada.

O primeiro passo é a identificação do desvio.

Ao analisar o resultado do mês, o gestor compara o que foi realizado com o que foi orçado. Se houver uma diferença relevante, positiva ou negativa, é preciso abrir o detalhe e entender exatamente onde ela ocorreu.

Em paralelo, é indispensável olhar também para o andamento dos planos de ação. Uma ação crítica atrasada pode ser, inclusive, a explicação do desvio financeiro do mês.

Por isso, o gestor deve se perguntar:

- O desvio está relacionado a uma falha na execução dos planos?
- É fruto de um fator externo que não estava previsto?
- Está relacionado a um erro de premissa?
- Alguma mudança estrutural no negócio impactou esse resultado?

Após entender a causa raiz, o caminho é propor e implementar uma contramedida. Isso pode significar desde acelerar uma ação que está atrasada, até criar uma nova ação que não estava inicialmente prevista, mas que se tornou necessária para proteger o resultado do ano.

Essa dinâmica é chamada de acerto de rota. E aqui vale uma reflexão importante. O plano de ação não é um documento fixo, imutável. Muito pelo contrário. Ele deve ser um organismo vivo, que se adapta, cresce, muda de direção quando necessário e responde de forma ágil à realidade do negócio.

Ao longo do ciclo orçamentário, podem surgir novos desafios, novas oportunidades ou até riscos que não estavam mapeados no

momento da construção do orçamento. E tudo isso deve ser tratado dentro desse mecanismo de gestão de desvios.

Empresas que possuem essa maturidade não apenas corrigem problemas mais rápido. Elas se tornam mais resilientes, mais ágeis e muito mais preparadas para sustentar seus resultados, mesmo em cenários desafiadores.

Por isso, uma cultura de gestão eficiente não enxerga o desvio como fracasso. Enxerga como parte natural do processo. O fracasso está em não tratá-lo a tempo.

Sistemas de Acompanhamento e Gestão da Informação

Para que o acompanhamento de resultados aconteça de forma eficiente, não basta ter disciplina e rituais de gestão bem estruturados. É fundamental que a empresa também conte com sistemas, ferramentas e uma boa gestão da informação.

O acesso rápido, claro e organizado aos dados é um dos pilares que sustentam a eficácia do Controle e Captura de Resultados.

Quando os dados estão desorganizados, dispersos ou de difícil acesso, o acompanhamento perde força. As discussões se tornam baseadas em percepções e não em fatos concretos. E toda a lógica de gestão se fragiliza.

Por isso, nesta etapa, é essencial estruturar sistemas e processos que garantam:

- Disponibilidade dos dados de Real x Orçado, sempre atualizados e confiáveis.
- Acompanhamento visual com gráficos e tabelas com abertura granular do resultado do status dos planos de ação
- Automatização na geração dos relatórios e dashboards, para reduzir trabalho manual e risco de erro.
- Interfaces amigáveis, que permitam aos gestores visualizar rapidamente os principais números e indicadores, facilitando a tomada de decisão.

O ideal é que a empresa tenha um ambiente online, onde todos os gestores possam acessar seus resultados a qualquer momento. E mais do que isso. Que esses ambientes tragam não apenas dados financeiros, mas também o acompanhamento dos planos operacionais que suportam o orçamento.

Além disso, quanto mais os sistemas estiverem integrados com as bases oficiais da empresa, como ERP, sistemas contábeis, sistemas de operações, maior a confiabilidade da informação e mais rápido é o processo de análise.

Empresas que constroem essa infraestrutura de gestão da informação elevam sua capacidade de acompanhamento para outro patamar. O tempo antes gasto procurando dados, montando planilhas e cruzando informações, passa a ser investido naquilo que realmente importa: analisar, decidir e agir.

Gestão à Vista como Elemento de Cultura

Uma prática poderosa que reforça a disciplina e a cultura de resultados dentro das organizações é a Gestão à Vista. Gestão à Vista significa tornar os resultados visíveis para todos. É expor de forma clara, objetiva e acessível os principais indicadores, metas e status dos planos de ação. Isso vale tanto para os números financeiros quanto para os operacionais.

Quando os resultados estão visíveis, a responsabilidade se fortalece. Toda a organização entende, a qualquer momento, como está a performance da empresa, da sua área e até do seu time.

Essa prática gera um efeito extremamente positivo no comportamento das pessoas, porque:

- Aumenta o senso de dono.
- Cria um ambiente de responsabilidade compartilhada.
- Fortalece o foco nas metas e nos resultados.

- Estimula a ação rápida diante de desvios.
- Reduz o espaço para desculpas, achismos e falta de alinhamento.

A Gestão à Vista pode se materializar de várias formas, como:

- Displays físicos nas áreas, com quadros mostrando indicadores, metas e status dos planos de ação.
- Painéis digitais nas áreas operacionais ou administrativas, atualizados automaticamente.
- Dashboards online, acessíveis por todos os gestores, trazendo informações em tempo real.
- Totens ou telas nas unidades produtivas, exibindo indicadores de performance, produtividade, custos e cumprimento do orçamento.

E não se trata apenas de mostrar os resultados financeiros. É fundamental que a Gestão à Vista também traga informações sobre a execução dos planos de ação. Afinal, é essa combinação que garante o alcance dos resultados.

Quando a empresa adota a Gestão à Vista, ela envia um recado claro para toda a organização: "Aqui, resultado importa. E todos têm responsabilidade por ele.

Mais do que uma ferramenta de acompanhamento, a Gestão à Vista é uma poderosa ferramenta de cultura. Ela transforma o acompanhamento de resultados em parte do dia a dia, do ambiente e até da identidade da empresa.

Empresas que constroem esse ambiente operam com muito mais transparência, alinhamento, foco e, consequentemente, maior capacidade de entregar resultados consistentes e sustentáveis.

O Que Fica Desta Jornada

O verdadeiro sucesso de um orçamento não está apenas em sua construção, mas principalmente na sua execução.

É aqui, na fase de Controle e Captura de Resultados, que as empresas provam se são, de fato, capazes de transformar planejamento em performance.

Ter um orçamento bem feito, alinhado às diretrizes e apoiado em planos de ação robustos é essencial. Mas não é suficiente. O que garante que os resultados aconteçam é a disciplina no acompanhamento, a prontidão em tratar desvios e a capacidade de manter os times engajados na busca constante pelas metas.

Empresas que dominam essa fase constroem uma cultura onde resultado não é acidente, nem sorte. É consequência direta de um modelo de gestão sólido, com processos claros, rituais bem definidos, sistemas que apoiam a tomada de decisão e, acima de tudo, uma liderança que entende que resultado não se delega. Resultado se gere.

Controle e Captura de Resultados não é o final da jornada. Pelo contrário. É o que garante que o ciclo orçamentário seja fechado com sucesso e, mais do que isso, cria as bases para que o próximo ciclo comece em um nível ainda mais alto de maturidade, consistência e performance.

Quem domina esse jogo, não apenas entrega o orçamento. Entrega resultado. Entrega crescimento. E entrega futuro.

11. CONCLUSÃO



Da teoria para a prática. Hora de gerar valor

Chegar até aqui não significa apenas entender uma metodologia. Significa abraçar uma nova forma de enxergar a gestão, os custos e os resultados. O Orçamento Base Zero 2.0 não é só uma ferramenta. É uma mentalidade. É a decisão consciente de não aceitar mais o desperdício, de não se acomodar com estruturas ineficientes, de não repetir o passado só porque ele parece confortável.

É verdade. Implementar o OBZ 2.0 não é simples. É um processo desafiador, trabalhoso e que exige método, disciplina e engajamento. Mas também é verdade que os resultados são excepcionais. Principalmente no primeiro ciclo, quando as empresas costumam capturar ganhos expressivos, transformando de forma concreta sua estrutura de custos, sua eficiência operacional e sua capacidade de gerar valor.

E você não precisa trilhar esse caminho sozinho. A BPI é referência na implantação do OBZ, Orçamento Base Zero. Com uma metodologia própria, já ajudamos dezenas de empresas a atravessar essa jornada com segurança, velocidade e resultados consistentes. Sabemos exatamente onde estão os principais desafios, os riscos e, principalmente, as alavancas que geram impacto real.

Fazer um processo dessa magnitude com o apoio de uma consultoria especializada garante maior assertividade, acelera o processo, fortalece o engajamento da liderança e traz uma visão externa isenta e provocadora. Afinal, nós já conhecemos o caminho das pedras. São mais de 12 anos ajudando empresas a se tornarem mais eficientes, enxutas e preparadas para crescer.

Ao longo deste livro, você percorreu uma jornada de conhecimento, de questionamento e de descoberta. Agora, o convite é simples e direto: lidere a mudança. Leve este conhecimento para dentro da sua empresa, inspire seu time, questione cada custo, cada processo e cada decisão.

O futuro recompensa quem tem coragem. Coragem de mudar, de romper, de fazer

diferente. E quem entende isso, entende que o OBZ 2.0 não é um projeto. É uma cultura. Uma cultura de performance, de eficiência e de resultado.

Conte com a BPI nessa jornada. O próximo passo está nas suas mãos.

A BPI é referência na implantação do Orçamento Base Zero 2.0 no Brasil. Já apoiamos dezenas de empresas de todos os portes e setores a alcançar ganhos expressivos de performance, eficiência e rentabilidade.

Se quiser entender como podemos apoiar sua empresa, fale com a nossa equipe. Será um prazer compartilhar mais sobre nossa metodologia e nossa experiência.

Entre em contato:

 www.bpiconsultoria.com

 contato@bpiconsultoria.com

(11) 3090-1266

Rua Helena, 335, cj. 12 – Vila Olímpia, SP / 04552-050





ISBN: 978-65-01-48842-4

CD



9 786501 488424