

**ANDREIA DE ÁVILA BATISTA**  
Autora  
[andreaavila@hotmail.com](mailto:andreaavila@hotmail.com)  
[andreaavila@conectway.com.br](mailto:andreaavila@conectway.com.br)

**ILVILI ANDRÉA WERNER**  
[Ilvili@pop.com.br](mailto:Ilvili@pop.com.br)  
Orientadora

**Orçamento empresarial:  
influência das vertentes do orçamento base zero (OBZ) na  
redução de custos do setor comercial e atacadista**

**Palavras chaves:** OBZ, redução, custos, comercial, atacadista, flexibilidade, orçamento, desenvolvimento.

**Tópicos de contribuição:** Estratégias de Gestão em Mercados Regionais

**Recursos Visuais:** Canhão de Datashow

## **RESUMO**

Este trabalho consiste na elaboração de um modelo de controle gerencial de custos e orçamento utilizando como base em conceitos do OBZ - Orçamento Base Zero, priorizando recursos e qualidade, descentralizando operações e decisões, esclarecendo processos e promovendo a mudança da cultura organizacional, envolvendo toda a empresa em sua concepção, sendo que os colaboradores são os próprios funcionários, refletindo no seu desenvolvimento intelectual e profissional, descobrindo novos talentos, aprimorando o trabalho em equipe através da busca de melhores práticas e modelos de redução de despesas. Este projeto é um “instrumento vivo” de gerenciamento que se continuamente se ajusta às novas tendências mercadológicas e mudanças situacionais, que proporciona ao administrador um controle rígido dos gastos operacionais. Uma ferramenta de controle estratégico, com grande flexibilidade que realiza previsões de acontecimentos e prepara a empresa para resolvê-los; proporcionando análises de gastos, realizando comparativos de exercícios anteriores, históricos de volume, utilizando índices de correção e justificando gastos e estouros. Este projeto está implantado em 5 empresas diferentes de mesmo segmento na região norte e oeste do Paraná – BR.

**Palavras chaves:** OBZ, redução, custos, comercial, atacadista, flexibilidade, orçamento, desenvolvimento.

## SUMÁRIO

1 IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	5
1.1 Etapas.....	7
1.1.1 Estratégias.....	7
1.1.2 Análises.....	7
1.1.3 Análise de funcionários.....	7
1.1.4 Funções.....	7
1.1.5 Programação de vendas de acordo com a curva sazonal.....	7
1.1.6 Analisar todos os níveis de gastos , por conta contábil e por centro de custos.....	8
1.1.7 Previsão de investimentos na capacidade para atender o programa de vendas.....	8
1.1.8 Plano de Contas.....	8
1.1.8.1 Pessoal.....	8
1.1.8.2 Transportes.....	8
1.1.8.3 Despesas gerais.....	8
1.1.8.4 Instalações.....	8
1.1.9 Fatores que influenciam diretamente no processo.....	8
1.1.9.1 Comportamento da gerência.....	9
1.1.9.2 Planejamento de Vendas.....	9
1.1.9.3 Outros.....	9
1.1.9.4 Despesas Gerais.....	9
1.1.9.5 Despesas financeiras.....	9
1.1.9.6 Despesas estimadas pela contabilidade da empresa.....	9
1.1.9.7 Análises diversas.....	10
1.1.10 Planilhas de regras para gastos em contas – premissas.....	10
1.1.11 Planilhas de Orçamento.....	10
1.1.12 Planilhas de caixa ( mensal ).....	10
1.1.13 Planilhas de desvios (mensal).....	11
1.1.14 Planilha de Desvio Geral (anual).....	11

**Orçamento empresarial:** 4  
**influência das vertentes do orçamento base zero (OBZ) na redução de custos do setor comercial e atacadista**

1.1.15 Planilha de DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício .....	12
1.1.16 Desvios.....	12
1.1.17 Fatores de Máxima Importância.....	12
1.1.18 Fontes de erros .....	12
1.1.19 Características e benefícios .....	12

## **1 IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

A maior parte das empresas do setor comercial não estão conscientes dos benefícios de um bom controle de custos, e orçamento empresarial bem elaborado. A implantação de um projeto de controle de custos e orçamento, cria um modelo de controle gerencial, onde os responsáveis pelos departamentos se comprometam com metas. É a descentralização das responsabilidades. Faz-se um Diagnóstico para verificar o real estado financeiro e operacional da organização, a seguir se estabelece um planejamento estratégico para a empresa, contendo Missão, Visão, Valores e um conjunto de estratégias para cada uma de suas perspectivas: mercado, finanças, processos e pessoas.

O planejamento envolve toda a empresa desde os diretores, gerentes e supervisores até o pessoal do operacional na elaboração de um “Orçamento”; que prioriza os recursos existentes, segundo as estratégias traçadas na etapa anterior.

É preciso iniciar os processos de reestruturação das áreas e executar todos os programas, todas as áreas devem ser reestruturadas em um período máximo de um ano, o ponto mais importante é a atitude de cada um diante do processo: comportamento, limites e equilíbrio, criatividade, prontidão, trabalho em equipe e quebra de paradigmas, entre outros.

Existem vários pontos a serem analisados e várias etapas a serem cumpridas para a implantação de um controle de custos e de um orçamento: um diagnóstico da situação atual da empresa; definir regras para gastos e alocações de despesas – premissas; definição de um plano de contas correto; Histórico de gastos corretos; definição de agrupamentos de contas e donos de agrupamentos de contas; definição de um cronograma; planejamento estratégico anual; identificar e resolver pontos de conflito : pessoas responsáveis por fazer, acompanhar, gerenciar e justificar os desvios das contas relacionados ao seu “pacote de contas”; delegação de tarefas, tempo gasto; disponibilidade e confiabilidade de informação; funcionários; redistribuição de tarefas; política de qualidade; posição da gerência e da diretoria.

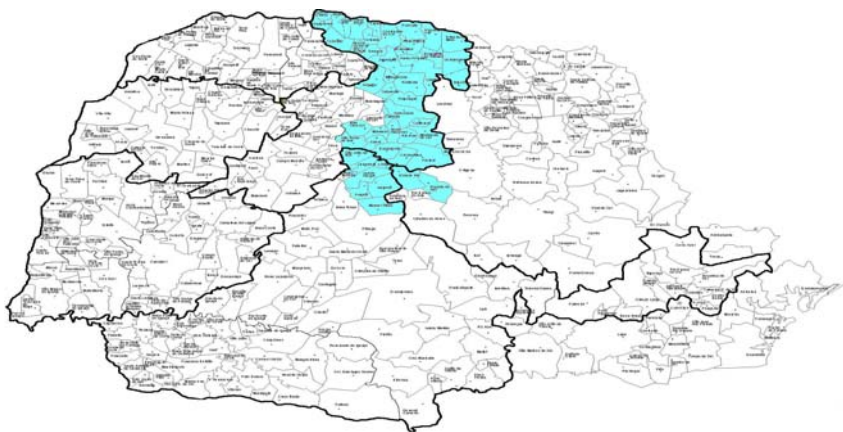


Figura 1: Empresas onde o projeto está implantado - Revendas da AMBEV - American Beverage Company – (Brahma/Antarctica/Skol)

**Empresa A** – Comercio de Bebidas Paccola Ltda

Área de atuação : 52 municípios Região Norte do estado do Paraná – Brasil

**Empresa B** – Comercio de Bebidas Cerchop Ltda

Área de atuação : 57 municípios - Região Oeste do estado do Paraná – Brasil

**Empresa C** – Comercio de Bebidas Tolemar Ltda

Área de atuação : 57 municípios Região Oeste do estado do Paraná – Br

**Empresa D** – Comercio de Bebidas Tolemar Ltda

Área de atuação : 57 municípios – Filial Região Oeste do estado do Paraná – Br

**Empresa E** – Comercio de Bebidas Zanella Ltda

Área de atuação : 57 municípios Região Oeste do estado do Paraná – Br

As empresas não pertencem a um mesmo proprietário

## **1.1 Etapas**

Analisar o diagnóstico da empresa , identificar e resolver os conflitos; treinar e preparar os funcionários para a implantação do controle de metas e orçamento.

### **1.1.1 Estratégias**

Estabelece-se a estratégica da empresa: Missão, Visão, Valores; perspectivas: mercado, finanças, processos e pessoas e planejamento: todos os diretores, gerentes e supervisores e equipe operacional.

### **1.1.2 Análises**

Alavancagem das vendas; capacidades instaladas; crescimento da empresa; desenvolvimento gerencial; treinamento de administradores; resistência a situações de mudanças; revisão de processos; aumento da produtividade; redução de custos; implantação de sistemas e quantidade de horas extras.

### **1.1.3 Análise de funcionários**

Capacidade; conhecimento; substitutos; relações humanas; tempo gasto; polivalência; confiabilidade; comportamento; polivalência e flexibilidade.

### **1.1.4 Funções**

Distribuição de tarefas; grau de dificuldade; recursos; tempo gasto; grau de necessidade.

### **1.1.5 Programação de vendas de acordo com a curva sazonal**

Quais os produtos; novos produtos; preços; publicidade; concorrência.

**1.1.6 Analisar todos os níveis de gastos , por conta contábil e por centro de custos**

Estudar as despesas que estão sendo realizadas, verificar a real necessidade da existência de cada despesa e padronizar as operações.

**1.1.7 Previsão de investimentos na capacidade para atender o programa de vendas**

Recursos para os investimentos necessários; recursos próprios; capital dos acionistas; novos acionistas; financiamento de longo prazo ou médio e justificativas; será necessário, também e uma avaliação por setor.

**1.1.8 Plano de Contas**

O plano de contas é dividido em 4 grandes grupos formados por sub-grupos de menores de contas.

**1.1.8.1 Pessoal**

Formado por 7 sub-grupos de contas que contém 22 contas contábeis.

**1.1.8.2 Transportes**

Formado por 10 sub-grupos de contas que contém 22 contas contábeis.

**1.1.8.3 Despesas gerais**

Formado por 8 sub-grupos de contas que contém 19 contas contábeis

**1.1.8.4 Instalações**

Formado por 6 sub-grupos de contas contábeis que contém 18 contas contábeis

**1.1.9 Fatores que influenciam diretamente no processo**



#### **1.1.9.1 Comportamento da gerência**

Um dos fatores que mais podem contribuir para o fracasso de um projeto de controle de custos e orçamento é o comportamento dos gerentes e dos diretores da empresa.

#### **1.1.9.2 Planejamento de Vendas**

Se a estimativa de vendas for baixa, poderá influenciar diretamente na programação de outros itens que dependem diretamente da área de vendas. O mesmo ocorrerá principalmente nos itens diretamente ligados ao processo, onde as despesas são maiores. Será preciso analisar o crescimento das vendas em relação ao crescimento dos anos anteriores.

#### **1.1.9.3 Outros**

Máquinas, instalações, armazéns, estoques, programação de manutenção; adequação de mão de obra: contratações, demissões, remanejamentos, treinamentos, estímulos salariais, prêmios.

#### **1.1.9.4 Despesas Gerais**

São itens fixos, isto é, a empresa vai desembolsar o valor dos aluguéis independentemente do volume de vendas: Pessoal e encargos sociais, Aluguéis e despesas de locação (condomínios, impostos, etc.), Energia elétrica, Telefone, Informática, etc.

#### **1.1.9.5 Despesas financeiras**

Pode-se prever pelos contratos existentes de financiamento de capital de giro, nível médio de desconto de duplicatas no passado, e contratos de longo prazo. De forma mais complexa, pode-se estimar o fluxo de caixa mensal e calcular as necessidades de empréstimos caso a caso.

#### **1.1.9.6 Despesas estimadas pela contabilidade da empresa**

Estimadas pela contabilidade da empresa: (IPI, ICMS, ISS, PIS, COFINS) e os diretos, Imposto de Renda e Contribuição Social.

Outros itens contábeis: depreciação do imobilizado (desgaste dos bens na produção).

\* Após a reorganização dos gastos, é preciso que cada um deles tenha a sua necessidade questionada e justificada. É feito uma projeção do resultado anual da empresa, onde verificamos se as despesas, estão de acordo com a planejamento de resultados da empresa, o “ corte orçamentário” é feito a partir dessa análise; e é feito separadamente, por conta e por centro de custos, analisando cada atividade a possibilidade de ser “cortada “.

#### **1.1.9.7 Análises diversas**

Acompanhamento do previsto: as reuniões de DESVIOS, ou seja o acompanhamento do orçamento deve ser feito mensalmente pela diretoria; a reunião deve ser feita de preferência até o 5º ( quinto ) dia útil após o fechamento do período, e devem estar presentes além da diretoria , os gerentes de área , os donos de agrupamentos de contas “pacotes” , o responsável pelo orçamento; o controle é feito em planilhas e separado por centros de custos, contas e agrupamentos de contas.

#### **1.1.10 Planilhas de regras para gastos em contas – premissas**

As regras serão diferentes para cada conta em cada centro de custos.

#### **1.1.11 Planilhas de Orçamento**

Cada centro de custos possui sua planilha separada que ao final será consolidada em uma só de todos os centros de custos; a planilha possui histórico dos anos anteriores; campos para serem feitas as metas; memória de cálculo contendo: histórico de manutenção de veículos, programação de férias, previsão de trocas de pneus, óleo e lub, Despesas com diárias e viagens, investimentos, manutenção de equipamentos de marketing, e outros; cada projeção em cada conta e em cada centro de custos é feita de maneira complexa e diferente. São levados em conta o planejamento de vendas , compras de produtos, condições do veículo, rota a ser seguida, limpeza, manutenção do prédio, gastos com segurança, etc.

#### **1.1.12 Planilhas de caixa ( mensal )**

Onde são lançados as despesas por dia e consolidado ao final da planilha; a planilha possui também campos para lançamentos de débitos diretos em contas e

bonificações de produtos; todas as contas possuem descritivos dos gastos que podem ser lançados nela;

#### **1.1.13 Planilhas de desvios (mensal)**

A planilha tem um “farol de justificativas de desvios “ que aponta todas as contas onde existem desvios e se foram justificados pelos “gerentes de conta “ ou não; gráficos comparativos separados por centro de custos com diferenças apuradas em reais e em percentuais %; e apura os desvios mensais, por contas, centro de custos, agrupamentos de contas, e tem o histórico dos anos anteriores, e apura o desvio meta x real em reais e em percentuais %; a planilha possui campos para as justificativas dos desvios (que devem ser preenchidas pelos donos de agrupamentos de contas antes da reunião mensal).

#### **1.1.14 Planilha de Desvio Geral (anual)**

A planilha possui todos os dados necessários para facilitar o controle da gerência; gastos gerais ( reais) dos anos anteriores consolidados; orçamento do Ano separado por centro de custos e consolidado; histórico básico dos anos anteriores, metas X real; histórico das diferenças apurados (mensalmente); comparativo Meta X real separado semestralmente; gráfico dos desvios mensais em percentual; gráfico dos desvios mensais em valores; gastos reais separados por centro de custos , e com o histórico de gastos reais do ano anterior do centro de custos; as planilhas apuram as diferenças entre o real e o planejado em reais e em percentual; comparativo anual de meta x real separado por centro de custos; planilha de Flash de fechamento de custos mensal; a planilha é de projeção de resultado, contém receita, PIS, COFINS, Bonificações CMV (separados por produtos), receita Líquida, custo variável, custo fixo, margem de contribuição, Lucro operacional, investimentos, ponto de equilíbrio e lucro líquido - serve para que o gerente possa “simular o resultado do mês” adaptando os gastos as novas tendências de receita e CMV; que se alteram devido a fatores externos como variação climática, aumento de volume, modificando assim a projeção feita anteriormente quando as despesas foram planejadas. Essa planilha auxilia a gerência a não ter surpresas desagradáveis no final do mês. A partir dessa análise são feitos “cortes” ou aprovações de despesas e novas despesas; exemplo se a análise der um resultado ruim são cortadas algumas despesas e algumas contas e se o resultado for melhor do que o esperado na época em que projetamos as despesas, são autorizadas: reformas, compras de móveis, investimentos, etc.

#### **1.1.15 Planilha de DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício**

Essa planilha apura o resultado da empresa. Mensal e anual.

#### **1.1.16 Desvios**

todos os desvios devem ser justificados; deve ser feito um plano de ação para os desvios; caso haja grandes desvios ou as regras básicas que fundamentam o orçamento tiverem sido profundamente alteradas por fatos externos (por exemplo, variação da taxa de dólar) ou internos (novas encomendas, questões técnicas, novos produtos), os controle são revistos; o acompanhamento de gastos e metas é um dos melhores termômetros para que possamos orientar mudanças de percurso ao longo do exercício.

#### **1.1.17 Fatores de Máxima Importância**

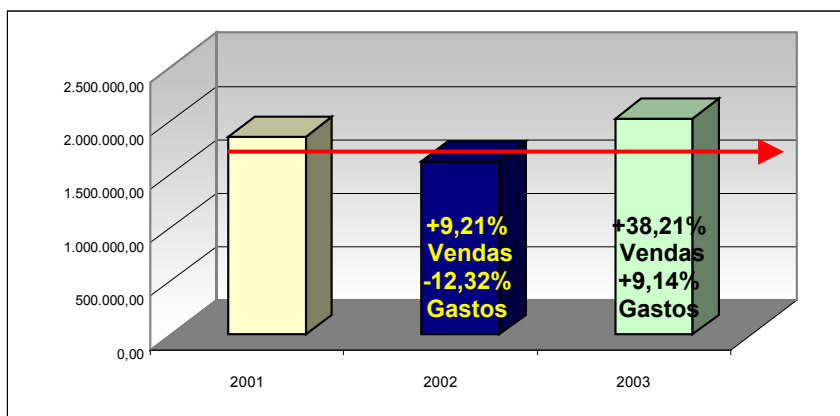
Bom senso: os participantes do processo devem ver a empresa como um “todo” e brigar pelo necessário para andamento de suas atividades; flexibilidade: o controle de metas deve ser flexível, permitindo correções diversas; avaliação de desempenho: deve ser avaliado a participação de todos, inclusive da gerência; tendências mercadológicas: a tendência deve ser levada em conta e serve de parâmetro para apuração de resultados de melhorias propostas.

#### **1.1.18 Fontes de erros**

Distância entre o tempo de construção e implementação; resistência ao fluxo de informação; dificuldades técnicas; existência de processo inflacionário; falta de histórico de gastos; resistência a mudanças; centralização de decisões; gerência pouco flexível; falta de conhecimento do processo; diferenças pessoais; falta de preparo; falta de sistemas.

#### **1.1.19 Características e benefícios**

**Melhorias:** busca-se obter melhores práticas; aperfeiçoamento: se caracteriza por ser um processo contínuo, e tende a gerar uma nova cultura. E utiliza melhor os recursos no cumprimento das metas; desenvolvimento: maior qualificação dos funcionários e desenvolvimento da capacidade criativa e de trabalho em equipe.



2002=4,14% Desvio Orçamentário

2003=5,87% Desvio Orçamentário

**Figura 2:** Empresa A – Comercio de Bebidas Paccola Ltda - Redução de gastos e aumento de volume - histórico

EVOLUÇÃO DOS GASTOS			DESVIOS ORÇAMENTÁRIOS	
	2001 x 2002	2002 x 2003	2003	2004 Média até 05/04
Redução			-0,67%	5,26 %
Aumento		+ 8,95 %		
AUMENTO DO VOLUME DE VENDAS				
	2001 x 2002	2002 x 2003		
Redução				
Aumento		+ 14,69%		

**Figura 3:** Empresa B – Comércio de Bebidas Cerchop Ltda

Gráfico de aumento de volume de vendas e desvios orçamentários

### 1.1.120 REDUÇÕES

Redução	Descrição
37,39 %	Peças e materiais
38,73%	Manutenção de Equipamento de marketing
24,75%	Outras

34,80%	Freteiros ( não exclusivo)
54,35%	Fretes ( exclusivos)
76,55%	Ajuda de Custos a vendedores
36,49%	Pneus
57,02%	Lavagem de Veículos
9,35%	Pessoal Temporário
88,00%	Vale Refeição
82,90%	Despesas com serviços
79,21%	Manutenção Predial
25,83%	Horas Extras
58,07%	Multas de Transito
91,12%	Treinamentos
13,75%	Óleos e Lubrificantes
50,26%	Imobilizado

**Figura 4:** Empresa A – Comércio de Bebidas Paccola Ltda Tabela de Reduções

#### **1.1.21 Índice de correção para análises**

Foi adotado o IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo utilizado pelo Banco Central do Brasil para o acompanhamento dos objetivos estabelecidos no sistema de metas da inflação - Fonte : IBGE <http://www.ibge.gov.br/>. A despesa do ano anterior é corrigida para ser comparada com a do ano atual versus o volume de vendas. Conseguindo assim, mensurar o valor por Hectolitros vendidos e os custos de distribuição. Tomando-se como base de análises acima, será apresentado na tabela abaixo as variações de reduções com gastos por hectolitros vendidos, referentes aos seguinte anos 2002, 2003 e 2004.

15

**Orçamento empresarial:**  
**influência das vertentes do orçamento base zero (OBZ) na redução de custos do setor comercial e atacadista**

2001 X 2002				
	Janeiro		Fevereiro	
	2001	2002	2001	2002
Despesa geral	*****	*****	*****	*****
HI vendida	3.963,00	4.832,00	2.470,00	3.734,00
R\$ por HL Vendidos	39,03	29,92	62,62	37,37
2001 X 2002				
	Janeiro		Fevereiro	
	2001	2002	2001	2002
Índice de Correção IPCA	7,68%	*****	7,59%	*****
Despesa Ano anterior Corrigida	*****	*****	*****	*****
HI vendida	3.963,00	4.832,00	2.470,00	3.734,00
R\$ por HL Vendidos	42,02	29,92	67,37	37,37
<b>Diferença R\$ por HI vendidos</b>	<b>(12,10)</b>		<b>(30,00)</b>	

Figura 5: Empresa A – Comércio de Bebidas Paccola Ltda

Tabela de demonstrativo de correção de despesas e R\$ por HI vendidos- reduções

	TOTAL		TOTAL		TOTAL	
	2001	2002	2002	2003	2003	2004
Índice de Correção IPCA						
Despesa Ano anterior Corrigida	2.013.450,06	1.627.252,87	1.864.120,28	2.025.528,22	2.210.478,36	1.285.306,57
Hectolitros vendidos	34.671,00	39.050,67	38.050,42	48.233,72	48.233,72	33.374,34
R\$ por HL Vendidos	58,07	41,67	48,99	41,99	45,83	38,51
<b>Diferença R\$ por HI vendidos</b>	<b>(16,40)</b>		<b>(7,00)</b>		<b>(7,32)</b>	

Figura 6: Empresa A – Comércio de Bebidas Paccola Ltda

Tabela de demonstrativo de correção de despesas e R\$ por HI vendidos

## CONCLUSÃO

O controle de custos e metas orçamentárias tem como características básicas, prever comportamentos e acontecimentos operacionais e se preparar para resolvê-los.

Tem como base a prevenção e otimização dos recursos já existentes, bem como os princípios do OBZ, e tem se destacado como forma eficaz de controle de custos e metas e desenvolvimento da capacidade de criação.

Muda a “cultura” da empresa e cria novas formas de análise de gastos e distribuição de verbas, proporcionando ao administrador; além de uma visão ampla do funcionamento geral da empresa, uma forma de analisar as tendências e “salvar” os resultados, desenvolve a criatividade e o espírito de equipe dos funcionários, trabalhando com grupos multi-diciplinares, esclarece todos os processos e descentraliza as operações.

É necessário que o administrador entenda, que o modo de alocação e distribuição de despesas é de extrema importância para o desenvolvimento e “sobrevivência” da empresa.

As empresas vêm se empenhando cada vez mais na busca de soluções para os problemas financeiros, para isso procuram um modo de alocação e gerenciamento de dinheiro e de pessoas. O Controle de custos é essencial para se obter bons resultados e o orçamento tem sido uma das ferramentas mais utilizadas. A maior parte das empresas têm problemas financeiros e operacionais e ao elaborar um orçamento caem em um erro muito comum: o transformam em uma nova versão do orçamento do ano anterior; elas tendem a cair no erro de monitorar os gastos do ano anterior e prever um percentual de aumento nos gastos em cima dessa coleta de nível de gastos. Isso é só uma forma disfarçada de se manter os vícios administrativos, perder a funcionalidade e esconder a falta de agilidade para se adaptar às novas circunstâncias, a existência de uma despesa inchada, e até mesmo a alocação de gastos em contas erradas, até mesmo a falta de um plano de contas adequado. Os Gastos são diminuídos, mas não eliminados. E por fim caem no vício de implantar um orçamento e só voltar a analisá-lo no final de cada período para verificar o Desvio orçamentário, sem fazer nenhum tipo de controle de metas e tendências, para que o orçamento seja seguido, e o que é pior: sem nenhum planejamento antes de se fazer o orçamento, e quando fazem simplesmente o mantém na “gaveta”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBEV – American Beverage Company – Manual – Orçamento Base Zero (OBZ) Auto-Implementável para revendas – Diretoria de Revendas – Junho 2001 - EAD-436  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL II.

BEVILAQUA, Afonso; WERNECK, Rogério. “The quality of the federal net debt in Brazil”. Texto para Discussão, n. 385. Rio de Janeiro: PUC, 1998.

GIAMBIAGI, Fabio. Os inativos da União e o gasto público. Revista Conjuntura Econômica, v. 53, n. 12, dez. 1999.

GIAMBIAGI, Fabio. Uma estratégia para reduzir o déficit fiscal. Revista Conjuntura Econômica, v. 52, n. 8, ago. 1998.

Ministério da Fazenda. Programa de estabilidade fiscal. out. 1998.

OHANA, Felipe. “The Brazilian 1994 stabilization plan: an analytical view”; texto apresentado no seminário da Fundação Colosio, México, “Economic strategies for the new millenium - Globalization with social justice”; publicado no Brasil como EPGE- Ensaios Econômicos, n. 307. 1997.

PREMCHAND, A. Temas e questões sobre a gestão da despesa pública. Revista do Serviço Público, a. 49, n. 2, abr./jun. 1998.

PREMCHAND, A. e ANTONAYA, A. Aspectos del Presupuesto Público. Fondo Monetário Internacional-FMI. Washington DC. 1988.

PYHRR, Peter. **Orçamento base zero**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

TANZI, Vito. Fiscal policy and economic reconstruction in Latin America. IMF Working Paper, 89/94.