

**EWERTON JOÃO PIRES**

**UMA EXPERIÊNCIA DE ORÇAMENTO BASE ZERO**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná como pré-requisito para obtenção do certificado de especialização em Controladoria, sob a orientação do Professor Ademir Clemente.

**CURITIBA  
2007**

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	III
RESUMO.....	IV
INTRODUÇÃO.....	1
1. ORÇAMENTO.....	3
2. ORÇAMENTO BASE ZERO.....	4
3. ESTRUTURAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO.....	9
4. CASO PRÁTICO DA APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO.....	11
4.1. Exemplo 01 – Ordenado de Equipes de Vendas.....	17
4.2. Exemplo 02 – Consumo de combustível frota entrega.....	22
4.3. Processo de Acompanhamento do OBZ.....	24
5. CONCLUSÃO.....	26
6. REFERÊNCIAS.....	28
7. ANEXOS.....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Processo do orçamento.....	13
Quadro 02: Impacto do OBZ.....	13
Quadro 03: Fluxo de estruturação do orçamento.....	17
Quadro 04: Fluxo de estruturação do orçamento.....	17
Quadro 05: Modelo de estrutura de orçamento.....	19
Quadro 06: Modelo de dono de pacote.....	20
Quadro 07: Modelo de cálculo de VBZ.....	23
Quadro 08: Modelo de cálculo de VBZ.....	25
Quadro 09: Modelo de cálculo de VBZ.....	27

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo abordar um tema de extrema importância no meio empresarial – o orçamento – demonstrando a metodologia utilizada para implantação do referido e os impactos dentro das empresas, assim como os resultados que podem ser alcançados com o planejamento orçamentário. Nesse estudo será abordada uma metodologia especial de orçamento, o orçamento base zero, demonstrando, de forma crítica, uma experiência de implantação desse tipo de orçamento em uma empresa privada. Partindo de uma base teórica serão demonstradas todas as etapas de desenvolvimento, implantação e acompanhamento do sistema orçamentário, assim como todas as mudanças estruturais e organizacionais que são necessárias para tal. O assunto é abrangente e diversificado, busca-se produzir um trabalho que demonstre como ocorre na prática a implantação do orçamento, que possa trazer alguma contribuição, mesmo que pequena, para futuros estudos de métodos de elaboração de orçamento base zero.

Palavras-chave: orçamento, orçamento base zero, planejamento orçamentário.

## INTRODUÇÃO

Está cada vez mais claro que a gestão dos gastos é o segredo do sucesso, crescimento e sustentabilidade das empresas. Há exemplos de empresas que maximizam seu crescimento através de uma boa gestão de suas despesas e custos. A forte concorrência enfrentada pelas empresas, gerada pela globalização, as obriga a produzir com a mais alta qualidade e com os preços cada vez mais baixos para os consumidores. Essa equação (alta qualidade x preços baixos) é muito severa com empresas que não tem um plano orçamentário e gestão de gastos bem desenvolvidos, pois, provavelmente não conseguirão gerar lucros suficientes para financiar seu crescimento e sustentação em longo prazo. Os recursos que as empresas têm a disposição devem gerar o maior retorno possível, sendo utilizado de forma planejada, consciente e consistente pelos administradores. Para isso a utilização do orçamento torna-se indispensável para o alcance de tais objetivos.

Há várias formas de desenvolvimento de orçamento e existem muitos trabalhos científicos acerca do assunto; neste estudo será tratado um método denominado orçamento base zero, ou simplesmente OBZ. Essa metodologia orçamentária foi desenvolvida pela *Texas Instrument Inc.* nos Estados Unidos em 1969. Temos, no Brasil, vários casos de empresas que adotaram e obtiveram sucesso com esse tipo de orçamento, como a AmBev, muito conhecida pelo estilo gerencial agressivo focado em resultados e com seus lucros crescendo a taxas maiores que suas vendas devido à forte disciplina de gastos; o Grupo Pão de Açúcar, que tinha como meta ser a maior rede de varejo do país e divulga agora que seu principal objetivo é ser mais eficiente

que as rivais através da gestão de custos (Revista Exame, Ano 41, Nº 12, 04/07/2007), a Petros (empresa que administra os recursos do fundo de pensão dos funcionários da Petrobrás) preocupada em maximizar o retorno aos seus associados, entre outras.

São inúmeros os benefícios que o OBZ traz para o resultado da empresa, mas o processo é muito desgastante e precisa de muita disciplina. Os casos de sucesso mostram que o envolvimento da alta administração é fundamental para o bom funcionamento do processo. Dessa forma, deve haver comprometimento de todos os administradores envolvidos no processo de desenvolvimento, execução e acompanhamento do orçamento.

## 1. ORÇAMENTO

Orçamento é uma previsão da gestão econômica da empresa. É de grande importância para a orientação administrativa e econômica, pois a previsão é feita com base nos resultados da gestão de exercícios anteriores e serve como norma de ação para exercícios futuros. O Orçamento, diferentemente das demonstrações contábeis, não representa fenômenos ou situações já ocorridos, mas uma previsão analítica daquilo que deverá ocorrer em exercícios futuros, como resultado de um plano de ação da administração da empresa. O planejamento fica limitado aos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa (Sanvicente, 2000).

Segundo Calderelli (1992), o orçamento deve ser uma peça contábil, é utilizada para auxiliar no controle do desempenho econômico da empresa e funciona em três etapas.

- Previsão;
- Execução;
- Resultado.

O orçamento toma, então, uma forma contábil que possibilita o controle antecipado das receitas e despesas, possibilitando prever um resultado a ser alcançado, verificar suas variações e atuar sobre as dispersões para obter o maior lucro possível.

## 2. ORÇAMENTO BASE ZERO

O orçamento base zero (OBZ) surgiu em 1969 na *Texas Instruments Inc.* nos Estados Unidos. Na ocasião a empresa passava por um processo de redução de custos e o objetivo final era uma redução de 5% dos gastos totais. Durante o estudo foi identificada uma grande falha, os objetivos e metas da empresa não estavam claramente definidos, impossibilitando a análise aprofundada de gastos relevantes que estavam diretamente ligados a essas decisões. Além disso, era difícil identificar todas as oportunidades de cortes, pois não havia uma definição detalhada dos processos geradores de gastos. Diante desse cenário, Peter Pyhrr elaborou a metodologia de orçamento e planejamento denominada orçamento base zero. O conceito básico dessa metodologia segundo Peter A. Pyhrr (1981) era reavaliar todos os programas e despesas a cada ano (daí a expressão “base zero”), reavaliando a cada ano todas as oportunidades de ganhos em custos, uma vez que o orçamento não seria elaborado através de dados históricos e sim através do estudo da composição de todos os fatores que influenciam no dado que está sendo analisado. O OBZ foi adotado em 1970 em apenas dois departamentos da empresa sendo estendido, no ano seguinte, para toda ela.

Depois da implantação Peter Pyhrr escreveu um artigo para a revista *Harvard Business Review* com a descrição do processo. Esse artigo foi lido pelo recém eleito Governador da Geórgia, Jimmy Carter, que decidiu implantar o processo no Estado. Desde então o OBZ tem sido adotado por outras empresas e órgãos públicos.

O processo que envolve o desenvolvimento do OBZ exige muita dedicação e empenho dos envolvidos, pois a execução do processo faz com que cada administrador apresente uma análise detalhada que justifique todos os gastos de seu orçamento. Essa análise deve levar em consideração todos os fatores que influenciam no orçamento que está sendo desenvolvido, podendo o administrador verificar todas as oportunidades de ganho nessas variáveis. Segundo Peter Pyhrr, cada administrador deve preparar um “pacote de decisão” para cada atividade ou operação, incluindo análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, conseqüências de não executar a atividade e benefícios.

Um pacote de decisão é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo a que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos limitados e decidir aprová-la ou rejeitá-la. Portanto, as informações para este pacote devem representar para a administração, todas as informações necessárias para a avaliação. Para isso o pacote de decisão deve incluir:

- A finalidade (ou metas e objetivos);
- As conseqüências de não executar a atividade;
- Medidas de desempenho;
- Caminhos alternativos;
- Custos e benefícios;

O administrador tem que identificar as diferentes maneiras de executar as atividades, operações centralizadas versus descentralizadas, terceirização ou não de um serviço, renegociação ou troca de fornecedor. Além disso, o administrador tem que identificar os diferentes níveis de esforços para executar

uma atividade, identificando o mínimo de despesa possível para executá-la. Assim o ele se obriga a identificar e levar em conta um nível de gasto mais baixo que o atual, tendo escolha por vários níveis de serviço, eliminação de atividades dispendiosas e realizar troca de níveis de despesa entre unidades da organização. O que chama a atenção nessa análise são os excessos de esforços (gastos) ou duplicidade de atividades entre departamentos, que podem ser resolvidos por uma reestruturação na atividade ou unificação de serviços. Empresas como Perdigão, Sadia, AmBev centralizaram suas atividades de apuração de resultados e prestação de serviços internos, através da formação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Isso é resultado de uma reestruturação gerada pela metodologia de custos dessas empresas, pois elas identificaram que essas atividades eram executadas de forma descentralizada e padronizadas, não tendo impacto profundo com essa mudança. As empresas tiveram redução de gastos com pessoal, além de ganhar força em negociações de compra de insumos para produção, por exemplo.

O orçamento não pode ser realizado sem a definição das metas e objetivos desejados pela empresa no ano ou em longo prazo, pois o orçamento será direcionado para alcance desses objetivos. Assim o administrador saberá quais os recursos que seu departamento irá demandar para alcance dos objetivos da empresa.

As vantagens de se fazer o orçamento base zero são infindáveis, pois a cada ano será feito o estudo e reavaliação das atividades como segue:

- Fornece informações sobre a quantidade de dinheiro necessário para execução da atividade, buscando o máximo de produtividade;

- Avalia a real necessidade de recursos e não um aumento ou diminuição percentual do gasto do ano anterior;
- Poderá avaliar seus clientes fazendo programações de vendas e entregas facilitando assim sua programação de compras e produção;
- Irá identificar seu verdadeiro mercado e se existem oportunidades que ainda não explorou;
- Poderá checar as ameaças que seus produtos poderão sofrer devido às pressões externas, tais como: produtos similares, restrições de matérias primas importadas ou não, mudanças de comportamento do consumidor e outras mais;
- Avaliará a competência de seus vendedores ou a força e interesse de seus distribuidores, como também a força de seus concorrentes;
- Poderá escolher o melhor o "Mix" de seus produtos, qual realmente é o carro chefe e qual a rentabilidade de cada um;
- Conhecerá a real necessidade, quantidade e qualidade de seus funcionários por departamento;
- Identificará a verdadeira capacidade produtiva de sua empresa, ou seja, a quantidade mensal que sua empresa consegue produzir com carga horária e de funcionários, compatíveis com o maquinário disponível;
- Fará uma melhor avaliação e controle de gastos e despesas;
- Terá a certeza do crescimento sustentável econômico e financeiro de sua empresa;

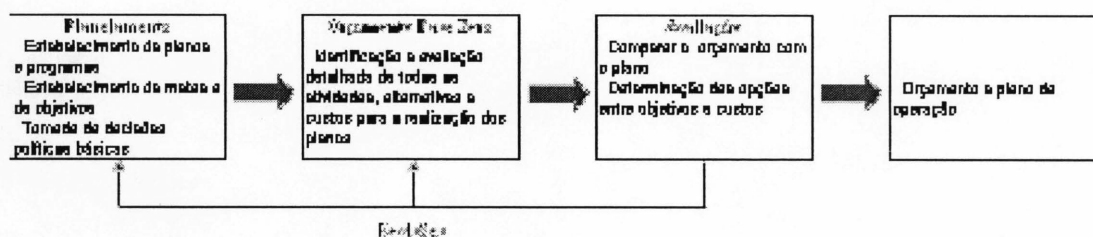
O OBZ é um instrumento que visa à redução dos custos e despesas, com o aumento do resultado da empresa. Visa analisar todos os fatores que envolvem a atividade e todas as oportunidades de ganho de sinergias entre operações, mas não se pode deixar de lado a qualidade dos serviços e produtos, pois estão diretamente ligados ao resultado da empresa. Por isso o OBZ deve ser desenvolvido e executado com disciplina e não deve interferir na qualidade dos serviços e produtos.

A elaboração do orçamento fica sob responsabilidade dos níveis gerenciais, buscando sempre alternativas de maximizar os resultados. Sendo o OBZ um método para desenvolvimento do orçamento, algumas premissas devem ser respeitadas para sua execução e eficácia, como segue:

- **Linguagem exclusivamente contábil:** todos os valores que compõe a base orçamentária serão obtidos na escrituração contábil e nos balancetes;
- **Valores históricos:** todos os valores obtidos serão históricos, em nenhum momento sofrerão qualquer atualização monetária;
- **Correta alocação dos lançamentos contábeis (Contas x Centros de Custos):** garantir a correta alocação dos gastos e despesas na escrituração contábil, evitando distorções dos valores orçados quando confrontados com a realização da despesa;

### 3. ESTRUTURAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO

Antes de se abordar a estruturação do orçamento, deve-se analisar uma variável muito importante do processo, o planejamento, que identifica o resultado planejado enquanto o orçamento identifica os insumos necessários para tal. O planejamento é mais geral que o orçamento, pois estabelece programas, metas e objetivos e toma decisões básicas de políticas para organizações como um todo. A relação entre planejamento e orçamento pode ser melhor entendido nos quadros abaixo:



Quadro 01: Processo do orçamento  
Fonte: Peter A. Pyhrr (1981)

Impacto do Orçamento Base Zero		
Base (Ponto de Partida)	Direção (Como chegar lá)	Objetivos (Ponto Final)
Avaliação detalhada das atividades, alternativas, benefícios e eficácia atuais;	Identifica e avalia as atividades e programas atuais e novos detalhadamente: alternativas, custos, benefícios e eficácia, estabelece prioridade dentro de cada programa, identificando o nível de realização dos objetivos em vários níveis da despesa;	Identifica opções entre programas e objetivos para que a direção possa tomar a decisão quanto ao nível de dotação que pode oferecer em comparação com os programas e objetivos de que tem de abrir mão;

Quadro 02: Impacto do OBZ  
Fonte: Peter A. Pyhrr (1981)

Independente da técnica orçamentária empregada na empresa, não existe substituto para um bom planejamento. Se, antes de qualquer coisa, não

devêssemos produzir o produto ou prestar o serviço, nem mesmo o melhor plano de operações e o orçamento mais detalhado atingiria bons resultados. Na pior das hipóteses, qualquer sistema de orçamento deve mostrar esse erro, mas pode poupar muito tempo e dinheiro se chegar a esta conclusão no estágio preliminar do planejamento.

Há, segundo Peter Pyhrr (1981), dois passos básicos para estruturação do orçamento base zero:

- **A identificação de pacotes de decisão:** este passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado – as atuais e as novas, em um ou mais pacotes de decisão;
- **Priorização dos pacotes de decisão:** este passo envolve a variação e o escalonamento desses pacotes por ordem de importância, através de uma análise de custo benefício ou de avaliação subjetiva;

Essa metodologia cerca todo o processo de planejamento do orçamento base zero, atribuindo todos os custos e despesas a pacotes de decisão que serão priorizados de acordo com a estratégia da empresa para o ano ou para o longo prazo.

#### 4. CASO PRÁTICO DA APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO

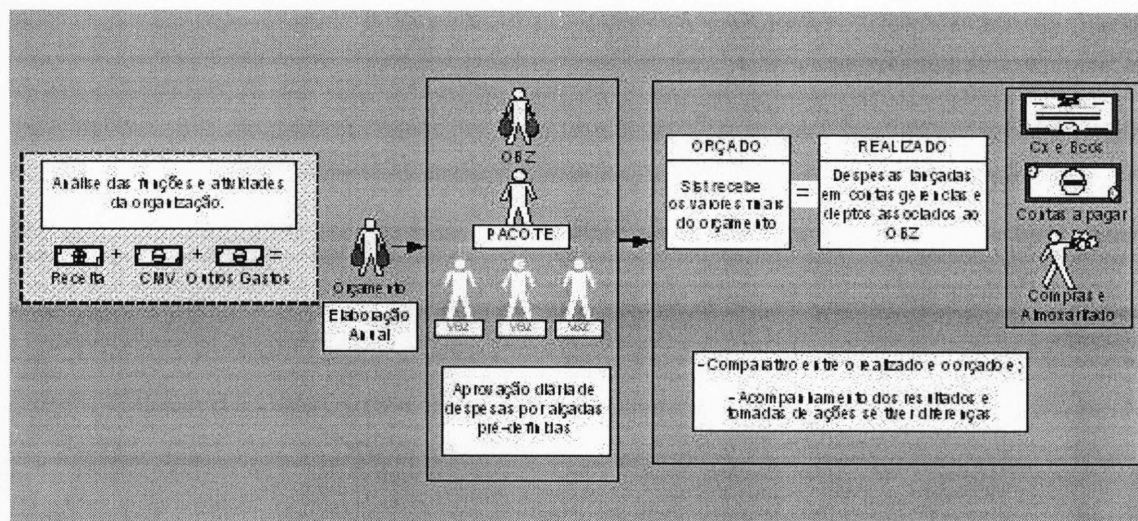
A ABC Distribuidora de Bebidas Ltda. é uma empresa que atua desde agosto de 2004 na região do centro do Paraná. É responsável e tem exclusividade na distribuição de bebidas, cervejas e refrigerantes, em dezoito municípios da região, sendo Ponta Grossa o maior e mais importante deles. É líder no segmento de cervejas onde atua, sendo que uma de suas marcas possui 31% do mercado. Obteve faturamento de aproximadamente R\$ 40.000.000,00 em 2006, sendo 70% proveniente da cerveja e 30% do refrigerante. Vem obtendo excelentes resultados, crescendo a taxa de média de 16% ao ano em volume de vendas. Possui cerca de oitenta funcionários próprios em seu quadro de pessoal, divididos em área de vendas, administrativo, financeiro e logístico.

Os diretores da empresa iniciaram em meados de 2006 a preparação para implantação do orçamento base zero, pois a Companhia que a distribuidora representa tem obtido muito êxito com essa metodologia orçamentária. Os custos estavam muito elevados, mesmo em períodos de sazonalidade baixa (inverno) eles sofriam pouca variação. Eles não sabiam identificar quais atividades poderiam ser diminuídas em período de baixa sazonalidade e cortavam custos sem muito critério, influenciando, muitas vezes, em atividades relevantes para o resultado da empresa. Através da metodologia do orçamento base zero eles acreditavam que poderiam analisar os gastos de forma mais eficiente, fazendo planejamento anual buscando a diminuição de gastos desnecessários melhorando o resultado da empresa.

Antes de iniciar o estudo do processo de organização do orçamento, é preciso padronizar algumas nomenclaturas e conceitos que serão utilizadas.

- **Variável base zero (VBZ):** agrupamento de gastos gerenciais com a mesma característica, por exemplo, combustíveis e lubrificantes;
- **Pacote:** agrupamento de variável base zero (VBZ) relacionadas a um tema, por exemplo, o pacote de transportes é o agrupamento de combustíveis e lubrificantes, amarração de carga, puxada de produtos da fábrica com terceiros, etc...;
- **Nível base zero (NBZ):** ramo das atividades da empresa, por exemplo, administração, puxada de produtos da fábrica, entrega de mercadorias, vendas, etc.
- **Departamento:** divisão administrativa de um Nível Base Zero. Um NBZ é formado por um ou mais departamentos da empresa;

Para iniciar o trabalho, o diretor financeiro, a diretora administrativa e mais quatro analistas que atuavam em diferentes áreas da empresa iniciariam o planejamento do processo de estruturação do orçamento. Eles participaram de um curso em uma consultoria da região, que é a fornecedora do software de controle e gerenciamento do orçamento. Durante o curso eles montaram, com ajuda dos consultores, o cronograma do processo, desde o levantamento de informações até a implantação e acompanhamento do orçamento. O fluxo de estruturação seguiu o seguinte esquema:



Quadro 03: Fluxo de estruturação do orçamento  
Fonte: Empresa

Com o fluxo determinado, pode-se iniciar o trabalho de mapeamento das atividades que envolvem o processo da empresa. Dessa forma, foram levantadas todas as contas onde serão apropriadas as despesas (segundo estrutura contábil da empresa) e essas contas formaram o VBZ. O agrupamento dos VBZs darão origem aos pacotes.

Pacotes	VBZ's	Contas	NBZ		ADM			Vendas	Fuxada	Entregas	Armazém
			Opco	Tesouraria	RH						
		Salários	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Salários e encargos	13º Salário	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Férias	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gente	Comissões	Comissões			X	X	X				
		Café da manhã			X	X	X	X	X	X	X
	Alimentação	Vale refeição	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 04: Fluxo de estruturação do orçamento  
Fonte: Empresa

Os pacotes, VBZs e contas podem ser ligadas a mais de uma NBZ, no exemplo do quadro acima a conta “férias” que pertence ao VBZ “salário e

encargos” que por sua vez pertence ao pacote “pessoal” está ligada as cinco NBZs (Armazém, Entrega de Mercadorias, Puxada de Produtos da Fábrica, Vendas e Administrativo) da estrutura orçamentária da empresa.

O processo inicial é muito complexo e a empresa se obrigou a contratar quatro novos funcionários no período de três meses para substituir os analistas que passaram a se dedicar exclusivamente ao levantamento de dados. O intuito inicial é montar a estrutura do OBZ, após esse passo serão determinados os donos dos pacotes e será dado, pela consultoria fornecedora do software, um novo treinamento para todos os donos de VBZ aprenderem as normas, seguindo a metodologia do OBZ, para calcular os gastos previstos para o ano de 2007. Os donos de pacotes deverão ser pessoas de nível de coordenação ou gerencial, devido ao comprometimento desse nível de funcionários ser maior e pelo poder de decisão que eles tem em suas áreas, que trabalham nas áreas diretamente ligadas aos pacotes do OBZ. Essa etapa é muito complexa, pois todos os envolvidos deverão se desenvolver análises que possibilitem visualizar a real necessidade dos gastos em suas áreas. Mas para isso, o grupo responsável pela estruturação do orçamento tem que passar a composição de todas as contas dos Vbzs, todos os Vbzs dos Pacotes e todas as contas foram devidamente atribuídas aos Nbzs.

O trabalho de estruturação do orçamento foi concluído e ficou da seguinte forma:

NBZ		Pacote		VBZ		Período				Total
Controle	Descrição	Controle	Descrição	Controle	Descrição	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri	
101	PUXADA	10	SEGUROS	1	Seguro de veículos	0	0	0	0	0
101	PUXADA	10	SEGUROS	2	Seguro de Carga	0	0	0	0	0
101	PUXADA	10	SEGUROS	3	Seguro Predial	0	0	0	0	0
101	PUXADA	30	DESPESAS GERAIS	11	DPP	0	0	0	0	0
101	PUXADA	30	DESPESAS GERAIS	12	Tarifas bancarias	0	0	0	0	0
101	PUXADA	30	DESPESAS GERAIS	13	Impostos, taxas e contribuicoes	0	0	0	0	0
101	PUXADA	30	DESPESAS GERAIS	14	Outras despesas gerais	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	31	Horas Extras	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	32	Alimentacao	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	33	Assistencia medica	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	34	Comissoes e Premios	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	35	Encargos e provisoes	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	36	Indenizacoes e avisos previos	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	37	Ordenados	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	38	Seguranca do trabalho	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	39	Transporte	0	0	0	0	0
101	PUXADA	50	PESSOAL	40	Treinamento / Selecao de Pessoal	0	0	0	0	0
101	PUXADA	60	MANUTENCAO	51	Manutencao Predial	0	0	0	0	0
101	PUXADA	60	MANUTENCAO	52	Conservacao e Materiais de Limpeza	0	0	0	0	0
101	PUXADA	70	TERCEIROS	61	Servicos contratados	0	0	0	0	0
101	PUXADA	70	TERCEIROS	62	Contabilidade	0	0	0	0	0
101	PUXADA	70	TERCEIROS	63	Informatica	0	0	0	0	0
101	PUXADA	70	TERCEIROS	64	Temporarios	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	71	Ajuda de custo para vendedores	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	72	Combustivel	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	73	Oleos e lubrificantes	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	74	Amarracao	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	75	Conservacao de veiculos	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	76	Impostos (IPVA)	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	77	Multas	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	78	Pedagio	0	0	0	0	0
101	PUXADA	90	TRANSPORTE	79	Perdas, quebras e refugos	0	0	0	0	0
101	PUXADA	110	UTILIDADES	91	AGUA / GAS	0	0	0	0	0
101	PUXADA	110	UTILIDADES	92	LUZ	0	0	0	0	0
101	PUXADA	110	UTILIDADES	93	Material de escritorio	0	0	0	0	0
101	PUXADA	110	UTILIDADES	94	Telefone, pager e celular	0	0	0	0	0
101	PUXADA	110	UTILIDADES	95	Viagens e estadas	0	0	0	0	0
101	PUXADA	120	MARKETING	111	Investimento de Mercado	0	0	0	0	0
101	PUXADA	120	MARKETING	112	Manutencao de Equipamentos	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	10	SEGUROS	1	Seguro de veículos	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	10	SEGUROS	2	Seguro de Carga	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	10	SEGUROS	3	Seguro Predial	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	30	DESPESAS GERAIS	11	DPP	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	30	DESPESAS GERAIS	12	Tarifas bancarias	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	30	DESPESAS GERAIS	13	Impostos, taxas e contribuicoes	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	30	DESPESAS GERAIS	14	Outras despesas gerais	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	31	Horas Extras	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	32	Alimentacao	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	33	Assistencia medica	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	34	Comissoes e Premios	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	35	Encargos e provisoes	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	36	Indenizacoes e avisos previos	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	37	Ordenados	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	38	Seguranca do trabalho	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	39	Transporte	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	50	PESSOAL	40	Treinamento / Selecao de Pessoal	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	60	MANUTENCAO	51	Manutencao Predial	0	0	0	0	0
201	ARMAZEM	60	MANUTENCAO	52	Conservacao e Materiais de Limpeza	0	0	0	0	0

Quadro 05: Modelo de estrutura de orçamento

Fonte: Empresa

Na empresa objeto de estudo existe ao todo quatro diretores, cada um ligado a uma área da empresa. As VBZs foram distribuídas para cada diretor de acordo com sua área de atuação. O diretor nomeia um responsável (gerente, supervisor, coordenador ou analista) pela VBZ, que fará os cálculos e estudos necessários para verificar a necessidade de recursos para o ano.

Primeiramente o responsável apresenta para o diretor “dono” da VBZ que, por fim, apresentará para o diretor financeiro que consolidará todo o orçamento.

VBZ		
Controle	Descrição	Dono
1	Seguro de veiculos	Jose Gonçalves Moreira
2	Seguro de Carga	Jose Gonçalves Moreira
3	Seguro Predial	Jose Gonçalves Moreira
11	DPP	Jose Gonçalves Moreira
12	Tarifas bancarias	Jose Gonçalves Moreira
13	Impostos, taxas e contribuicoes	Jose Gonçalves Moreira
14	Outras despesas gerais	Jose Gonçalves Moreira
31	Horas Extras	Luciana Moreira
32	Alimentacao	Luciana Moreira
33	Assistencia medica	Luciana Moreira
34	Comissoes e Premios	Luciana Moreira
35	Encargos e provisoes	Luciana Moreira
36	Indenizacoes e avisos previos	Luciana Moreira
37	Ordenados	Luciana Moreira
38	Seguranca do trabalho	Luciana Moreira
39	Transporte	Luciana Moreira
40	Treinamento / Selecao de Pessoal	Luciana Moreira
51	Manutencao Predial	Jose Gonçalves Moreira
52	Conservacao e Materiais de Limpeza Predial	Luciana Moreira
61	Servicos contratados	Luciana Moreira
62	Contabilidade	Jose Gonçalves Moreira
63	Informatica	Jose Gonçalves Moreira
64	Temporarios	Luciana Moreira
71	Ajuda de custo para vendedores	Luciana Moreira
72	Combustivel	Jose Gonçalves Moreira
73	Oleos e lubrificantes	Jose Gonçalves Moreira
74	Amarracao	Jose Gonçalves Moreira
75	Conservacao de veiculos	Jose Gonçalves Moreira
76	Impostos (IPVA)	Jose Gonçalves Moreira
77	Multas	Jose Gonçalves Moreira
78	Pedagio	Jose Gonçalves Moreira
79	Perdas, quebras e refugos	Jose Gonçalves Moreira
91	AGUA / GAS	Jose Gonçalves Moreira
92	LUZ	Jose Gonçalves Moreira
93	Material de escritorio	Jose Gonçalves Moreira
94	Telefone, pager e celular	Jose Gonçalves Moreira
95	Viagens e estadas	Luciana Moreira
111	Investimento de Mercado	Almir Moreira
112	Manutencao de Equipamentos	Almir Moreira

Quadro 06: Modelo de dono de pacote

Fonte: Empresa

A etapa que envolve o levantamento de dados e os cálculos para verificação dos recursos necessários para desenvolvimento da atividade é a parte mais importante do orçamento, pois qualquer erro, tanto para mais quanto para menos, pode acarretar no emprego desnecessário de recursos ou não disponibilizar recursos suficiente para atividade comprometendo o bom desempenho da empresa no longo prazo. Essa etapa deverá ser executada de forma técnica com auxílio de cálculos para a demonstração dos gastos.

Veremos a seguir três exemplos de orçamento, dois ligados à área de Recursos humanos, um ligado à logística.

#### **4.1. Exemplo 01 – Ordenado de Equipes de Vendas**

O responsável pelo levantamento de dados dessa VBZ é o gerente de vendas da distribuidora. Serão necessários alguns dados para poder mensurar quantos vendedores são necessários para atender toda a região. Para isso alguns estudos tornam-se indispensáveis para auxílio na tomada de decisão.

Por estratégia de marketing, o atendimento aos clientes é dividido da seguinte forma:

- **Ponto de Venda Frio:** Característica de bar, boteco, barzinho, padaria, armazém. Todos demandam mesmo tempo para vendedor realizar todos os procedimentos inerentes a sua atividade;
- **Ponto de Venda Conveniência:** são lojas de conveniência de postos de gasolina, demandam mais tempo de atendimento e mais especialidade no portfólio de produtos;
- **Ponto de Venda Auto Serviço Pequeno:** são supermercados de redes regionais, de até 14 caixas;

- **Ponto de Venda Auto Serviço Grande:** são supermercados de redes nacionais, existem em mais de um estado e devem ter mais que 14 caixas;

Cada um dos clientes desses perfis demanda tempos diferentes para atendimento. O gerente de vendas junto com seus supervisores realizou um estudo de tempo e movimentos de seus vendedores. O vendedor que atende o ponto de venda frio consegue atender em média 38 clientes por dia. Já o que atende conveniência consegue atender 20 lojas por dia. O vendedor do auto serviço pequeno atende 6 lojas por dia e o que atende o auto serviço grande atende 4 lojas. Essas diferenças se devem ao tempo e ao nível de especialização do cliente que está sendo atendido. Um auto serviço grande demanda mais tempo devido às programações de entrega que se devem fazer, as inserções em encartes da loja e em anúncios de televisão, posicionamento dos produtos dentro da loja, entre outros.

Não se pode deixar de lado a qualidade da prestação do serviço, por isso o gerente de vendas deverá verificar mensalmente se todas as premissas estão sendo respeitadas. Não poderá haver vendedores com um número de visitas abaixo do orçado e nem com número muito superior, pois comprometerá a qualidade do atendimento da distribuidora que entre uma escala que vai de 0 a 10, segundo pesquisa semestral que é realizada, é 8,5.

Todos os gastos que compõe o pacote pessoal são de extrema importância, pois esse é o segundo maior gasto da distribuidora ficando atrás apenas dos custos com aquisição de produtos da fábrica.

Com base em todos os dados do estudo realizado, chegamos ao seguinte orçamento:

**Orçamento Base Zero - ABC Distribuidora de Bebidas Ltda**

Ano: 2007  
 Responsável: **Rodrigo Almeida**  
 Dono Pacote: **Luciana Moreira**

NBZ: Vendas  
 Pacote: Pessoal  
 VBZ: Ordenados

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Quantidade de PDVs Frio	2.220	2.220	2.220	2.220	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.350	2.350	2.350	2.280
Quantidade de PDVs Conveniência	62	62	62	63	63	65	68	70	73	75	75	75	68
Quantidade de PDVs Auto Serviço Regional	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Quantidade de PDVs Auto Serviço Chave	14	14	14	14	15	15	15	16	16	16	16	16	15
<b>Fequencia Diaria PDVs Frio</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Conveniência</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Auto Serviço Regional</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Auto Serviço Chave</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Vendedores Segmento Frio</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>Vendedores Segmento Conveniência</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Vendedores Segmento Auto Serviço Regional</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Vendedores Segmento Auto Serviço Chave</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>29</b>
<b>Salário Base Equipe de Vendas</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.295</b>	<b>1.295</b>	<b>1.295</b>	<b>1.295</b>	<b>1.232</b>
<b>Custo Mensal com Equipe de Vendas</b>	<b>33.394</b>	<b>33.394</b>	<b>33.394</b>	<b>33.430</b>	<b>34.371</b>	<b>34.443</b>	<b>34.551</b>	<b>34.743</b>	<b>37.610</b>	<b>38.574</b>	<b>38.574</b>	<b>38.574</b>	<b>425.053</b>

Aprovado por: \_\_\_\_\_

O orçamento acima representa muito bem a metodologia do orçamento base zero, pois todas as variáveis que compõe a atividade podem ser mensuradas através de estudos e cálculos e realmente o orçamento pode ser realizado com base zero.

No entanto, o OBZ deixa de lado os dados históricos da empresa. Esses dados podem auxiliar e ajudar a diminuir os erros do orçamento. Há também alguns gastos que são muito difíceis de mensurar através dessa metodologia. Vamos usar como exemplo a comissão de vendas dos mesmos vendedores do exemplo anterior. A comissão dos vendedores não é paga com base no % de faturamento gerado por ele. É estabelecida uma base, que no caso do vendedor "Frio" é R\$ 980,00. É estabelecida uma meta mensal em caixas e o % de atingimento dessa meta é aplicado sobre essa base chegando-se assim ao valor pago mensalmente para cada membro da equipe de vendas. Existem muitas variáveis que influenciam no atingimento do objetivo como altas variações de clima durante o mês, variações econômicas da região, ação dos concorrentes, entre outras. Nesse caso não se pode deixar de lado os dados históricos, pois a empresa possui três anos de histórico de vendas.

A forma mais adequada, nesse caso, é utilizar o histórico de atingimento dos anos anteriores, diminuindo a margem de erro do orçamento das comissões.

O exemplo dois mostra como proceder no cálculo das comissões da equipe de vendedores.

Quadro 08: Modelo de cálculo de VBZ  
 Fonte: Empresa

**Orçamento Base Zero - ABC Distribuidora de Bebidas Ltda**

**Ano:** 2007  
**Responsável:** Rodrigo Almeida  
**Dono Pacote:** Luciana Moreira  
**NBZ:** Vendas  
**Pacote:** Pessoal  
**VBZ:** Ordenados

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Quantidade de PDVs Frio	2.220	2.220	2.220	2.220	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.350	2.350	2.350	2.280
Quantidade de PDVs Conveniência	62	62	62	63	63	65	68	70	73	75	75	75	68
Quantidade de PDVs Auto Serviço Regional	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Quantidade de PDVs Auto Serviço Chave	14	14	14	14	15	15	15	16	16	16	16	16	15
<b>Fequencia Diaria PDVs Frio</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Conveniência</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Auto Serviço Regional</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Fequencia Diaria PDVs Auto Serviço Chave</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Vendedores Segmento Frio</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>Vendedores Segmento Conveniência</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Vendedores Segmento Auto Serviço Regional</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Vendedores Segmento Auto Serviço Chave</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>29</b>
<b>Prêmio Objetivo:</b>			<b>Frio 980</b>			<b>Conv 1.330</b>			<b>AS 1.600</b>				
<b>Média Atingimento:</b>			<b>Frio 98%</b>			<b>Conv 92%</b>			<b>AS 104%</b>				
<b>Custo Mensal com Comissões Vendas</b>	<b>29.045</b>	<b>29.045</b>	<b>29.045</b>	<b>29.082</b>	<b>29.906</b>	<b>29.979</b>	<b>30.089</b>	<b>30.329</b>	<b>30.439</b>	<b>31.170</b>	<b>31.170</b>	<b>31.170</b>	<b>360.468</b>

Aprovado por: \_\_\_\_\_

\* Média de atingimento do Objetivo dos últimos dois anos

Cabe aos diretores e ao responsável pela VBZ a sensibilidade de saber qual método se aproxima mais da realidade dos gastos que ocorrerão. No exemplo acima fica muito difícil utilizar as metodologias do OBZ. Seria fácil caso a comissão fosse paga através do % de faturamento das vendas. Mas de qualquer forma, quando falamos em vendas não se pode deixar de lado importantes dados históricos.

#### **4.2. Exemplo 02 – Consumo de combustível frota entrega**

O responsável pelo desenvolvimento desse orçamento é o gerente da logística. Existem várias variáveis que influenciam no consumo de combustível, mas o mais importante deles é a previsão mensal de vendas. Os dados de vendas influenciarão diretamente na necessidade de utilização da frota de caminhões. A distribuidora possui 14 caminhões exatamente com a mesma capacidade de carga. O primeiro passo é determinar qual a capacidade de carga da frota. Esse dado é relacionado com a previsão de vendas para verificar a necessidade de utilização da frota. Outro dado importante é a quantidade de quilômetros rodados pelos caminhões. Esse dado é levantado através do controle da portaria, que anota diariamente a quilometragem do caminhão na saída e entrada no fim do dia. A média de consumo km/litro também deve ser levantada para o orçamento. Para isso o gerente da logística acertou com o posto que fornece combustível para anotar o KM do caminhão e a quantidade de litros abastecidos. Esse relatório é enviado semanalmente pelo gerente do posto. O gerente da logística deve ter o cuidado de verificar com especialistas da categoria as variações de preços para o ano. Esses dados devem ser correlacionados para fechar o orçamento conforme exemplo:

Quadro 09: Modelo de cálculo de VBZ  
 Fonte: Empresa

**Orçamento Base Zero - ABC Distribuidora de Bebidas Ltda**

Ano: 2007 NBZ: Entrega  
 Responsável: Cesar A. Paula Pacote: Transporte  
 Dono Pacote: José G. Moreira VBZ: Combustível

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Sazonalidade Mensal	8,0%	8,1%	8,4%	7,2%	6,4%	7,0%	6,8%	7,9%	7,6%	8,8%	9,8%	14,0%	100,0%
Volume de Vendas Médio (Cxs X Mês)	57.600	58.320	60.480	51.840	46.080	50.400	48.960	56.880	54.720	63.360	70.560	100.800	720.000
Capacidade Entrega Cxs (Camin X Mês)	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060	5.060
Frota Necessária	11	12	12	10	9	10	10	11	11	13	14	20	12
Frota Fixa Revenda	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Frota Utilizada	11	12	12	10	9	10	10	11	11	13	14	20	12
KM Rodado (Média Mês)	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870
KM / Litro (Média Mês)	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Consumo Combustível Caminhão (Litros)	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445	445
Consumo Combustível Total	5.068	5.132	5.322	4.561	4.055	4.435	4.308	5.005	4.815	5.575	5.788	5.788	4.988
Preço Médio Diesel	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,94	1,94	1,84
<b>Custo Mensal com Combustível</b>	<b>9.072</b>	<b>9.186</b>	<b>9.526</b>	<b>8.165</b>	<b>7.258</b>	<b>8.256</b>	<b>8.020</b>	<b>9.317</b>	<b>8.963</b>	<b>10.379</b>	<b>11.206</b>	<b>11.206</b>	<b>110.554</b>

Aprovado por: \_\_\_\_\_

Há condições de fazer o orçamento de todos os pacotes de forma técnica como nos exemplos anteriores, basta analisar todas as variáveis que influenciam no gasto. Muitas oportunidades surgem nesses estudos, no exemplo dos gastos que envolvem os caminhões da frota de entrega (combustível, manutenção, seguros, etc) a simples decisão de trabalhar com setenta por cento da frota própria e trinta por cento de frota terceirizada pode modificar totalmente os custos da empresa, mas da mesma forma podem afetar a qualidade do serviço prestado. O responsável pelo orçamento deve analisar todos os cenários possíveis e prever tecnicamente seus resultados.

#### **4.3. Processo de Acompanhamento do OBZ**

Após o desenvolvimento de todos os VBZs pelos responsáveis, os diretores se reúnem para discutir, ajustar e finalizar o orçamento. Os cálculos são tabulados para formação do orçamento geral da empresa (anexo 01). A estruturação é simples, pois todos os lançamentos são feitos em um sistema de controle e os valores reais são atualizados diariamente concomitantemente com a contabilidade da empresa. Os responsáveis pelos VBZs podem verificar diariamente os valores lançados pela contabilidade e verificar se está de acordo com o planejamento inicial.

Mensalmente é realizada a reunião de acompanhamento do Orçamento. O responsável pelo pacote deve apresentar os gastos do mês e se estão de acordo com o planejamento. Caso existam distorções, deve-se apresentar um plano de ação para reversão imediata das variações.

Recomenda-se que a empresa inicie o orçamento do ano, pelo menos, três meses antes do início, dando o devido tempo aos estudos e as decisões que devem ser tomadas para melhorar os recursos investidos.

## 5. CONCLUSÃO

São inúmeras as dificuldades para desenvolver e implantar o orçamento base zero, mas, por outro lado, são inúmeros os benefícios que ele pode trazer a saúde financeira da empresa. Para que o processo resulte em bons resultados há, no mínimo, três premissas:

- Apoio da direção da empresa;
- O projeto do sistema deve ser eficaz;
- A administração deve ser eficaz;

Na empresa objeto de estudo percebe-se claramente que essas três características estão presentes em todos os momentos. Primeiramente a iniciativa partiu da alta administração, que acreditava na oportunidade de redução de custos para melhora nos resultados da empresa. O projeto do sistema envolve todos os funcionários de médio escalão (gerentes e coordenadores), que foram treinados e capacitados para administrar suas VBZs. A administração do sistema é clara, com processo de acompanhamento bem definido e todos os envolvidos sabem importância do sucesso do orçamento para o futuro da empresa.

Um limitador para implantação do OBZ são os custos que envolvem o desenvolvimento, mas sendo bem eficaz e bem administrado o retorno do investimento é certo. Os envolvidos no desenvolvimento dos pacotes e das VBZs devem ter profundo conhecimento na área onde atuam e devem ter comprometimento suficiente para desenvolver o orçamento que se aproxime ao máximo da realidade, assim os gestores poderão tomar decisões importantíssimas sobre a direção estratégica da empresa no longo prazo.

Não se podem deixar de lado as informações históricas que a empresa possui em sua base de dados, pois são de estimado valor e podem auxiliar na aproximação de um determinado orçamento com a realidade. Há pacotes do orçamento, que se orçados através da metodologia do orçamento base zero, podem se distanciar da realidade da empresa. As informações históricas podem auxiliar no desenvolvimento do orçamento como, por exemplo, o orçamento do faturamento. O preço atual e seus ajustes podem ser mensurados sem problemas, assim como impostos e encargos, mas as quantidades que serão vendidas são muito difíceis de mensurar através dessa metodologia e um agravante é o tamanho do *mix* de produtos (neste caso são mais de setenta). A informação histórica passa a ser valiosa nesse caso e não pode ser desconsiderada, pois a metodologia não pode se sobrepor ao bom senso dos profissionais envolvidos no desenvolvimento do orçamento.

O orçamento base zero pode ser considerado uma filosofia orientada para utilização das informações relevantes, adquiridas com a experiência, porém de forma altamente seletiva, evitando, desse modo, que o orçamento acabe por repetir por inércia os padrões de anos anteriores, sem considerar as mudanças no ambiente, os novos desafios e as novas oportunidades.

## 6. REFERÊNCIAS

PHYRR, Peter A **Orçamento Base Zero** - Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. São Paulo: Interciência, 1981.

CALDERELLI, Antônio **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. São Paulo: CETEC Consultores e Editores Técnicos, 1992.

SANVICENTE, Antônio Zoratto & Santos, Celso da Costa **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

MEYER, Carolina Conformado com o segundo lugar. **Revista Exame**, Edição 986, Ano 41, nº 4, São Paulo 04/07/2007.

RAZA, Cláudio **Orçamento Base Zero – Necessidade ou Modismo**. São Paulo, disponível em: [noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2005/10/27/ult](http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2005/10/27/ult). Acesso em 17/07/2007.

## **7. ANEXOS**

**Anexo 1****Modelo de sistema de acompanhamento de OBZ - Administrativo**

NBZ	Pacote	VBZ				Acum		
			Meta	Jan Real	Dif	Meta	Real	Dif
ADMISTRATIVO	DESPESAS GERAIS	DPP	-	-	-	-	-	-
		Impostos, taxas e contribuicoes	-	-	-	-	-	-
		Outras despesas gerais	-	-	-	-	-	-
		Tarifas bancarias	-	-	-	-	-	-
	DESPESAS GERAIS		Total	-	-	-	-	-
	MANUTENCAO	Conservacao e Materiais de Limpeza dos I	-	-	-	-	-	-
		Manutencao Predial	-	-	-	-	-	-
	MANUTENCAO		Total	-	-	-	-	-
	MARKETING	Investimento de Mercado	-	-	-	-	-	-
		Manutencao de Equipamentos	-	-	-	-	-	-
	MARKETING		Total	-	-	-	-	-
	PESSOAL	Alimentacao	-	-	-	-	-	-
		Assistencia medica	-	-	-	-	-	-
		Comissoes e Premios	-	-	-	-	-	-
		Encargos e provisoes	-	-	-	-	-	-
		Horas Extras	-	-	-	-	-	-
		Indenizacoes e avisos previos	-	-	-	-	-	-
		Ordenados	-	-	-	-	-	-
		Seguranca do trabalho	-	-	-	-	-	-
		Transporte	-	-	-	-	-	-
		Treinamento / Selecao de Pessoal	-	-	-	-	-	-
	PESSOAL		Total	-	-	-	-	-
	SEGUROS	Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-
		Seguro de veiculos	-	-	-	-	-	-
		Seguro Predial	-	-	-	-	-	-
	SEGUROS		Total	-	-	-	-	-
	TERCEIROS	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
Informatica		-	-	-	-	-	-	
Servicos contratados		-	-	-	-	-	-	
Temporarios		-	-	-	-	-	-	
TERCEIROS		Total	-	-	-	-	-	
TRANSPORTE	Ajuda de custo para vendedores	-	-	-	-	-	-	
	Amarracao	-	-	-	-	-	-	
	Combustivel	-	-	-	-	-	-	
	Conservacao de veiculos	-	-	-	-	-	-	
	Impostos (IPVA)	-	-	-	-	-	-	
	Multas	-	-	-	-	-	-	
	Oleos e lubrificantes	-	-	-	-	-	-	
	Pedagio	-	-	-	-	-	-	
	Perdas, quebras e refugos	-	-	-	-	-	-	
TRANSPORTE		Total	-	-	-	-	-	
UTILIDADES	AGUA / GAS	-	-	-	-	-	-	
	LUZ	-	-	-	-	-	-	
	Material de escritorio	-	-	-	-	-	-	
	Telefone, pager e celular	-	-	-	-	-	-	
	Viagens e estadas	-	-	-	-	-	-	
UTILIDADES		Total	-	-	-	-	-	
ADMISTRATIVO		Total	-	-	-	-	-	

Fonte: Empresa

**Anexo 2****Modelo de sistema de acompanhamento de OBZ - Armazém**

NBZ	Pacote	VBZ	Jan			Acum				
			Meta	Real	Dif	Meta	Real	Dif		
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>Total</b>		-	-	-	-	-	-		
ARMAZEM	DESPESAS GERAIS	DPP	-	-	-	-	-	-		
		Impostos, taxas e contribuicoes	-	-	-	-	-	-		
		Outras despesas gerais	-	-	-	-	-	-		
		Tarifas bancarias	-	-	-	-	-	-		
		<b>DESPESAS GERAIS</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-		
	MANUTENCAO	Conservacao e Materiais de Limpeza dos I	-	-	-	-	-	-		
			Manutencao Predial	-	-	-	-	-		
		<b>MANUTENCAO</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-		
	MARKETING	Investimento de Mercado	-	-	-	-	-	-		
			Manutencao de Equipamentos	-	-	-	-	-		
		<b>MARKETING</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-		
	PESSOAL		Alimentacao	-	-	-	-	-	-	
			Assistencia medica	-	-	-	-	-	-	
			Comissoes e Premios	-	-	-	-	-	-	
			Encargos e provisoos	-	-	-	-	-	-	
			Horas Extras	-	-	-	-	-	-	
			Indenizacoes e avisos previos	-	-	-	-	-	-	
			Ordenados	-	-	-	-	-	-	
			Seguranca do trabalho	-	-	-	-	-	-	
			Transporte	-	-	-	-	-	-	
					Treinamento / Selecao de Pessoal	-	-	-	-	-
				<b>PESSOAL</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-
	SEGUROS		Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-	
Seguro de veiculos			-	-	-	-	-	-		
Seguro Predial			-	-	-	-	-	-		
	<b>SEGUROS</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-			
TERCEIROS		Contabilidade	-	-	-	-	-	-		
		Informatica	-	-	-	-	-	-		
		Servicos contratados	-	-	-	-	-	-		
		Temporarios	-	-	-	-	-	-		
	<b>TERCEIROS</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-			
TRANSPORTE		Ajuda de custo para vendedores	-	-	-	-	-	-		
		Amarracao	-	-	-	-	-	-		
		Combustivel	-	-	-	-	-	-		
		Conservacao de veiculos	-	-	-	-	-	-		
		Impostos (IPVA)	-	-	-	-	-	-		
		Multas	-	-	-	-	-	-		
		Oleos e lubrificantes	-	-	-	-	-	-		
		Pedagio	-	-	-	-	-	-		
				Perdas, quebras e refugos	-	-	-	-	-	
	<b>TRANSPORTE</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-			
UTILIDADES		AGUA / GAS	-	-	-	-	-	-		
		LUZ	-	-	-	-	-	-		
		Material de escritorio	-	-	-	-	-	-		
		Telefone, pager e celular	-	-	-	-	-	-		
		Viagens e estadas	-	-	-	-	-	-		
	<b>UTILIDADES</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-			
<b>ARMAZEM</b>	<b>Total</b>		-	-	-	-	-			

Fonte: Empresa

**Anexo 3***Modelo de sistema de acompanhamento de OBZ – Entrega*

NBZ	Pacote	VBZ	Jan			Acum		
			Meta	Real	Dif	Meta	Real	Dif
ENTREGA	DESPESAS GERAIS	DPP	-	-	-	-	-	-
		Impostos, taxas e contribuicoes	-	-	-	-	-	-
		Outras despesas gerais	-	-	-	-	-	-
		Tarifas bancarias	-	-	-	-	-	-
	DESPESAS GERAIS	Total	-	-	-	-	-	-
	MANUTENCAO	Conservacao e Materiais de Limpeza dos I	-	-	-	-	-	-
		Manutencao Predial	-	-	-	-	-	-
	MANUTENCAO	Total	-	-	-	-	-	-
	MARKETING	Investimento de Mercado	-	-	-	-	-	-
		Manutencao de Equipamentos	-	-	-	-	-	-
	MARKETING	Total	-	-	-	-	-	-
	PESSOAL	Alimentacao	-	-	-	-	-	-
		Assistencia medica	-	-	-	-	-	-
		Comissoes e Premios	-	-	-	-	-	-
		Encargos e provisoos	-	-	-	-	-	-
		Horas Extras	-	-	-	-	-	-
		Indenizacoes e avisos previos	-	-	-	-	-	-
		Ordenados	-	-	-	-	-	-
		Seguranca do trabalho	-	-	-	-	-	-
		Transporte	-	-	-	-	-	-
		Treinamento / Selecao de Pessoal	-	-	-	-	-	-
	PESSOAL	Total	-	-	-	-	-	-
	SEGUROS	Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-
		Seguro de veiculos	-	-	-	-	-	-
		Seguro Predial	-	-	-	-	-	-
	SEGUROS	Total	-	-	-	-	-	-
	TERCEIROS	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
Informatica		-	-	-	-	-	-	
Servicos contratados		-	-	-	-	-	-	
Temporarios		-	-	-	-	-	-	
TERCEIROS	Total	-	-	-	-	-	-	
TRANSPORTE	Ajuda de custo para vendedores	-	-	-	-	-	-	
	Amarracao	-	-	-	-	-	-	
	Combustivel	-	-	-	-	-	-	
	Conservacao de veiculos	-	-	-	-	-	-	
	Impostos (IPVA)	-	-	-	-	-	-	
	Multas	-	-	-	-	-	-	
	Oleos e lubrificantes	-	-	-	-	-	-	
	Pedagio	-	-	-	-	-	-	
	Perdas, quebras e refugos	-	-	-	-	-	-	
TRANSPORTE	Total	-	-	-	-	-	-	
UTILIDADES	AGUA / GAS	-	-	-	-	-	-	
	LUZ	-	-	-	-	-	-	
	Material de escritorio	-	-	-	-	-	-	
	Telefone, pager e celular	-	-	-	-	-	-	
	Viagens e estadas	-	-	-	-	-	-	
UTILIDADES	Total	-	-	-	-	-	-	
ENTREGA	Total	-	-	-	-	-	-	

Fonte: Empresa

**Anexo 4****Modelo de sistema de acompanhamento de OBZ - Puxada**

NBZ	Pacote	VBZ	Jan			Acum			
			Meta	Real	Dif	Meta	Real	Dif	
PUXADA	DESPESAS GERAIS	DPP	-	-	-	-	-	-	
		Impostos, taxas e contribuicoes	-	-	-	-	-	-	
		Outras despesas gerais	-	-	-	-	-	-	
		Tarifas bancarias	-	-	-	-	-	-	
		<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	
	MANUTENCAO	Conservacao e Materiais de Limpeza dos I	-	-	-	-	-	-	
		Manutencao Predial	-	-	-	-	-	-	
	<b>MANUTENCAO</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	
	MARKETING	Investimento de Mercado	-	-	-	-	-	-	
		Manutencao de Equipamentos	-	-	-	-	-	-	
	<b>MARKETING</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	
	PESSOAL	PESSOAL	Alimentacao	-	-	-	-	-	-
			Assistencia medica	-	-	-	-	-	-
			Comissoes e Premios	-	-	-	-	-	-
			Encargos e provisoes	-	-	-	-	-	-
			Horas Extras	-	-	-	-	-	-
			Indenizacoes e avisos previos	-	-	-	-	-	-
			Ordenados	-	-	-	-	-	-
			Seguranca do trabalho	-	-	-	-	-	-
			Transporte	-	-	-	-	-	-
			Treinamento / Selecao de Pessoal	-	-	-	-	-	-
	<b>PESSOAL</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	
	SEGUROS	SEGUROS	Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-
			Seguro de veiculos	-	-	-	-	-	-
			Seguro Predial	-	-	-	-	-	-
	<b>SEGUROS</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	
	TERCEIROS	TERCEIROS	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
Informatica			-	-	-	-	-	-	
Servicos contratados			-	-	-	-	-	-	
Temporarios			-	-	-	-	-	-	
<b>TERCEIROS</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-		
TRANSPORTE	TRANSPORTE	Ajuda de custo para vendedores	-	-	-	-	-	-	
		Amarracao	-	-	-	-	-	-	
		Combustivel	-	-	-	-	-	-	
		Conservacao de veiculos	-	-	-	-	-	-	
		Impostos (IPVA)	-	-	-	-	-	-	
		Multas	-	-	-	-	-	-	
		Oleos e lubrificantes	-	-	-	-	-	-	
		Pedagio	-	-	-	-	-	-	
		Perdas, quebras e refugos	-	-	-	-	-	-	
<b>TRANSPORTE</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-		
UTILIDADES	UTILIDADES	AGUA / GAS	-	-	-	-	-	-	
		LUZ	-	-	-	-	-	-	
		Material de escritorio	-	-	-	-	-	-	
		Telefone, pager e celular	-	-	-	-	-	-	
	Viagens e estadas	-	-	-	-	-	-		
<b>UTILIDADES</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-		
<b>PUXADA</b>	<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-		

Fonte: Empresa

**Anexo 5****Modelo de sistema de acompanhamento de OBZ - Vendas**

NBZ	Pacote	VBZ	Jan			Acum		
			Meta	Real	Dif	Meta	Real	Dif
VENDAS	DESPESAS GERAIS	DPP	-	-	-	-	-	-
		Impostos, taxas e contribuicoes	-	-	-	-	-	-
		Outras despesas gerais	-	-	-	-	-	-
		Tarifas bancarias	-	-	-	-	-	-
	DESPESAS GERAIS Total			-	-	-	-	-
	MANUTENCAO	Conservacao e Materiais de Limpeza dos I	-	-	-	-	-	-
		Manutencao Predial	-	-	-	-	-	-
	MANUTENCAO Total			-	-	-	-	-
	MARKETING	Investimento de Mercado	-	-	-	-	-	-
		Manutencao de Equipamentos	-	-	-	-	-	-
	MARKETING Total			-	-	-	-	-
	PESSOAL	Alimentacao	-	-	-	-	-	-
		Assistencia medica	-	-	-	-	-	-
		Comissoes e Premios	-	-	-	-	-	-
		Encargos e provisoos	-	-	-	-	-	-
		Horas Extras	-	-	-	-	-	-
		Indenizacoes e avisos previos	-	-	-	-	-	-
		Ordenados	-	-	-	-	-	-
		Seguranca do trabalho	-	-	-	-	-	-
		Transporte	-	-	-	-	-	-
		Treinamento / Selecao de Pessoal	-	-	-	-	-	-
	PESSOAL Total			-	-	-	-	-
	SEGUROS	Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-
		Seguro de veiculos	-	-	-	-	-	-
		Seguro Predial	-	-	-	-	-	-
	SEGUROS Total			-	-	-	-	-
	TERCEIROS	Contabilidade	-	-	-	-	-	-
Informatica		-	-	-	-	-	-	
Servicos contratados		-	-	-	-	-	-	
Temporarios		-	-	-	-	-	-	
TERCEIROS Total			-	-	-	-	-	
TRANSPORTE	Ajuda de custo para vendedores	-	-	-	-	-	-	
	Amaracao	-	-	-	-	-	-	
	Combustivel	-	-	-	-	-	-	
	Conservacao de veiculos	-	-	-	-	-	-	
	Impostos (IPVA)	-	-	-	-	-	-	
	Multas	-	-	-	-	-	-	
	Oleos e lubrificantes	-	-	-	-	-	-	
	Pedagio	-	-	-	-	-	-	
Perdas, quebras e refugos	-	-	-	-	-	-		
TRANSPORTE Total			-	-	-	-	-	
UTILIDADES	AGUA / GAS	-	-	-	-	-	-	
	LUZ	-	-	-	-	-	-	
	Material de escritorio	-	-	-	-	-	-	
	Telefone, pager e celular	-	-	-	-	-	-	
Viagens e estadas	-	-	-	-	-	-		
UTILIDADES Total			-	-	-	-	-	
VENDAS Total			-	-	-	-	-	
TOTAL OBZ			-	-	-	-	-	

Fonte: Empresa