

apoio e gerenciamento. Por esse motivo, o processo de acompanhamento das despesas define responsabilidades claras com base na avaliação do "Revisito X Realizado". Assim sendo, todos os desvios são tratados e analisados por meio de relatórios que visam mostrar com clareza as causas dos desvios e o desenvolvimento de um plano de ação para eliminá-los. Através desta prática, o orçamento da empresa passa a ser baseado em regras bem definidas, com intensa participação dos funcionários na redução de despesas.

A desvantagem do OBZ é o seu processo trabalhoso. Exige-se um longo tempo de preparação em comparação com outros orçamentos tradicionais e pode envolver um processo burocrático bastante extenso, pois todas as atividades operacionais da empresa precisam ser repensadas e planejadas. É como se a empresa estivesse iniciando suas atividades a cada novo exercício social, o que não é viável para as empresas que possuem atividade contínua.

Quase todos concordam que o orçamento base zero é uma boa ideia. O único problema é a frequência com que ele é revisado. No orçamento de base zero, a revisão é efetuada todo ano. Seus críticos dizem que o orçamento de base zero executado adequadamente consome tempo demais e é excessivamente caro para justificar uma base anual (GARRISON; NOREEN, 2001, p. 277).

O orçamento base zero tem as seguintes características, conforme Lunkes (2010, p. 87):

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base "zero";
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada; assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Para o seu desenvolvimento, Lunkes (2010) propõe sete etapas básicas, que são:

- 1ª etapa: definição das estratégias, objetivos e metas das unidades;
- 2ª etapa: identificação dos pacotes de decisão;
- 3ª etapa: definição da matriz de responsabilidade;
- 4ª etapa: elaboração dos PBZs (Pacotes Base Zero), NBZs (Núcleos Base Zero) e VBZs (Variáveis Base Zero);
- 5ª etapa: priorização dos pacotes de decisão;
- 6ª etapa: aplicação dos recursos;
- 7ª etapa: acompanhamento do OBZ.

Em uma análise mais específica, Coronado (2001) estabelece um modelo de identificação do Resultado Econômico (Lucro), aplicando todas as ações necessárias em um processo de planejamento orçamentário. O resultado