

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FILIPE MENEZES VASCONCELLOS MACHADO

**AS CONTRIBUIÇÕES DO OBZ – ORÇAMENTO BASE ZERO
PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NO CENTRO DE
DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA.**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

FILIPPE MENEZES VASCONCELLOS MACHADO

**AS CONTRIBUIÇÕES DO OBZ – ORÇAMENTO BASE ZERO
PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO NO CENTRO DE
DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador Prof^o. Dr^o. Alexandre Marino Costa

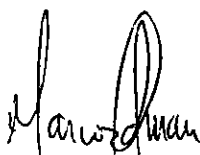
**FLORIANÓPOLIS
2006**

FILIPPE MENEZES VASCONCELLOS MACHADO

As Contribuições do OBZ - Orçamento base zero para o Planejamento e Controle de Resultados: Um estudo de caso aplicado a um Centro de Distribuição de uma Empresa.

Esse trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

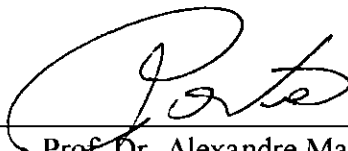
Coordenador:



Prof. Dr. Marcos Dalmau

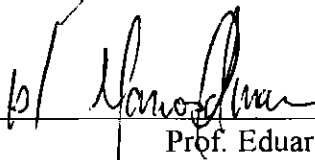
BANCA EXAMINADORA:

Orientador:



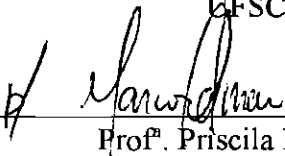
Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
UFSC / CSE

Examinador:



Prof. Eduardo Brid
UFSC / CSE

Examinador



Prof. Priscila Martins Ramos
UFSC / CSE

Florianópolis, 16 de Fevereiro de 2006

**Toda vez que criticamos a experiência
dos outros, estamos apontando em nós
mesmos os pontos fracos
que precisamos emendar em nossas
próprias experiências.**

André Luiz

Agradeço especialmente a Deus por me proporcionar saúde para hoje estar aqui.

Agradeço a minha futura esposa Fabiana por fazer parte de mais
uma conquista de minha vida.

A minha mãe Elisamara por ter me ensinado os valores verdadeiros desse mundo, me
orientando e estimulado sempre para seguir pelo melhor caminho.

Ao Professor Orientador Alexandre Marino Costa, pelo incentivo e o auxílio
através dos ensinamentos nas horas mais difíceis de conclusão
desta jornada.

Aos meus amigos de faculdade que muito me incentivaram a nunca desistir, em especial ao
Gabriel (Gabito), amigo e companheiro além da Faculdade.

Enfim, agradeço em especial por todas as pessoas que fizeram parte da realização deste
objetivo.

RESUMO

MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. **As Contribuições do OBZ – Orçamento Base Zero para o Planejamento e Controle dos Resultados: Um estudo de caso aplicado no centro de distribuição direta de uma empresa.** 87f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. 2006.

Este trabalho acadêmico tem como finalidade analisar o Orçamento Base Zero aplicado a um centro de distribuição direta de uma instituição privada de São José – SC. O estudo foi realizado durante o segundo semestre do ano de 2005, de forma a identificar as contribuições, as vantagens e as limitações do OBZ para o planejamento e controle de resultados da organização. Para atingir este propósito, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo exploratória. Os dados apresentados pela empresa foram fundamentais para concretizar a elaboração da pesquisa, conseguindo realizar uma apresentação a respeito do processo de implementação desta ferramenta dentro da organização a partir da utilização de um estudo de caso, fundamentado na observação e entrevista pessoal com os colaboradores da organização. O que se verificou ao término do trabalho foi a importância do orçamento base zero para a melhoria dos resultados financeiros esperados pela organização, através de um fornecimento de subsídios para a realização do planejamento organizacional e controle dos resultados no decorrer do tempo dentro da organização.

Palavras-chave: OBZ - Orçamento Base Zero; Planejamento; Controle; Orçamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fórmula do Cálculo da Taxa de Retorno	24
Figura 2: Balanço Patrimonial e Capital de Giro	26
Figura 3: Do Orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo	29
Figura 4: Planejamento e Controle de Entradas e Saídas	30
Figura 5: Os Objetivos do Orçamento Segundo o Ciclo Administrativo	32
Figura 6: Grupos de Quadro Orçamentários	34
Figura 7: Fluxo de Caixas e Dados de Financiamento	36
Figura 8: Aplicação do Modelo Orçamentário	37
Figura 9: Subdivisão dos Pacotes de Decisão	49
Figura 10: Composição de Volumes e Clientes por Seguimento de Mercado	68
Figura 11: Hierarquia do OBZ	72
Figura 12: Etapas para Implementação do OBZ	73
Figura 13: Estrutura do OBZ por Pacote de Decisão	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sazonalidade Cerveja – Grande Florianópolis	66
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Problema	12
1.2 OBjetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Administração Financeira	20
2.1.1 Risco e Retorno	23
2.1.2 Fluxo de Caixa	24
2.1.3 Capital de Giro	25
2.2 Administração Orçamentária	26
2.2.1 Planejamento e Controle	27
2.2.2 Histórico do Orçamento	31
2.2.3 Conceituação do orçamento	33
2.2.4 Processo de Elaboração	36
2.2.5 Vantagens e Limitações	41
2.3 Orçamento Base Zero - OBZ	43
2.3.1 Características e vantagens.....	45
2.3.2 Elaboração Pacote Decisão	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51

3.1 Tipos de Pesquisa	51
3.2 Caracterização da Pesquisa	52
3.3 Universo da Pesquisa	52
3.4 Coleta de Dados	53
3.5 Limitações da Pesquisa	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1 A organização em Estudo.....	55
4.1.1 Histórico da Organização	56
4.1.2 Missão e Visão	57
4.1.3 Estrutura Organizacional	58
4.1.4 O Mercado de Cervejas	59
4.1.5 Pontos de Comercialização	61
4.1.6 Tipo de Segmento auto-serviço	62
4.1.7 Tipo de Segmento Bar	64
4.1.8 Centro de Distribuição Direta (CDD) Só Bebidas	65
4.1.9 Planejamento Financeiro da Empresa	69
4.2 O OBZ na empresa	70
4.2.1 Preparação para Implantação	71
4.2.2 A Implantação da Metodologia	73
4.2.3 Inter-relação Setorial	78
4.3 Considerações sobre a Aplicação do OBZ na Empresa	79
4.3.1 Contribuições do OBZ.....	79
4.3.2 Utilização de Tecnologia e Sistema	81
4.3.3 Aprimoramento e Desenvolvimento Humano	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85

5.1 Conclusões	85
5.2 Recomendações	88
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a economia mundial vem sofrendo inúmeras transformações e mudanças,^x as quais interferem diretamente na vida e nas atividades das organizações.

Uma das grandes dificuldades encontradas pelas organizações para desenvolverem suas funções prende-se ao fato de as mesmas necessitarem garantir o controle das atividades as quais estão responsáveis por realizarem, sendo que estas são capazes de definirem sua sobrevivência no mercado mundial, o qual tem-se apresentado altamente competitivo.

As empresas precisam desenvolver e aprimorar constantemente suas estratégias e ferramentas utilizadas na realização de suas atividades, buscando sempre assegurarem a atualização e utilização das melhores práticas empregadas na atualidade.

A instabilidade marcante presenciada na economia mundial exige cada vez mais que as organizações apresentem domínio de sua saúde financeira, visto que, o setor financeiro no Brasil tem passado por grandes desafios, e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão juntamente na implementação de ações que permitam maior controle dos recursos orçamentários, buscando evitar ao máximo os desperdícios e o comprometimento desnecessário do capital de giro das organizações.

Neste sentido, o presente trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina aborda alguns conceitos da Administração Financeira, como Risco e Retorno, Fluxo de Caixa, Capital de Giro e Orçamento, apresentando a seguir um estudo de caso prático aplicado no planejamento e controle de resultados de uma organização.

1.1 Tema e Problema

A administração financeira trata-se das responsabilidades do administrador financeiro em uma empresa. As atividades desempenhadas por estes profissionais são bem diferenciadas,

tais como: administração de caixa, administração de crédito, análise de investimento e captação de fundos, previsões financeiras e orçamentos.

O orçamento empresarial possui grande relevância aos ambientes empresariais, sendo que o orçamento para ser considerado viável às estratégias da empresa, precisa ser elaborado levando em consideração a participação de todos os departamentos da organização, visto que o processo orçamentário envolve a definição de ações ou efeitos capazes de preverem os caminhos que deverão ser seguidos no decorrer do tempo. Para que se possa obter uma previsão das receitas e despesas que serão originadas com a busca pelo alcance dos objetivos já pré-estabelecidos.

Assim sendo, os administradores devem esforçar-se ao máximo para conseguirem despertar nas pessoas a percepção de que elas são importantes, possuem responsabilidades tanto para a elaboração do orçamento como pelos resultados que o mesmo estará obtendo como o decorrer do tempo.

As elaborações das ações e os efeitos devem ser planejados os mais próximos possíveis da realidade, procurando definir corretamente as receitas e despesas que incorreram sobre as atividades que serão realizadas nos períodos futuros, e principalmente identificando possíveis reduções a serem implantadas. Além disso, a elaboração dos planos a serem seguidos, uma das principais funções dos administradores, deve levar em consideração a identificação dos gastos desnecessários que permanecem ocorrendo com o passar dos anos, procurando assim salientar as influências que estes resultados trarão para as atividades da organização, chegando até a comprometer as finanças desta.

A diversidade e inovações provindas das constantes mudanças que ocorrem na atualidade forçam as organizações a procurarem desenvolver suas técnicas e práticas rapidamente. As formas de elaboração e os planos orçamentários tradicionais, hoje já não

apresentam o mesmo efeito de antes, sendo necessária à evolução e modernização das técnicas utilizadas.

A modernidade e o avanço dessas ferramentas fez com que surgisse um modelo de elaboração de orçamento aprimorado em relação aos modelos tradicionais, o OBZ – Orçamento Base Zero. Essa nova ferramenta orçamentária exige que se deixe de lado todos os dados históricos das despesas e receitas da organização, para que a partir deste momento realize-se uma análise de toda e qualquer futura despesa, assim como receita, referente ao exercício em questão, para que se elabore uma nova justificativa da real necessidade, procurando assim diminuir a probabilidade de se perpetuarem os erros constatados anteriormente.

Esta ferramenta é imprescindível para o processo de tomada de decisões por parte dos administradores, visto que deve garantir a capacidade a estas pessoas de responder de forma ágil e principalmente de forma precisa aos constantes problemas ou dificuldades que venham surgir no decorrer da execução dos objetivos da organização.

Após se ter elaborado as justificativas e comprovação da necessidade das despesas, as mesmas passam a serem alocadas por centro de custos ou centro de responsabilidades, e ainda separadas em contas semelhantes divididas por agrupamentos com características semelhantes.

Esse tipo de orçamento diferencia-se dos modelos tradicionais, sendo responsável pela determinação de padrões de atitudes e comportamentos a serem adotados, além de proporcionar metas e desafios às pessoas, despertando assim o envolvimento e comprometimento com o que foi planejado.

A grande relevância desta técnica fica marcada pela necessidade de todos os funcionários envolverem-se no processo de planejamento e construção do orçamento, analisando necessidades, identificando oportunidades e possibilidades de economias,

desenvolvendo melhorias nos procedimentos adotados pela organização para que se alcance as reduções necessárias, sem perder a qualidade e a competitividade, além de forçar aos funcionários assumirem uma responsabilidade à medida que solicitam os valores a serem utilizados durante o ano, fazendo com que eles elaborem as metas conforme o planejamento que consideram apropriados.

Apesar de se verificar o avanço e desenvolvimento desta técnica, os administradores devem atentar a forma com a qual procedem em relação à adaptação de sua realidade para a realidade exigida por estas novas teorias e técnicas.

Devido a grande importância que se verifica nesta nova técnica orçamentária, uma vez que tem por objetivo garantir reduções dos gastos e despesas, procurando aumentar e melhorar os resultados da organização, este projeto procura analisar e levantar as vantagens da técnica utilizada para elaboração deste modelo orçamentário, procurando apresentar um trabalho original, porém, muito longe de se esgotar o assunto, devido a sua grande abrangência e diversidade, mas que possa trazer alguma contribuição para estudos posteriores de métodos e elaboração de orçamentos.

Neste contexto, pode-se destacar a seguinte questão de pesquisa:

De que forma, o OBZ - Orçamento Base Zero pode contribuir para o Planejamento e Controle das organizações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a implantação do OBZ – Orçamento Base Zero, identificando as contribuições para o Planejamento e Controle dos resultados da empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Apresentar a organização financeira da empresa;
- b) Demonstrar as etapas para a implantação do OBZ – Orçamento Base Zero na empresa;
- c) Analisar a Influência do OBZ – Orçamento Base Zero dentro da empresa;
- d) Identificar os benefícios do OBZ – Orçamento Base Zero para o Planejamento e Controle dos resultados.

1.3 Justificativa

As constantes mudanças do ambiente exigem cada vez mais das organizações o domínio de seus recursos e suas atividades financeiras, procurando alcançar níveis de segurança capazes de garantirem o alcance dos objetivos.

Uma das áreas que fica claro dentro das organizações as quais vem sofrendo necessidades constantes de aprimoramento e desenvolvimento de seus métodos, é a área financeira, na qual envolve principalmente os processos orçamentários.

As organizações precisam atentar para a busca e obtenção de novos conhecimentos, que visem proporcionar melhorias competitivas em relação aos seus mercados. Portanto, com

o reconhecimento da necessidade de evolução dos processos utilizados pelas organizações, é que o presente trabalho de conclusão de curso propõe a aplicação de um novo modelo de controle orçamentário, buscando conceituar e identificar contribuições com sua utilização. Procura-se demonstrar, por meio do estudo e da análise desta ferramenta, as vantagens adquiridas em relação ao planejamento e controle de resultados da organização.

Assim, ficando claro a importância do estudo, o qual visa apresentar novos conhecimentos acompanhados de seus resultados, e observações práticas da sua utilidade, despertando a atenção das organizações para a necessidade de busca por melhorias em suas atividades realizadas.

O tema do estudo foi determinado por apresentar grande oportunidade de mudanças e transformações a níveis gerenciais dentro das organizações.

1.4 Estrutura do Trabalho

O estudo está dividido em 5 (cinco) capítulos que tem por objetivo facilitar o entendimento dos conceitos.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução do estudo, caracterizando-se o tema e principalmente apresentando o problema de pesquisa a ser desenvolvido e os objetivos que se pretende atingir com o estudo.

O capítulo seguinte, procura-se realizar um estudo bibliográfico, apresentando teorias e conceitos relevantes para a fundamentação do conteúdo que será abordado, de acordo com o interesse dos resultados que se pretende alcançar com o término do estudo.

Na sequência do estudo, é apresentado o terceiro capítulo, o qual compreende as técnicas metodológicas empregadas para a realização, estruturação e elaboração da pesquisa, descrevendo os procedimentos que se baseou o trabalho, para que se conseguisse a concretização dos objetivos.

Após a elaboração da fundamentação teórica e apresentação dos procedimentos metodológicos, introduz-se o estudo em si, partindo da caracterização da empresa a qual será realizado um estudo de caso, suas características, sua estrutura e suas atividades desenvolvidas. Neste capítulo, além da introdução referente a organização em estudo, são apresentados as etapas que compreenderam a implantação de uma ferramenta orçamentária dentro da organização, a qual trata-se do objeto de estudo do trabalho, denominada de OBZ – Orçamento Base Zero.

São apresentadas também suas contribuições para a organização, a partir do momento de sua utilização, levantando aspectos importantes que tiveram que serem alterados e modificados dentro da organização, para que se tornasse possível a utilização desta ferramenta.

Por último, no quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a realização do trabalho, identificados como as considerações finais, que contemplam as respostas ao problema de pesquisa e aos objetivos que haviam sido propostos no capítulo introdutório do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo fornecer uma revisão bibliográfica suficiente para garantir o embasamento das teorias relevantes para a realização dos objetivos deste trabalho de conclusão de curso.

A fundamentação teórica visa fornecer um levantamento dos conceitos e das teorias, expostas de diversas maneiras por autores e pensadores diferentes, procurando determinar uma linha de pensamento que vá ao encontro com a essência do estudo.

O estudo necessita de uma abordagem a respeito do que se tem de mais atual em relação a teorias da área financeira, para que assim possa situar o leitor em relação aos pensamentos modernos.

Para tanto, este capítulo procura partir da conceituação da Administração Financeira, apresentando suas funções, seus objetivos, as questões relacionadas aos riscos e os retornos ocorridos em função de sua utilização e principalmente os seus principais componentes do setor financeiro de uma organização, como os fluxos de caixa e o capital de giro.

Essa primeira etapa serve de introdução para os conceitos-chave que envolvem a elaboração do presente estudo, tais como a fundamentação do orçamento tradicional utilizado pelas organizações. A segunda parte envolve uma breve passagem pelo histórico do orçamento, partindo para seus conceitos aliados aos tipos de planejamento que envolvem seu processo de elaboração.

O processo de elaboração é apresentado com suas etapas de realização, como a fase de preparação, a de implantação ou elaboração e, por último, a etapa do controle e monitoramento.

O capítulo também destaca as vantagens e limitações dos modelos tradicionais de orçamento, apresentando por fim, a ferramenta orçamentária OBZ – Orçamento base zero,

com seus principais conceitos, juntamente com suas características e vantagens para por fim definir sua forma de estruturação e organização em pacotes de decisões.

Com a realização da revisão bibliográfica o capítulo tem por fim, o objetivo de fornecer conhecimentos suficientes para a estruturação e a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso.

2.1. Administração Financeira

A diversidade das informações surgidas devido à globalização das economias mundiais tem criado dentro das organizações a necessidade de desenvolver técnicas capazes de assegurar o controle e acompanhamento das atividades dessas instituições, para que se consiga assegurar sua sobrevivência e conseqüentemente seu desenvolvimento.

As organizações segundo Megginson, Mosley e Pyetri (1998, pág. 224), são definidas como “grupos de indivíduos com um objetivo comum, ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade, sendo necessário os administradores coordenarem os recursos organizacionais disponíveis para obterem operações eficazes”.

Para tanto, na tentativa de se dominar e conhecer os recursos das organizações é que a administração financeira ganha grande relevância, visto que se trata de uma área a qual interfere diretamente em todos os setores e departamentos, assim como na vida das pessoas que constituem essas instituições.

Finanças, conforme definição de Gitman (2002), nada mais é do que a arte e a ciência de administrar fundos.

Para Sanvicente (1998), a área financeira tem como atribuição controlar os recursos e fornecer as informações requeridas pelas diversas áreas de responsabilidade, receber e

gerenciar os recursos financeiros gerados nas atividades da empresa, além de aplicar os recursos excedentes, com a melhor rentabilidade possível.

Portanto a administração financeira trata-se da análise e controle de recursos financeiros utilizados nos processos das organizações, com a função de garantir o atendimento dos objetivos da organização.

Gitman (2002, pág. 16), diz que o “objetivo da administração financeira está ligado ao objetivo da empresa: maximização de seu lucro e de seus acionistas. Sua função é criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influenciar nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa”.

Sanvicente (1998), considera que as decisões da administração financeira possuem um objetivo básico, que é a obtenção da maior rentabilidade possível sobre os investimentos realizados desde que não comprometa a liquidez da empresa.

Assim sendo, a administração financeira deve garantir o controle dos recursos financeiros, para que consiga manter total controle da saúde financeira das organizações, e com isso, assegurar as informações necessárias para que os administradores consigam tomar decisões eficazes, que venham garantir vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Braga (1989, pág. 23), afirma que:

“a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos.”

A administração financeira está baseada no uso de técnicas de análise e planejamento para tornar possível o controle e a administração da troca de fundos entre as pessoas e as organizações.

Gitman (2002), ainda coloca que a administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram, ativamente, as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não,

privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como:

- a) Orçamentos;
- b) Previsões financeiras;
- c) Administração de caixa;
- d) Administração de crédito;
- e) Análise de investimento;
- f) Captação de fundos;

Essas tarefas servem de alicerce, de acordo com Sanvicente (1998), para as tomadas de decisões da administração financeira, onde o administrador deve se preocupar com três questões básicas que seguem:

- a) Orçamento de Capital: trata-se do planejamento e gestão dos investimentos a longo prazo, para assim identificar-se as oportunidades de investimento cujo valor de retorno supere o custo de aquisição.
- b) Estrutura de Capital: diz respeito às decisões referentes à forma de obtenção de financiamentos para sustentar os investimentos a longo prazo, realizando uma combinação específica de capital de terceiros com capital próprio, capaz de assegurar vantagens para a empresa.
- c) Administração do Capital de Giro: refere-se à gestão do capital de giro, que nada mais é do que os ativos de curto prazo, que correspondem a caixa, contas a receber, estoques (...), passivos de curto prazo, quantias devidas a fornecedores, etc. Essa gestão visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras.

As decisões de investimento a longo prazo, de acordo com Gitman (2002), são tomadas a partir dos fluxos de caixa relevantes, que incluem os investimentos iniciais, as entradas de caixa operacionais e um fluxo de caixa residual.

A respeito da estrutura de capital da empresa, o autor destaca que o administrador deve ser capaz de avaliar o capital da empresa, o equilíbrio dos custos e benefícios dos empréstimos, e entender seu relacionamento com o risco, o retorno e o valor (Gitman 2002).

Quanto à administração do Capital de Giro, Gitman (2002), contribui dizendo que o objetivo da administração financeira é gerir cada um dos ativos circulantes (caixas, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoque) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

2.1.1 Risco e Retorno

Sanvicente (1998, pág. 212), afirma que o “retorno exigido depende do risco do investimento, sendo que, quanto maior o risco, maior o retorno exigido”.

Para Gitman (2002, p. 51), o “retorno sobre um investimento é medido com o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo”.

Portanto todo investimento requer uma análise e um confronto entre risco e retorno, para que não ocorra alteração na liquidez da empresa, sem que ocorram alterações pelo menos de mesmo valor na rentabilidade do investimento.

Dessa forma, Vieira Sobrinho (1997), salienta que o valor presente de um ou mais pagamentos, como o valor presente de um ou mais recebimentos é o que equivale ao retorno de uma empresa. Isso quer dizer, analisar as saídas do caixa e as entradas. Para tanto, a

empresa tem um fluxo de caixa inicial, que representa o valor do investimento, ou do empréstimo ou também do financiamento, dos valores das receitas, ou das prestações.

Com isso as organizações conseguem visualizar melhor suas disponibilidades e avaliar o mais correto possível os riscos que estão envolvidos nos investimentos que apresentam melhores retornos.

O retorno que, segundo Gitman (2002), é calculado considerando-se as mudanças de valor do ativo, mais qualquer distribuição de caixa durante o período, cujo resultado é dividido pelo valor do investimento no início do período, é apresentado na figura 1.

$$K_t = \frac{P_t - P_{t-1} + C_t}{P_{t-1}}$$

K_t > Taxa de retorno exigida, ou atual, ou esperada, durante o período "t"
 P_t > preço (valor) do ativo no tempo "t"
 P_{t-1} > preço (valor) do ativo no tempo "t-1"
 C_t caixa (fluxo) recebido do investimento no ativo no período "t-1 a t"

Figura 1: Fórmula de Cálculo do Retorno

Fonte: Gitman (2002, pág. 203)

2.1.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa de uma empresa, para Gitman (2002), tem como objetivo demonstrar as atividades operacionais de investimento ou financiamento apurados no período. Esse fluxo registra todas as entradas e saídas da empresa, ou seja todo o movimento financeiro das origens e das aplicações que passam pelo fluxo de caixa.

O fluxo associado aos produtos e serviços oferecidos pela empresa é chamado de operacionais, já os de investimento é diretamente relacionado com as compras e vendas, pois

seria para investimentos imobilizados para a empresa. E o fluxo de financiamento surge de empréstimos, financiamentos, ou até mesmo de capital próprio. Esses fluxos durante certo período irão fazer com que o resultado do caixa traga lucros, prejuízos ou fique igualado (Gitman, 2002).

Nesse sentido, Braga (1989, pág. 279), ressalta que os “resultados a serem obtidos, só serão satisfatórios caso as projeções dos fluxos de caixa estejam estruturadas com alto grau de exatidão”.

De acordo com os autores, pode-se concluir que o fluxo de caixa é a operação que nos mostra se a empresa está gerando receitas suficientes para pagar os custos de operação.

2.1.3 Capital de Giro

A definição de capital de giro, de acordo com Sanvicente (1998, pág. 358), é entendida como a “gestão dos ativos e passivos a curto prazo, ou circulantes de uma empresa, sendo que os passivos circulantes consistem basicamente no endividamento a curto prazo”.

Assaf Neto e Silva (2002, pág. 14), conceituam o termo giro como sendo “os recursos correntes (curto prazo) da empresa, os quais serão convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”. O autor ainda representa com o resumo do balanço patrimonial na figura 2, alguns componentes do capital de giro de uma organização.

ATIVO CIRCULANTE (AC) Dependências Valores a Receber Estoques	PASSIVO CIRCULANTE (PC) Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (ELP)	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP) Empréstimos e Financiamentos Obrigações
ATIVO PERMANENTE (AP) Investimentos Imobilizações Diferido	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL) Capital Reservas Lucros Acumulados

Figura 2: Balanço patrimonial e Capital de Giro

Fonte: Neto e Silva (2002, pág. 14)

Assaf Neto e Silva (2002), ainda destacam que o capital representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

O capital de giro serve de instrumento de verificação da saúde financeira de uma organização. Segundo Gitman (2002, pág. 616), é “através do capital de giro (circulante) líquido, ou seja, da diferença entre os ativos e os passivos circulantes, que se consegue obter uma medida conveniente da liquidez de uma empresa, além da capacidade de gerenciar as suas relações com os fornecedores”.

2.2. Administração Orçamentária

Brookson (2000) conceitua orçamento como um plano de atividades futuras, que pode assumir diversas formas, mas, normalmente, reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização.

Antes de começar a conceituar os orçamentos é preciso discutir um pouco sobre planejamento e controle.

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, pág. 16), “as empresas planejam e controlam suas atividades, porém é através dos orçamentos que essas tarefas são formalizadas e sistematizadas, criando assim condições para criação de planos e programas que permitam o acompanhamento do desempenho de diversos setores da empresa”.

2.2.1 Planejamento e Controle

Os administradores das organizações vivem numa constante busca pelo desenvolvimento de técnicas e ferramentas que venham a auxiliar na administração das empresas.

Stoner e Freman (1999, pág 5), afirmam que o “ato de administrar trata-se do processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

As funções da administração estão ligadas ao processo de tomada de decisão, o qual tem por objetivo levantar informações, formular alternativas fundamentadas em previsões que venham a contribuir para a escolha das decisões eficazes.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003, pág. 3), “as principais qualidades do administrador esta em saber tomar decisões, pois não existe decisão perfeita e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor”.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o planejamento é o processo pelo qual se antecipa o futuro, isso com a realização de ações programadas as quais possam atingir os

objetivos organizacionais. Trata-se de um processo de gerência contínua, com propriedades formais e práticas capazes de atenuar os riscos existentes.

Sanvicente e Santos (1995, pág. 16), dizem que:

“planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Welsch (1985, pág. 22), destaca que:

“o planejamento e controle de resultados envolve a integração de numerosas abordagens técnicas de administração, tais como previsão de vendas, sistemas de quotas de vendas, orçamentos de capital, análise de fluxos de caixa, análise das relações custo-volume-lucros, orçamentos variáveis, estudos de tempos e movimentos, custo-padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle de produção, controle de estoques, administração por objetivos, planejamento organizacional, planejamentos de recursos humanos.”

Portanto a administração necessita utilizar-se de um bom planejamento para facilitar o processo de tomada de decisão, e conseguir assim a integralização de todas as atividades assim como a otimização destas, que fazem parte das ações administrativas.

Braga (1989), cita que as decisões empresariais ocorrem em três níveis de planejamento, sendo estes o estratégico, o tático e o operacional. No planejamento estratégico, o autor, considera que se trata da forma de se preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte mais dilatado.

Lunckes (2003, pág. 16), também considera que “este tipo de planejamento visa as ações a longo prazo, em torno de cinco ou mais anos, e normalmente traz poucas informações quantitativas”.

Quanto ao planejamento tático, Lunckes, diz que apresenta aos gestores objetivos quantitativos e mensuráveis. Braga (1989), complementa afirmando que este planejamento tem por objetivo otimizar o desempenho e os resultados de uma área da empresa, ou seja, ocorre sempre em níveis hierárquicos intermediários, e visa realizar os objetivos pré-determinados no planejamento estratégico.

Já quanto ao planejamento operacional, Braga (1989), afirma que se trata da definição das metas a serem cumpridas pelas unidades operacionais e pelos órgãos da administração.

De certa forma os três tipos de planejamento acabam complementando-se, sendo que o planejamento estratégico visa determinar os objetivos macros, reais de onde se pretende chegar, e a partir disso o planejamento tático assume a função em determinados níveis hierárquicos, para atuar de uma maneira que possa facilitar a transposição das barreiras surgidas, auxiliando no alcance dos objetivos.

Assim como o planejamento tático apresenta-se como um desdobramento do estratégico, o planejamento operacional entende-se como um desdobramento do planejamento tático, tratando-se de um plano altamente detalhando do que se deve fazer, principalmente utilizado nas atividades operacionais.

Para Welsch (1985), a essência do planejamento e controle de resultados está na capacidade de manipular o fluxo de entradas e saídas para uma geração contínua de lucros, que segue representado na figura 4.

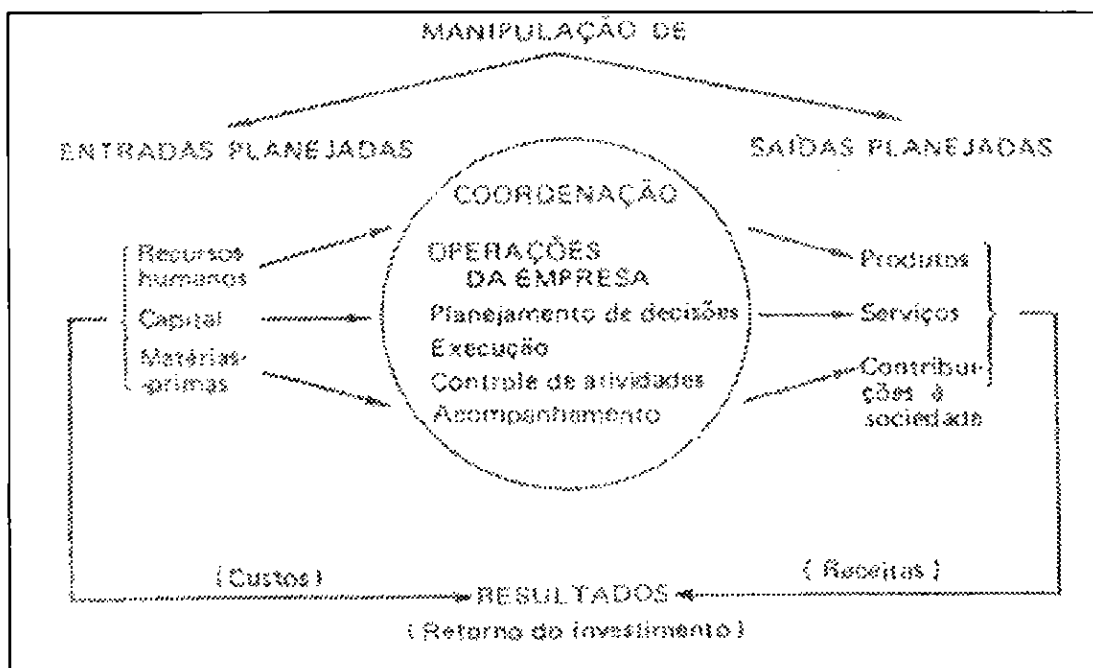


Figura 4: Planejamento e Controle de entradas e saídas

Fonte: Welsch (1985, pág. 24)

À medida que se passa a manipular as entradas e as saídas, o planejamento começa a contribuir para os processos de tomadas de decisões administrativas, sendo que para isso deve utilizar-se de instrumentos que facilitem as análises e investigações, com o intuito de obter as informações necessárias para o alcance dos objetivos.

Brookson (2000, pág. 7), afirma que:

“os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa, pois ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da organização, conferem autoridade ao gerente de cada área para fazer despesas e fornecerem metas claras de receitas”.

Sobanski (1994), ainda complementa afirmando que o conhecimento da técnica orçamentária permite a visão e o uso de um modelo da empresa, facilitando a identificação das relações entre as prováveis decisões, e os eventos futuros, identificando os recursos necessários, as repercussões em cada setor organizacional e os resultados finais esperados.

Lunkes (2003, pág. 40), consegue retratar muito bem a importância do orçamento junto aos processos administrativos de planejamento, execução e controle, como pode ser visualizado na figura 5.

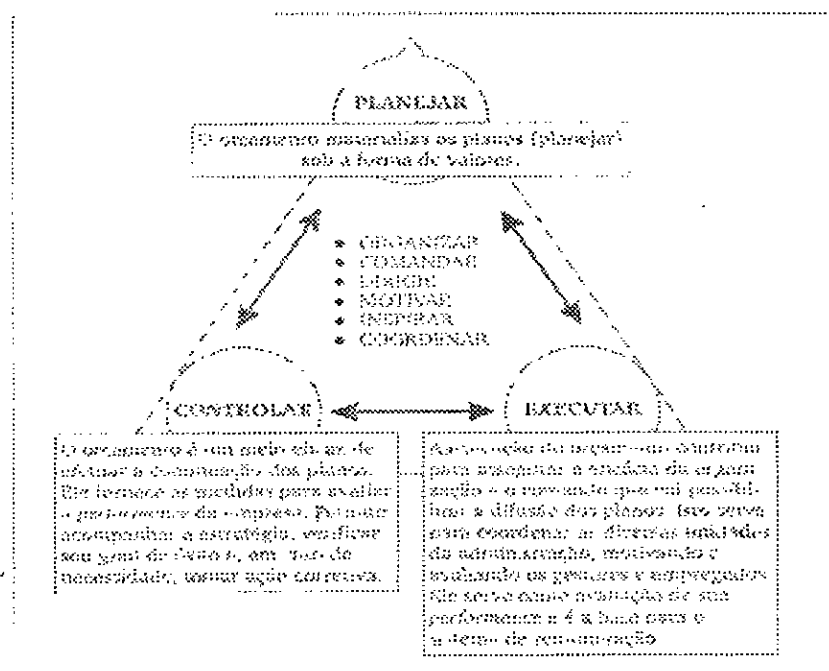


Figura 5: Os Objetivos do Orçamento segundo o Ciclo Administrativo

Fonte: Lunckes (2003, pág. 40)

2.2.2 Histórico do Orçamento

A história do orçamento, segundo Lunckes (2003), teve origem desde a época dos homens da caverna, onde era utilizada para previsão de comida nos longos invernos que ocorriam. Mesmo assim, as práticas contemporâneas surgiram com o desenvolvimento da Constituição Inglesa de 1689, onde se passou a autorizar a cobrança de impostos e utilização de gastos dos recursos.

Lunckes (2003), ainda coloca que o primeiro plano orçamentário contendo as etapas necessárias para sua elaboração, foi realizado pela França em 1860, e que mais tarde após algumas alterações, por volta de 1907 foi implantado na cidade de New York, criando-se assim o orçamento público, composto por procedimentos sistemáticos com o objetivo de equilibrar as contas do governo.

De acordo com Zdanowicz (1989, pág. 19), “no Brasil as técnicas orçamentárias passaram a ser utilizadas no ano de 1950, mas somente na década de setenta é que as empresas passaram a utilizar o orçamento em termos de planejamento e controle financeiro”.

O orçamento, segundo Lunckes (2003), teve sua evolução dividida em 6 etapas, conforme figura 3.

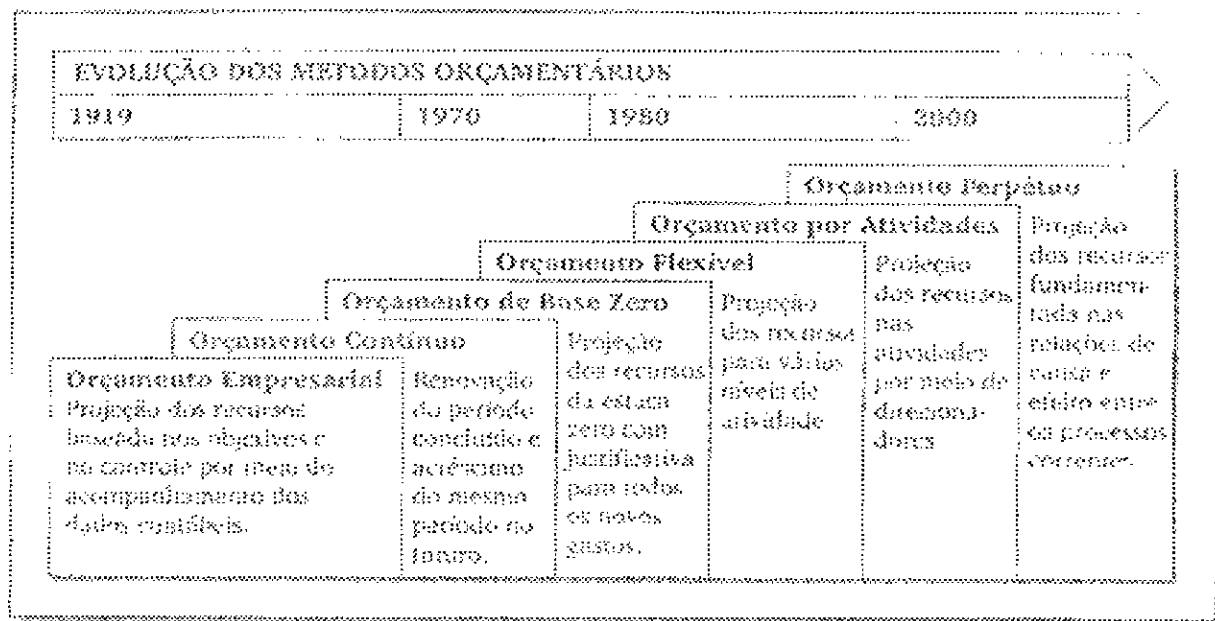


Figura 3: Do orçamento Empresarial ao Orçamento Perpétuo

Fonte: Lunckes (2003, pág. 38)

A primeira etapa é marcada pela utilização do orçamento empresarial, composto por projeções dos resultados futuros, para que se tenha um controle no próximo período.

O período seguinte ficou marcado pela utilização do orçamento contínuo, sendo que as informações eram retiradas do mês que se passou, seguida do acréscimo do mês correspondente do ano seguinte.

A terceira etapa teve a presença do orçamento base zero, o qual compreende a elaboração de projeções futuras sempre começando da estaca zero, e exigindo uma justificativa para os gastos que ocorrerem no período.

O próximo período compreendeu o orçamento flexível, onde se tinha a projeção dos dados em diversas atividades, conseguindo assim determinar custos em qualquer nível da atividade.

A etapa que se seguiu foi a do orçamento por atividades, que contemplava o custeio baseado em atividades, com projeções dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados.

Por fim, chegou-se ao orçamento perpétuo que se trata da previsão do uso dos recursos fundamentado na relação de causa e efeito.

2.2.3 Conceituação do Orçamento

Fica claro que o orçamento é uma ferramenta de fundamental importância para a previsão e definição dos objetivos e metas financeiras para um determinado período futuro, além de ser um importante elemento de controle e apuração de resultados.

Para Brookson (2000, pág. 8), “os orçamentos auxiliam os gerentes, departamentos e toda a empresa a atingir os objetivos traçados, servindo ainda para demonstrar a situação da empresa a terceiros”.

Padoveze (2000), complementa dizendo que o objetivo do plano orçamentário não está apenas em prever o que vai acontecer e garantir seu posterior controle, mas sim em determinar os processos de estabelecimento e coordenação dos objetivos para todas as áreas da empresa, de tal forma que todos trabalhem em busca dos planos de lucros.

Os orçamentos desempenham importante papel na gestão dos recursos organizacionais, e segundo Zdanowicz (1989), estão divididos dois tipos, operacional ou de capital. O Orçamento operacional ou de período, trata-se da discriminação das receitas e custos, sempre orientado pelos objetivos e metas da organização, enquanto o orçamento de capital ou de investimento, analisa as diversas alternativas de investimento que dispõe a empresa para implantar ou expandir sua capacidade de produção.

De acordo com Atkinson et al. (2000, pág. 468), “os orçamentos operacionais são compostos pelos planos de vendas, plano de gastos de capital, plano de produção, plano de aquisição de materiais, plano de contratação e treinamento de mão-de-obra e plano de gastos administrativos e discricionários”.

Conforme Sobanski (1994, pág. 19), “o orçamento operacional é composto de vários sub-orçamentos: sub-orçamento de vendas, sub-orçamento de despesas comerciais, sub-orçamento de matérias-primas etc., os quais podem ser visualizados pela da figura 6, que demonstra a rede completa de relacionamentos”.

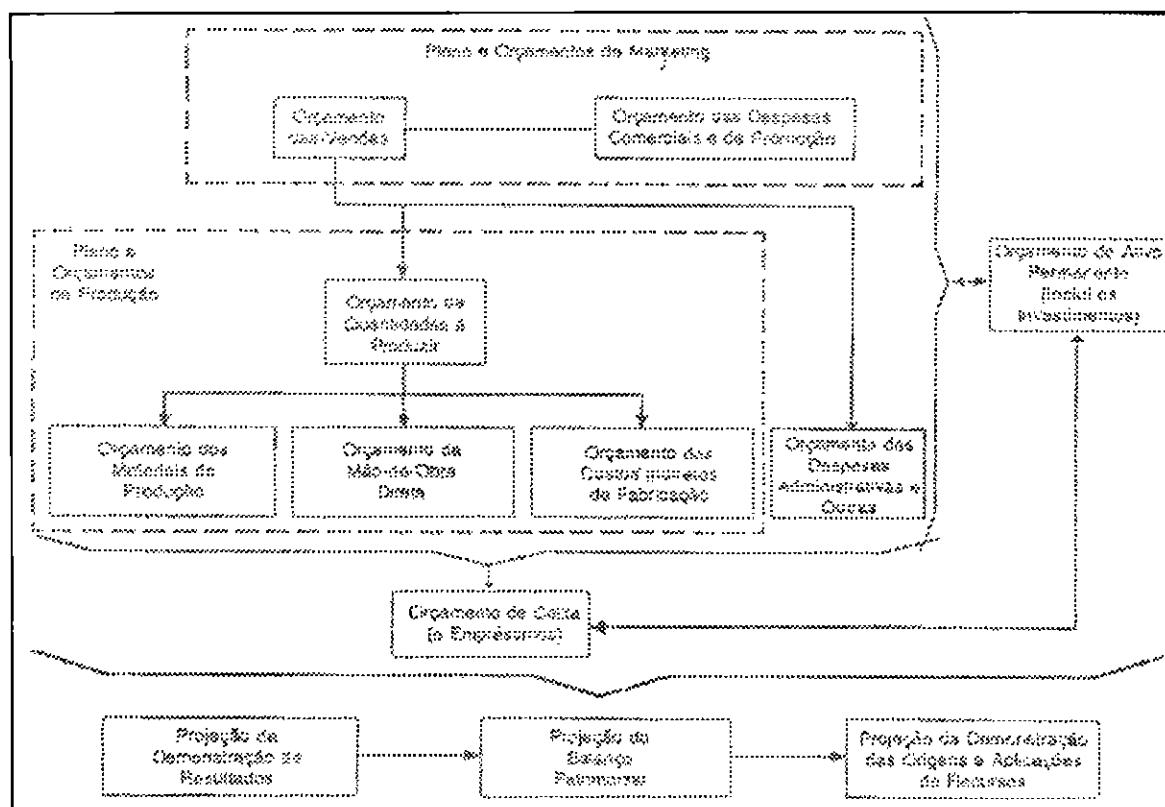


Figura 6: Grupos de Quadro Orçamentários

Fonte: Sobanski (1994, pág. 19)

Padoveze (2000, pág. 356), destaca que o orçamento de vendas pode ser feito a partir de pelo menos três métodos:

- a) **Métodos estatístico:** baseado em modelos estatísticos de análise, e utilizado quando não se tem conhecimento da quantidade que se vai vender;
- b) **Coleta de dados das fontes de origens das vendas:** utiliza-se das informações dos centros vendedores, que devem ser compiladas na coordenação do orçamento, mas o sucesso deste método depende da veracidade das informações;

c) **Uso final do produto:** elabora o orçamento de vendas em cima das vendas dos seus clientes, a partir dos programas de produção destes clientes.

Orçamento da produção, para Zdanowicz (1989), tem origem nas projeções de vendas, e a partir daí realiza uma estimativa do consumo de matéria-prima, do custo da mão-de-obra direta e das despesas indiretas de fabricação, de acordo com os insumos estabelecidos.

Segundo Welsch (1985, pág. 150), “o orçamento de matérias-primas trata apenas das quantidades dos materiais diretos, sendo necessário portanto para sua elaboração, informações como o volume de atividade planejado, as taxas padrão de consumo de cada tipo de matéria-prima por produto”.

O orçamento de mão-de-obra direta compreende a determinação do número de horas planejado, juntamente com o custo por área de responsabilidade, período e produto. Para melhor visualização deve ser elaborado por departamento (Welsch, 1985).

Sobanski (1994), diz que o orçamento de caixa é responsável por todos os numerários existentes na empresa.

Seguindo a mesma linha, Atkinson et al. (2000, pág. 483), organiza o orçamento de caixa em três seções, conforme figura 7.

a) **Entradas de caixa:** correspondente às vendas à vista e os recebimentos a prazo;

b) **Saídas de caixa:** trata-se dos desembolsos de caixa, pagamentos a curto prazo e também os recursos comprometidos com as aquisições a longo prazo;

c) **Resultados de operações de financiamento:** significam as demonstrações dos valores comprometidos com empréstimos bancários, assim como retornos obtidos através de aplicações.

ENTRADAS DE CAIXA	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Vendas de Varejo	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Recebimentos de Clientes	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Recebimentos de Bancos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Recebimentos de Outros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00	13.600,00
SAÍDAS DE CAIXA												
Despesas Fixas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas Variáveis	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Despesas Financeiras	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas de Outros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO												
Recebimentos de Bancos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Recebimentos de Clientes	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Recebimentos de Bancos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Recebimentos de Outros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00

Figura 7: Fluxo de Caixa e Dados de Financiamento
 Fonte: Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, pág. 484)

2.2.4 Processo de Elaboração

Assim como a administração financeira, o orçamento empresarial tem por objetivo facilitar e auxiliar o alcance das metas da organização, para que consiga assegurar o lucro esperado pelos acionistas.

Conforme Zdanowicz (1989), a determinação dos objetivos e das metas organizacionais compreende a fase preliminar da elaboração dos instrumentos orçamentários, orientando-se na concepção do sistema de planejamento e de controle.

Segundo Vatter (1975, pág. 40):

“as estimativas orçamentárias devem ser iniciadas o mais baixo possível na estrutura organizacional, próximo ao nível em que o trabalho será executado, conseguindo assim diminuir os problemas e questões de operações e principalmente discussões referente ao que se está planejando”.

Para Brookson (2000), o processo de elaboração do orçamento compreende a realização de três tarefas, uma responsável pela preparação do orçamento, outra pela elaboração e por último o processo de monitoramento, que se encontram representadas na figura 8.

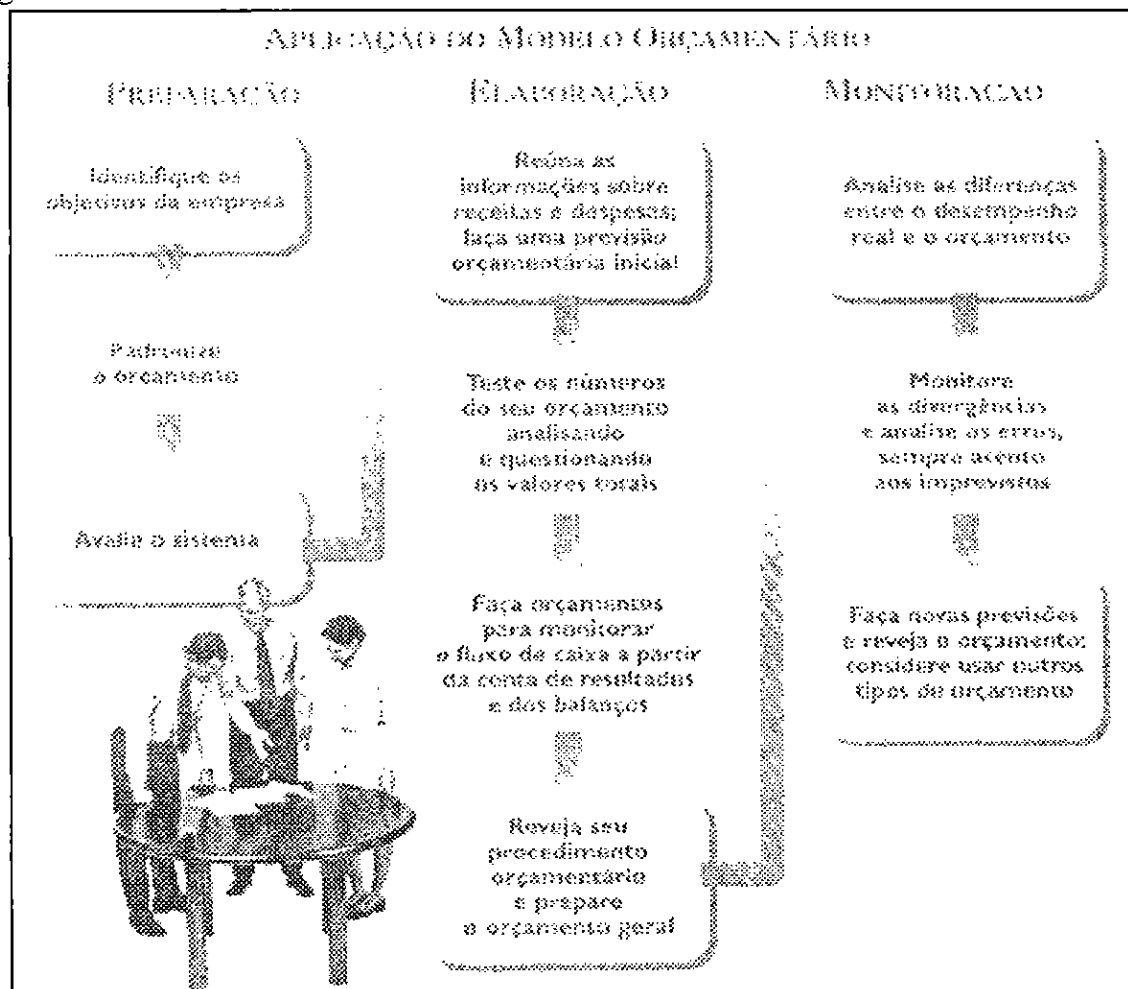


Figura 8: Aplicação do Modelo Orçamentário

Fonte: Brookson (2000, pág. 15)

Na etapa de preparação do orçamento, utiliza-se o sistema de planejamento e controle onde se executa a programação das atividades por setor e/ou departamento específico da empresa, permitindo o controle operacional, o qual fornecera informações que irão auxiliar no processo de tomada de decisão (Zdanowicz, 1989).

Sanvicente e Santos (1995, pág. 38), afirma que “o início do processo de preparação do orçamento anual é o resultado de uma conjugação de uma análise das oportunidades,

recursos e ameaças em potencial ou reais para a empresa, fundamentada nas premissas ou orientações básicas da administração da empresa”.

Para Brookson (2000, pág. 20), “a preparação do orçamento deve levar em consideração o estilo que se pretende alcançar com o orçamento, ou seja, se o objetivo do mesmo está em atingir metas, aferir desempenho, fornecer dados para o reconhecimento do trabalho dos gerentes ou ainda motivar”.

Os orçamentos devem ser amplamente divulgados, apresentados juntamente com etapas pré-estabelecidas de treinamentos, possuir seus objetivos claramente determinados e principalmente estruturado a partir de elaboração de premissas, que norteiem as pessoas que deverão desenvolvê-lo.

Segundo Vatter (1975), o presidente da empresa deve realizar um pronunciamento através de um manifesto, no qual contenha uma análise da situação econômica, situações políticas, tendências e atividades sociais, correlacionando com os objetivos que se tem como diretrizes na empresa, tornando explícito os resultados e as ações que são esperadas, como expandir a atuação da empresa, desenvolver novos produtos, acrescentar novos canais de distribuição, prosseguir em programas de expansão ou diversificação e até mesmo as necessidades de se economizar.

Padoveze (2000, pág. 355), também coloca que “a etapa de preparação do orçamento deve ser iniciada por volta de seis meses antes do exercício a ser orçado, sendo que deverão ser verificadas as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc”.

O processo de elaboração de um orçamento deve contemplar o período de doze meses, e para um limite de tempo definido, com detalhamento das políticas, metas e condições esperadas de atividade neste período, nos aspectos de operações e movimentos de caixa, além

da parcela correspondente dos projetos e de investimento ou abandono de ativos imobilizados (Sanvicente e Santos, 1995).

Todo esse processo de preparação do orçamento contempla a etapa do processo de planejamento da organização, onde não se pode deixar de ressaltar a importância de se tornar esse atividade altamente participativa, para que envolva todas as pessoas que constituem a organização. Isto para facilitar a etapa de elaboração dos objetivos, visto que a experiência das pessoas que realmente desempenham as atividades, estará trazendo as verdadeiras dificuldades e necessidades para o departamento.

Vatter (1975, pág. 44), afirma que “a etapa do planejamento das ações futuras da empresa, deve utilizar-se dos dados do passado, verificando possibilidades de melhoria e alterações eficazes, levando em consideração as evoluções das atividades”.

Brookson (2000, pág. 29), destaca oito regras fundamentais para obtenção de bom orçamento:

- a) **Faça do orçamento um processo:** não visualize o orçamento como uma atividade anual, pois o futuro é incerto, ele precisa ser regularmente revisado;
- b) **Não se afobe:** não subestime a importância do orçamento, pois todas as informações levantadas para sua elaboração irão ser relevantes para a realidade do planejamento;
- c) **Envolva todos:** não deixe que o orçamento torne-se uma atividade de cúpula, envolva todos os responsáveis com o processo;
- d) **Seja realista:** procure determinar as verdadeiras necessidades de seu departamento;
- e) **Olhe a frente:** concentre-se nos objetivos futuros, não confie nos dados históricos para o orçamento do próximo ano;

- f) **Cuidado com a política:** evite as disputas dentro da organização, pois o tamanho de um orçamento de um departamento não demonstra a importância que o mesmo possui para a organização;
- g) **Monitore os eventos:** esteja preparado para realizar alterações no orçamento;
- h) **Permita alguma flexibilidade:** os orçamentos não precisam ser seguidos cegamente, evite gasto desnecessário, os recursos poderiam ser utilizados por outros departamentos em atividades mais proveitosas;

Após a etapa de preparação do orçamento, que contempla a ocorrência das divulgações e apresentações do plano orçamentário que se pretender implantar, passa-se para a fase de montagem do orçamento.

Como foi dito por Sobanski (1994), os orçamentos são compostos por uma série de outros sub-orçamentos, e o seu processo de elaboração geralmente inicia-se pelo orçamento de vendas e de investimentos, partindo-se para os demais.

O processo de montagem de um orçamento envolve a coleta de informações, estimando criteriosamente as previsões de receitas e de despesas, procurando identificar influências internas e externas em seu orçamento (Brookson, 2000).

Estas previsões devem estar estruturadas em cima de análises altamente cuidadosas, se possível auxiliadas por sistemas de técnicas estatísticas e sempre levando em consideração a realidade que se está vivendo, comparando esta com as tendências que se apresentam para o futuro.

Como Brookson (2000), já ressaltou, os orçamentos não podem ser seguidos cegamente, muitas vezes necessitam de alterações e correções, é por isso que a próxima etapa é de fundamental importância, pois compreende o controle e o monitoramento dos resultados obtidos com o passar do tempo.

Na fase de controle ou monitoramento Brookson (2000), diz que é preciso realizar a comparação entre o que foi planejado e o que está acontecendo, para que se apure a divergência e se empreenda medidas corretivas, e assim consiga aprimorar o modelo orçamentário para períodos futuros.

2.2.4 Vantagens e Limitações

Os orçamentos compreendem os planos das operações anuais das empresas, e a partir da formalização do desempenho das importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens para a organização.

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, pág. 23), “os orçamentos envolvem a sistematização do processo de planejamento e controle, o que possibilita a melhor visualização de todos os fatores que interferem no processo de tomada de decisão”.

Isso se confirma à medida que Zdanowicz (1989, pág. 31), coloca que “a utilização dos orçamentos obriga as empresas a realizarem análises antecipadas das políticas básicas a serem empregadas, tendo que se realizar um estudo antecipado das funções para se definir as responsabilidades de cada funcionário”.

À medida que realiza a distribuição de responsabilidades, a empresa passa a envolver todas as pessoas nos objetivos e metas organizacionais que devem ser alcançados, pois delega poderes para as pessoas definirem as ações que serão tomadas no decorrer do período.

Apesar da delegação de autoridade dentro da empresa para elaboração do orçamento estar exposta como uma vantagem, a mesma só terá seu objetivo concretizado, se a alta administração conseguir efetivamente conscientizar e despertar nas pessoas de dentro da organização a motivação e a responsabilidade necessária para elaboração de um plano importantíssimo como o orçamento.

Com os acompanhamentos que passam a ser realizados, as organizações conseguem visualizar melhorias nos processos e conseqüentemente economias em termos de custos e principalmente desperdícios com as atividades.

Zdanowicz (1989), diz que as limitações enfrentadas pelo orçamento estão relacionadas com a capacidade de alcançar a flexibilidade necessária para aplicação desta ferramenta e conseguir fixar padrões realistas e quantificáveis.

Sanvicente e Santos (1995, pág. 24), destacam alguns pontos interessantes quanto às limitações dos orçamentos:

- a) Os dados contidos no orçamento não passam de estimativas, portanto ou o planejamento que é realizado leva em consideração a possibilidade da existência de erro, por menor que seja, ou com certeza não estará preparado para possíveis desafios que venham a surgir no futuro;
- b) Os custos dos sistemas de apoio;
- c) A necessidade de a empresa possuir características internas, inseridas em suas culturas que favorecem o trabalho em equipes, as quais compartilham idéias e principalmente as pessoas auxiliam-se no alcance dos objetivos.

Portanto, alguns itens que as organizações deve levar em consideração para começar a utilizar um plano orçamentário são: a realização de um estudo detalhado do que se pretende alcançar; um levantamento dos recursos a que se tem disponível e da quantidade que se pretende investir.

2.3. Orçamento Base Zero - OBZ

A dificuldade de se conseguir controlar as informações e realizar planejamentos consistentes dentro das organizações, provoca uma certa preocupação dos administradores na hora de elaboração dos planos orçamentários de suas empresas.

Os orçamentos segundo Zdanowicz (1989, pág. 22), tratam-se de “uma técnica para o planejamento sistemático, que visa resguardar a segurança dos negócios das empresas, além de proporcionar ao administrador, informações e dados para comparações freqüentes entre os resultados obtidos e os valores e quantidades esperados”.

A grande importância dos orçamentos está em garantir o controle e fornecer as informações necessárias para o auxílio do processo de tomada de decisão, mas como foi abordado anteriormente por Sanvicente e Santos (1995), os orçamentos compreendem estimativas do futuro, e se não estiverem estruturados em um planejamento consistente não se consegue obter êxito.

Preocupados com a importância das informações e a eficiência do planejamento dentro das organizações, é que os administradores buscam incorporar novos conhecimentos para suas empresas, que consigam reduzir a fragilidade dos modelos de orçamentos tradicionais aplicados, que segundo Lunckes (2003), perpetuam ineficiências do passado, visto que são elaborados em cima das informações dos anos anteriores.

Padoveze (2000, pág. 384), diz que “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas”.

Atkinson et al. (2000, pág. 495) é um pouco mais agressivo, colocando que “o OBZ surgiu, em parte, para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, já que, essa abordagem pode requerer muito pouco raciocínio e pode resultar em má alocação de recursos”.

O Orçamento Base Zero teve sua primeira utilização por volta de 1970, na *Texas Instruments*, na divisão de Assessoria e Pesquisa, onde Peter A. Pyhrr, no mês de novembro realizou a publicação deste tema na *Harvard Business Review*. No ano de 1973, o autor auxiliou o processo de implementação desta técnica no Estado da Geórgia.

Segundo Pyhrr (apud Lunckes 2003, pág. 92), o surgimento do orçamento base zero deve-se a três problemas comuns no orçamento Empresarial, que são:

- a) As metas e objetivos não estarem definidas de forma clara e simples para entendimento de todos, e não serem realistas à luz do valor final do orçado;
- b) Algumas decisões operacionais que afetam as quantias necessárias não tinham sido tomadas;
- c) As quantias do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidades e de carga de trabalho.

Essas deficiências do orçamento empresarial ficam visíveis à medida que se acompanham nas empresas, a realização de planejamentos estratégicos sem se quer levar em consideração as informações orçamentárias das organizações. Ou seja, planejam-se metas e objetivos jamais alcançáveis, gerando assim futuros problemas de caixa a empresa, a medida que tenta alcançar os resultados determinados que não estão de acordo com a realidade e as possibilidades da organização.

Assim sendo, Padoveze (2000), ressalta que o orçamento base zero propõe rediscutir a toda elaboração do orçamento empresarial, questionando cada gasto, e buscando verificar sua real necessidade. Por último o autor coloca que não é porque uma despesa ocorreu no passado, que a mesma necessariamente deverá ocorrer no futuro.

Para Atkinson et.al (2000, pág. 495), “o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa”.

2.3.1. Características e Vantagens

As mudanças constantes devido às evoluções dos conhecimentos têm exigido das organizações o desenvolvimento e o aprimoramento de técnicas que auxiliem o controle de seus recursos e suas capacidades, para que assim consigam adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A necessidade de aprimoramento incentivou o surgimento de uma técnica de análise, de revisão e de avaliação dos recursos financeiros das organizações, definida como orçamento base zero. A preocupação com gastos excessivos e a elaboração de metas e objetivos organizacionais que estivessem de acordo com o planejamento das empresas, forçou as organizações a desenvolverem esse método.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (apud Lunckes 2003, pág. 93), “o orçamento base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero”.

O OBZ trata-se de uma técnica operacional de planejamento, que exige dos gestores grandes responsabilidades e cuidado para elaboração do orçamento organizacional, pois deverá ser construído sem levar em consideração as receitas e despesas realizadas no passado.

De acordo com Carvalho (apud Lunckes 2003, pág. 93), as principais características e objetivos do Orçamento Base Zero, são:

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

O processo de elaboração desta ferramenta do planejamento organizacional, exige que os gestores assumam responsabilidades sobre seus gastos, necessitando assim que cada um apresente justificativas e argumentos capazes de comprovarem a necessidade do gasto para a sua unidade.

Segundo Padoveze (2000, pág. 384), “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”. O mesmo autor coloca em sua obra, que este custo representa o custo de um produto/atividade que aconteça sem qualquer desperdício, ociosidade, em condições ideais de produção ou realização, com os melhores equipamentos e melhores recursos humanos.

O Orçamento Base Zero depende muito das pessoas que estão envolvidas com seus processos de elaboração e controle, sendo altamente influenciado pelo desempenho das mesmas.

Assim sendo, cada gestor tem a responsabilidade de preparar um pacote de decisão para cada atividade ou operação, e esse pacote inclui análise de custo, finalidade, alternativas e benefícios. Os gestores devem primeiro identificar diferentes maneiras de executar cada atividade, como operações centralizadas *versus* descentralizadas, ou a avaliação da economia na terceirização e no esforço de gerenciamento das despesas. (Pyhrr, apud Lunckes, 2003)

Cada gestor deve organizar seu plano orçamentário a partir de pacotes de decisões, que facilitem o processo de tomada de decisão. Para elaborar estes pacotes, deve ser levada em consideração uma reavaliação de todas as atividades que compõem este agrupamento, visualizando se são de mesma natureza ou apresentam semelhança, e avaliando conforme sua prioridade.

Vale ressaltar, que tudo isso deve ser realizado, partindo-se de uma base zero, onde os gestores deverão realizar alguns questionamentos, que visem auxiliar nas justificativas das necessidades dos gastos, as quais seguem abaixo:

- a) qual é o total de recursos disponíveis?
- b) onde os recursos devem ser gastos?
- c) que objetivos se deseja atingir?
- d) as atividades/programas em curso são adequados face aos objetivos traçados?
- e) os programas existentes podem ser eliminados ou repassados, para as unidades subnacionais da Federação ou para o setor privado, sem prejuízo dos objetivos das políticas públicas?
- f) que programas devem ser priorizados?
- g) há outros programas alternativos que permitiriam cumprir melhor com os objetivos perseguidos?

- h) quais as atividades de cada programa que devem ser inicialmente apoiadas e em que montantes?
- i) como as atividades devem ser escalonadas no tempo?

2.3.2 Elaboração dos Pacotes de Decisão

Como já abordado anteriormente, os pacotes de decisões são elaborados a partir de análises realizadas sobre todos os gastos existente na organização, determinando e descrevendo cada atividade e separando de acordo com sua origem, natureza e semelhanças entre si.

A partir da reunião dos gastos de acordo com os critérios citados, criam-se os pacotes de decisões que servem de documento para identificar e descrever uma atividade específica de modo que a administração possa: 1) avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e 2) decidir aprová-la ou rejeitá-la. (PYHRR apud LUNCKES, 2003).

Para tanto, os pacotes de decisão são criados para auxiliar a administração a realizar as alocações de acordo com as origens destas despesas, procurando estruturá-las de uma forma que represente as justificativas de sua existência.

Essa estrutura é elaborada de maneira que crie unidades menores que fazem parte da composição das despesas. Essas unidades são denominadas de variável base zero (VBZ), conforme figura 9.

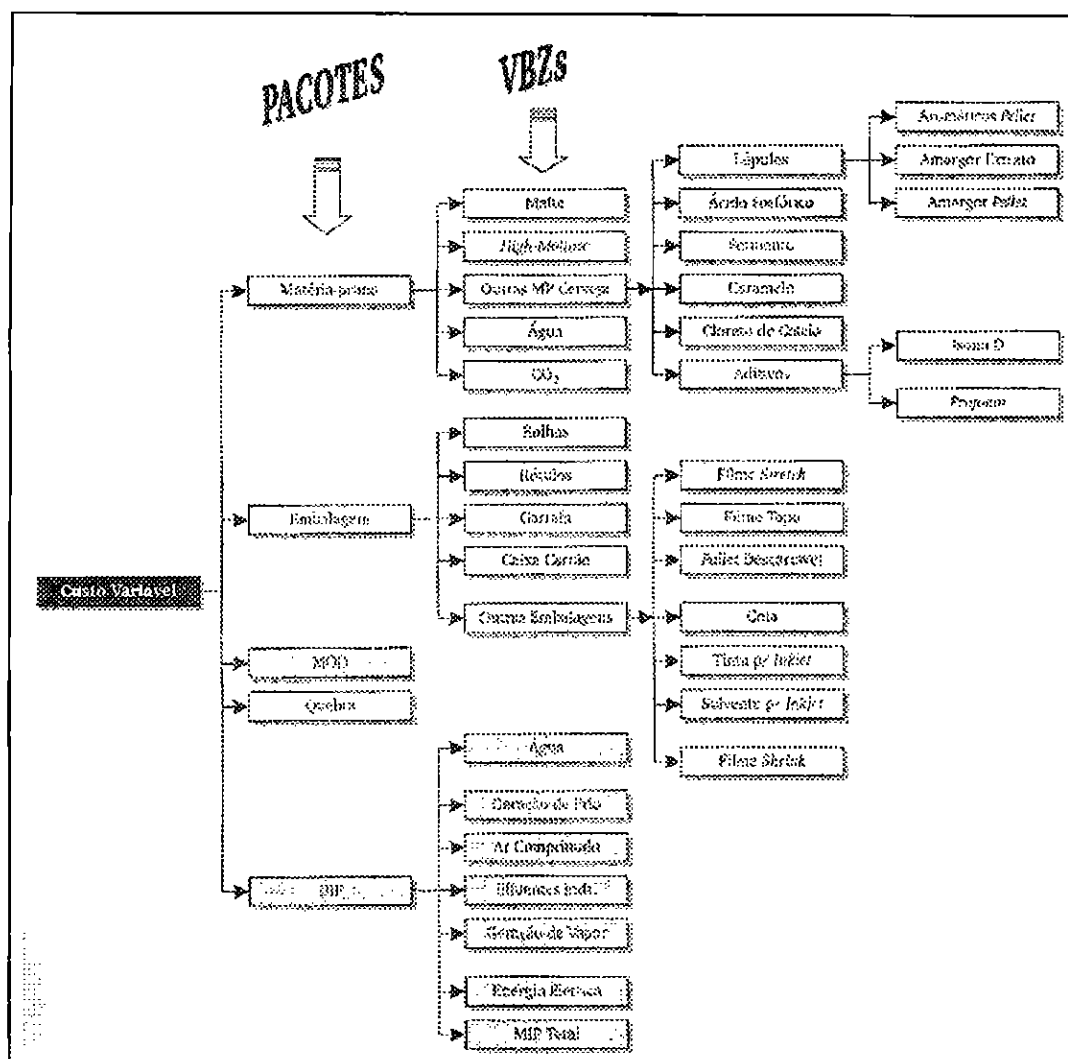


Figura 9: Subdivisão dos pacotes de decisão.

Fonte: Lunckes (2003, pág. 95)

Para que esta estrutura facilite ainda mais a visualização, a mesma ainda pode ser desdobrada em núcleos de base zero (NBZ), que segundo Lunckes (2003, pág. 96), trata-se da unidade de onde são retiradas as informações para a elaboração do orçamento, sendo muitas vezes confundido e adotado por alguns administradores/contadores como um centro de custo.

A construção do OBZ pode compreender a criação de inúmeros pacotes de decisão, sendo cada um deles destinado a um tipo de atividade, e compreendido por várias VBZs e conseqüentemente várias NBZs.

Para a elaboração desta ferramenta orçamentária de uma unidade é preciso primeiramente garantir a existência de donos de pacotes base zero (PBZ) e principalmente VBZ atuantes, sendo que estes donos deverão (Lunckes, 2003):

- a) estudar e conhecer bem a atual estrutura;
- b) dimensionar a estrutura para o exercício seguinte;
- c) elaborar a memória de cálculo para cada variável base zero;
- d) realizar a comparação com a mesma VBZ do ano anterior;
- e) justificar a solicitação dos recursos.

A determinação das responsabilidades dos donos das unidades do OBZ devem ser elaboradas de acordo com uma matriz de responsabilidade, que demonstre toda a estrutura do orçamento, aberto por pacotes de decisão e suas VBZs já relacionando as pessoas que serão as donas destas unidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa do trabalho científico compreende a determinação da metodologia adotada para a concretização dos objetivos do estudo.

A partir da determinação de uma metodologia científica torna-se possível à organização das infinitas ramificações dos conhecimentos. Assim sendo, é preciso delinear os diversos tipos de pesquisas que foram utilizados, conforme seus fundamentos e procedimentos, além de suas características.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório. Segundo Gil (1991, p.21), uma pesquisa exploratória:

visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de caso” (GIL, 1991, p.21).

Vergara (2000) destaca que as pesquisas bibliográficas caracterizam-se pelo estudo sistematizado com base em materiais publicados como livros, revistas, jornais, artigos, periódicos, Internet, outros.

Essa etapa do trabalho visa proporcionar um maior aprofundamento nos conceitos do trabalho, garantindo a reunião de todas as publicações a respeito do assunto e servindo de embasamento para o atendimento dos objetivos.

A pesquisa bibliográfica serviu de amparo para a realização do estudo de caso que fundamentou este trabalho. Mattar (1999, pág. 84), afirma que se trata de “um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa.”

3.2 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Silva e Menezes (2001), este estudo é compreendido como a interpretação dos fenômenos e das atribuições de significados para estas observações, sendo que não requer a utilização de métodos estatísticos e técnicas estatísticas.

Por se tratar de um estudo de caso, no qual o pesquisador realiza as observações diretamente no campo, e procura entender a natureza e o caráter subjetivo das atividades dos pesquisados.

3.3 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização de produção e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas na região da grande Florianópolis, mais precisamente, no centro de distribuição direta localizado na cidade de São José – SC.

Para Vergara (1997, pág. 48), “entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.

Em geral, algumas vezes torna-se impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar (...) Diversas razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõem um grupo (Richardson, 1999).

3.4 Coleta de Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa podem ser classificados em primários e secundários. Os dados primários foram coletados diretamente na organização em estudo, com a realização de entrevistas pessoais, do pesquisador para com os funcionários, e observações realizadas nas atividades que envolviam e influenciavam o tema do estudo. Para Matar (1996, pág. 134), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Como fonte de dados secundários foi realizado um levantamento de relatórios, padrões internos, banco de dados, entre outros, documentos disponibilizados pela organização. Na visão de Mattar (1996, p. 134), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão à disposição dos interessados”.

3.5 Limitações da Pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso reconhece-se que existem algumas limitações referente ao trabalho realizado, sendo que seus resultados não podem ser generalizados para as demais organizações, levando em consideração as diferenças estruturais destas instituições.

A falta de bibliografia específica sobre a utilização e análise desta ferramenta aplicada em organizações industriais, é um fator de extrema relevância.

As observações e o estudo ter se concentrado em uma unidade específica da organização, não conseguindo obter informações suficientes para fornecer um parecer a respeito da utilização da ferramenta em nível corporativo.

Independente do estudo ter se realizado em uma unidade específica, pode verificar que os resultados obtidos de certa forma conseguiram satisfazer o problema de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo tem por objetivo analisar a implementação do sistema de orçamento base zero e as contribuições para o planejamento e controle de resultados de uma empresa do ramo de comércio e indústria de bebidas, situada no município de São José/SC, que neste trabalho receberá a denominação simbólica de “*Só Bebidas*”.

As informações utilizadas no estudo foram extraídas de fontes fornecidas pela própria *Só Bebidas*, que para preservar sua identidade, foram omitidos fatos e dados que pudessem levar a sua identificação.

4.1. A Organização em Estudo

A empresa *Só Bebidas* é uma indústria de produção e comercialização de bebidas, responsável pela distribuição de cervejas, refrigerantes, chás e isotônicos em mais de 14 países.

No Brasil a organização é responsável por cerca de 69,8% do mercado nacional de cervejas e possui ainda 17% de representatividade no mercado de refrigerantes. O mercado nacional de cerveja é composto por cerca de 84,5 milhões de hl (hecto litros), com um consumo per capita de 47 litros ano.

Para atender todo o mercado de sua responsabilidade, a empresa possui cerca de 33 (trinta e três) unidades de produção no Brasil espalhadas por 18 estados, sendo 2 (duas) de insumos (concentrados de refrigerantes) e 1 (uma) de maltaria, com capacidade de produzir em média 10 bilhões de litros a serem distribuídos em cerca de 1 milhão de pontos de venda espalhados pelo país. Além das unidades fabris, a organização ainda conta com 45 centros de distribuição direta e 550 revendedores exclusivos espalhados pelo território nacional.

A *Só Bebidas* emprega mais de 18.500 (dezoito mil e quinhentos) funcionários diretos, sendo 13.000 (treze mil) vendedores que contam com uma equipe de entrega composta por 16.000 (dezesesseis mil) caminhões.

A organização possui uma estratégia de crescimento fundamentada em princípios de gerenciamento de receita, procurando sempre obter a maior eficiência em custos e considera como sua principal vantagem competitiva sua gente e sua cultura. A *Só Bebidas* tornou-se referência mundial em gestão, e tem apresentado evoluções constantes em seu EBTIDA (earnings before interest taxes, depreciation and amortization) que no ano de 2004 já havia fechado em R\$ 4,5 bilhões, ante R\$ 3,5 bilhões no ano de 2003.

No ano de 2005, o lucro da empresa já havia alcançado a marca de R\$ 399 milhões após o fechamento do 3º (terceiro) trimestre, apresentando um aumento de 203% em relação ao ano anterior.

4.1.1 Histórico da Organização

A *Só Bebidas* teve sua criação no ano de 2000 após a aprovação, em 30 de março, pelo Conselho de Administração de Defesa Econômica (Cade), da fusão entre outras duas grandes indústrias de bebidas do Brasil. Neste mesmo ano a empresa passou a ter seus papéis negociados na Bolsa de Valores de Nova York.

O objetivo desta fusão foi consolidar uma organização com capacidade para competir mundialmente em pé de igualdade com gigantes do setor. Dando procedimento ao alcance do objetivo, a organização passou a realizar aquisições de outras cervejarias espalhadas pela América Latina, o que mais tarde ampliou-se para outras regiões do mundo, chegando atualmente a já possuir em participação de mercado em mais de 14 países.

O ano de 2004 ficou marcado para a organização, após a criação de uma aliança estratégica com uma grande multinacional do setor de bebidas, tornando-se assim a maior

cervejaria em volume de vendas do mundo e a segunda maior em faturamento, com 13,9 bilhões de dólares.

4.1.2 Missão e Visão

A missão é a razão de ser da empresa e representa o negócio em que ela se encontra. Visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio.

A missão da *Só Bebidas* é “desenvolver o mercado de bebidas profissionalizando suas Revendas e Centros de Distribuição Direta, distribuindo seus produtos com excelente prestação de serviços aos clientes, ao menor custo, agregando valor para a Cia e Revendedores”.

A visão funciona como a bússola da organização, mostrando a direção na qual a empresa está caminhando. Além de apontar o caminho para os objetivos, motiva as pessoas em alcança-los. Representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da empresa. A visão é a imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização esperam que ela seja ou venha a ser no futuro.

A organização tinha sua missão definida a ser atingida até o ano de 2005 da seguinte maneira: “Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo (Ebitda/Rol), com um crescimento anual de 15% no EVA. Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade ao menor custo mundial”.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A empresa *Só Bebidas* tem suas atividades controladas por uma Administração Central, localizada na cidade de São Paulo.

Na administração central ficam localizadas os altos executivos da organização, compreendido pelo Conselho Administrativo, Diretores Gerais e Diretores das Marcas, além de 250 especialistas, considerados os staffs dos diretores.

A partir da administração central que todas as decisões corporativas são estabelecidas, como elaborações da visão, missão, das definições das metas corporativas, elaboração de projetos, criação de campanhas promocionais, dentre outras coisas mais.

Essa unidade é responsável por centralizar as informações das 33 fábricas localizadas no Brasil, assim como as informações das 8 Diretorias que a organização possui espalhadas pelo território nacional.

- a) Diretoria Sudeste;
- b) Diretoria SPI – São Paulo Interior;
- c) Diretoria Rio de Janeiro;
- d) Diretoria Bahia;
- e) Diretoria Mata Grosso;
- f) Diretoria Manaus;
- g) Diretoria Paraná;
- h) Diretoria Sul.

A Administração central realiza os desdobramentos das metas corporativas para as Diretorias Regionais, que conseqüentemente desdobram para suas unidades.

As Diretorias são compostas por 1 (um) DR - Diretor Regional, 1 (um) GRO – Gerente Regional de Operações; 1 (um) GAF – Gerente Administrativo Financeiro; 1 (um)

GRTM – Gerente Regional de Trade Marketing, 3 (três) EPV's – Especialistas em Processo de Vendas e 2 (dois) EPM – Especialista em Programa de Mercado. Além destes cargos, ainda existem 1 (um) facilitar (coordenar dos analistas), 15 (quinze) analistas e 10 técnicos.

As Diretorias Regionais são responsáveis pelo controle das atividades de algumas unidades espalhadas por suas regiões. Se Pegar como exemplo a Diretoria Sul, a qual possui sob sua responsabilidade 5 (cinco) centros de distribuição direta, sendo 4 (quatro) no estado do Rio Grande do Sul e 1 (um) no estado de Santa Catarina, e 2 (dois) Comerciais sendo um em cada estado.

Os centros de distribuição direta são filiais da organização, localizadas geralmente nas capitais, ou grandes centros urbanos. Já os comerciais tratam-se de funcionários da *Só Bebidas* que atuam como representantes nas cidades do interior dos estados para os Distribuidores de Bebidas ou Revendedores que possuem contratos assinados com a organização de uso e representação das marcas em suas localidades.

4.1.4 O Mercado de Cervejas

A empresa em estudo neste trabalho apresenta diversos tipos de bebidas, que podem ser acopladas nas seguintes categorias: cervejas, refrigerantes, chás e isotônicos. Todos os produtos que pertencem à categoria “não alcoólica”, como os refrigerantes, chá e isotônicos, fazem parte do portfólio da empresa, mas não serão focos do capítulo.

O mercado de cerveja no Brasil é altamente rentável, o que proporciona excelentes retornos para as empresas. Sabe-se que o consumo médio per capita de cerveja ano é de 47 litros. Desta forma, fica clara a procura das empresas por espaço nesta atividade de negócio que vislumbra grandes resultados. Além das grandes cervejarias, líderes de mercado, há em

praticamente todas as regiões do país marcas regionais, que sobrevivem com produções bastante artesanais.

As cervejas podem ser classificadas em grupos gerais de pilsen e premium. A cerveja pilsen é caracterizada pela sua cor clara e possui um médio teor alcoólico (de 3% a 5%). É obtida a partir do malte tipo pilsen e água de baixa dureza. Sua origem é da cidade de Pilsen na República Tcheca, mas apesar de ter nacionalidade estrangeira, é a cerveja mais consumida no Brasil por se adequar ao clima e ao gosto dos brasileiros, que preferem cervejas mais suaves, ao contrário do público europeu.

As pilsens são responsáveis por, aproximadamente, 90% do mercado, e todas as marcas líderes são deste tipo de produto. Estas cervejas são abordadas de maneira diferente por algumas empresas, ou são posicionadas como marcas de valor, ou marcas de preço. É desta forma que as outras pilsen procuram para combater o domínio das cervejas da *Só Bebidas*.

A cerveja Premium é considerada de um valor agregado maior, que busca se adequar perfeitamente ao gosto do consumidor. Normalmente tem teor alcoólico maior que as pilsen, e sua cor varia de acordo com seu tipo.

O mercado de premium no Brasil é muito menor que o mercado de pilsen, mas, com preços entre 20% e 60% superiores, consegue proporcionar as maiores margens de lucro desta indústria. Há dez anos, a categoria premium praticamente não existia no País. Hoje, responde por 5% de um mercado de 8 bilhões de litros e cerca de R\$ 12,5 bilhões de faturamento anual. Com base nisto, as estratégias de marketing estão focando este segmento de produto, buscando reforçar a marca, lançar novas embalagens e produtos, para posicioná-los de forma a gerar o consumo por impulso.

4.1.5 Pontos de Comercialização

Existem diversos tipos de organizações de varejo e, com a evolução do processo de comercialização, novos formatos vêm surgindo para atender as necessidades distintas do consumidor final quanto aos níveis de serviços

Auto-Serviço: o auto-serviço é à base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro.

Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam, suas transações pagando a um vendedor pelo item.

Serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços, como crédito e privilégio de devolução de mercadoria.

Serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem este tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços, resulta em um varejo e alto custo.

Após serem identificados os tipos de varejo que atuam sobre o mercado faz-se necessário sua segmentação para melhor trabalhá-lo. Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado.

A segmentação de mercado permite elaborar realizar planejamentos mais eficientes, adequando melhor o serviço às necessidades dos segmentos de mercado selecionados. Além disso, ela possibilita posicionar o produto em um segmento específico, com maior vantagem em relação à concorrência.

4.1.6 Tipo de Segmento auto-serviço

Entre os formatos existentes no auto-serviço, por possuir maior visibilidade e frequência de visitas, o supermercado é o que mais se destaca. Ele chama a atenção dos consumidores e dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos. A loja do supermercado é visada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, bebidas, informática e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados no mundo moderno.

As lojas de supermercado podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de check outs, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos, alimentos e não alimentos. Segundo a ACNielsen (2001), um supermercado é toda loja de auto-serviço trabalhando necessariamente com alimentos (e outros) e com, no mínimo, dois caixas (check outs) à disposição da clientela.

Nas principais redes de supermercado nota-se uma tendência de criação de novas ocasiões de consumo e prestação de serviços, como praças de alimentação, bancos, livrarias, floriculturas, entre outros comércios, agregando valor ao negócio, mantendo o consumidor mais tempo nas lojas e aumentando sua frequência de visitas. Esta tendência não é apenas por parte dos supermercados, mas o governo com a intenção de proteger o mercado de bairro proíbe algumas construções de lojas, conforme sua área, determinando que parte da área de vendas seja destinada ao comércio local, estimulando a geração de empregos.

Em função da variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas o setor saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a

instalação de uma rede de mais de 24 mil lojas cobrindo o país, segundo o estudo Abras/ACNielsen (2001), representando, hoje, algo em torno de 6% do Produto Interno Bruto – PIB nacional.

Para a empresa, o auto serviço se destaca pelo volume de vendas concentrado em uma pequena parte do mercado. Os pontos de vendas que pertencem a esta categoria representam cerca de 2% da base de atendimento total, e têm concentrado 50% do volume total, trazendo cerca de 35% da margem de contribuição para a empresa.

O principal motivo da baixa margem de contribuição gerada ocorre pela concentração e dependência que o segmento corresponde. Os compradores das lojas de auto serviço e AS Rota são, na maioria, as pessoas treinadas para negociações, que tem como foco conseguir os menores preços para repassar aos seus consumidores ou aumentar a margem para o seu negócio. Desta maneira as negociações do segmento envolvem um grau de profissionalismo maior, e mais dinheiro envolvido para o fechamento de ações. Os preços de tabela para as redes são invariavelmente menores que os preços dos outros segmentos da empresa, e os mesmo não podem sofrer alteração durante os períodos sem prévia autorização das redes. Eles são 100% controlados pelo corporativo da empresa.

A distribuição dos produtos se dá de maneira mais prática, barata e eficiente, tendo duas formas de entrega, as feitas via Centro de Distribuição Direta (CDD) e as Diretamente da fábrica (VD). As redes passam os pedidos aos seus vendedores, e dependendo da quantidade de produtos a carga pode ser retirada do próprio centro de distribuição de atendimento da rede, tendo horário de entrega e maximização da ocupação do caminhão, ou se for fechada à capacidade total do caminhão, é feita uma marcação direta com a fábrica de produção mais próxima, eliminando um atravessador e um custo de frete.

Algumas redes possuem o sistema de troca eletrônica de informações (EDI), aonde a informação vai do sistema de pedidos do cliente diretamente para o sistema de faturamento do

fornecedor. Este sistema permite uma maior rapidez na troca de informações, mais eficiência nos dados e menor custo por pedido. Nestes casos o vendedor atua apenas nas negociações de promoções e alavancas de vendas, os pedidos de reposição de gôndola ficam a cargo do próprio cliente.

4.1.7 Tipo de Segmento Bar/Frio

A outra parte do comércio de varejo que atua no mercado brasileiro, para o ramo de bebidas, é denominada Bar (pela ACNielsen) e frio para a Empresa. Sua caracterização para a ACNielsen é a composição de lojas que tenham obrigatoriamente entrada de frente para uma rua ou área de circulação pública, balcão de serviço ou público e consumo no local de no mínimo 1% do volume total.

A empresa entende que o frio é caracterizado por todos os pontos de venda que possuem consumo do produto gelado no local de vendas. Desta forma, não são parte deste segmento de mercado os clientes AS e AS Rota, lojas de conveniência e casas de chopp. Como exemplos deste segmento pode-se citar, bares, botecos, padarias, restaurantes, casas noturnas.

Sua participação para a empresa é muito importante, no frio são feitos os maiores investimentos com material de propaganda e há a maior concentração de funcionários envolvidos. Esta preocupação com o segmento se dá por dois motivos básicos, o segmento corresponde a 75% da base de clientes atendidos pela empresa, estes são responsáveis por aproximadamente 13% de volume de vendas e 30% da margem de lucro da empresa.

Para o frio as negociações são feitas em poucos momentos, e os preços são praticados de forma mais livre, não tão controlados como ocorre no AS e AS Rota. Esta é a principal

razão do segmento trazer uma margem maior para a empresa, mesmo tendo um menor volume de vendas.

A distribuição é feita de uma maneira inadequada, sem critérios de quantidade por pedido, gerando um custo de entrega mais elevado. É possível o ponto de venda pedir apenas uma caixa de produto e ter o mesmo entregue a qualquer horário na sua porta. Como a base de clientes é muito vasta e a equipe de entrega é terceirizada, ocorrendo muita troca de funcionários, os índices de devolução deste segmento são elevados, causando custos adicionais para de entrega.

4.1.8 Centro de Distribuição Direta (CDD) *Só Bebidas*

O presente estudo tem por finalidade realizar um estudo de caso em um centro de distribuição direta da empresa *Só Bebidas*, sendo este localizado na cidade de São Jose – SC.

A unidade será denominada de *CDD Só Bebidas*, e é responsável pelo atendimento de todo o mercado de bebidas da região da grande Florianópolis, contando com cerca de 140 funcionários próprios e 160 terceiros. Dentre os funcionários próprios, a maior parte está alocada na área de vendas. A força de trabalho terceirizada responde pelas atividades de reposição (supermercado), distribuição (entrega), segurança, limpeza e recepção.

Seu volume de vendas é altamente irregular, devido à sazonalidade da região. A venda de bebidas em geral sofre influência direta da temperatura e estação do ano, pelo CDD estar situado em uma região litorânea e turística, estes efeitos são percebidos com mais intensidade. Isto acarreta em diversas dificuldades locais, como planejamento logístico e produtivo. Nos meses de Março a Outubro o CDD opera com uma rota fixa de 20 caminhões por dia, nos dias de verão esta rota fixa dobra, para 40 caminhões dia, tendo dias de pico máximo que se chega a ter 100 caminhões carregados por dia. É possível traçar uma curva da sazonalidade da área de acordo com o histórico de 2004 (grafico 1).

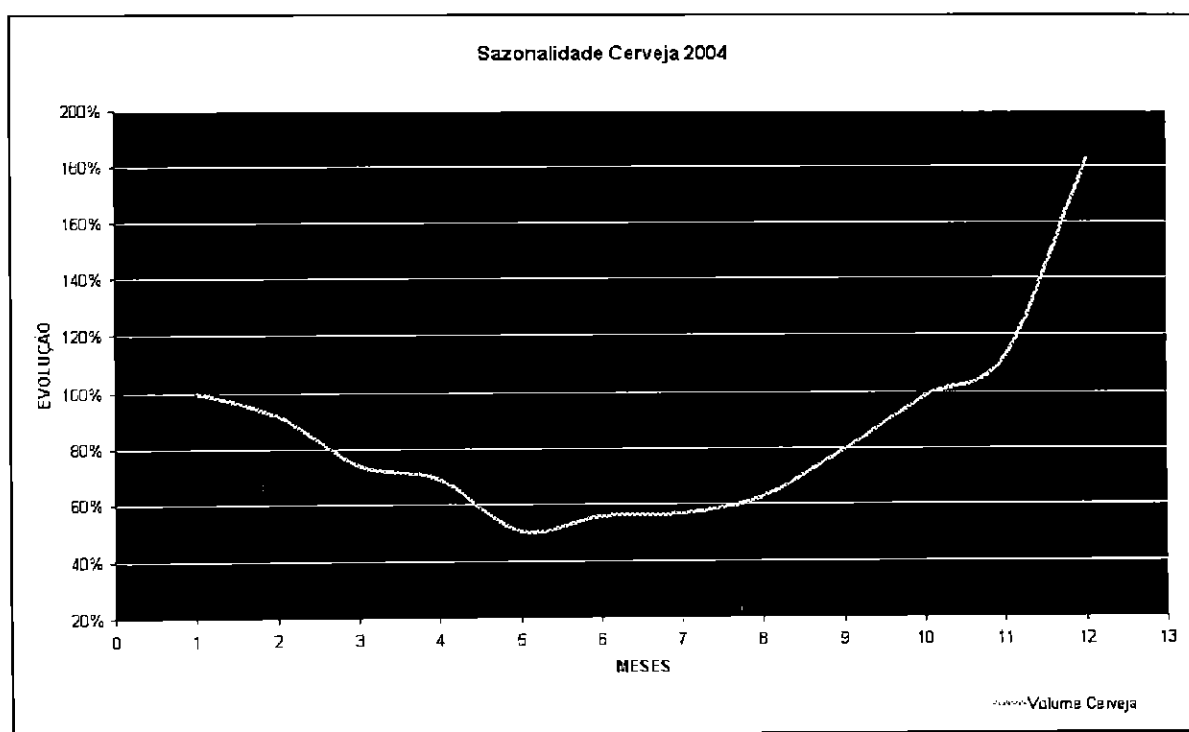


Gráfico 1 – Sazonalidade Cerveja - Grande Florianópolis

Fonte: Sistema de faturamento *Só Bebidas*

Os principais fornecedores do *CDD Só Bebidas* são as fábricas que fornecem os produtos comercializados por ele. Estas fábricas somam um total de 8 (oito), sendo localizadas 2 (duas) delas no estado do Rio Grande do Sul, fornecendo cervejas de embalagens latas e refrigerantes de todas as embalagens, 1 (uma) no estado de Santa Catarina, fornecendo garrafas de cerveja 600ml, 2 (duas) no estado do Paraná, fornecendo todas as

embalagens tanto de cerveja como de refrigerantes, 1 (uma) no estado do Rio de Janeiro, fornecendo as embalagens de cerveja *long neck* e 2 (duas) no estado de São Paulo, fornecendo lata, *long neck* de cerveja e refrigerantes e toda a linha de chás e isotônicos.

A organização ainda conta com um fornecedor responsável pela prestação de serviços, fundamental para a saúde da distribuição, que é a Copercarga Serviços de Transportes. Empresa que assumiu no final do ano de 2005, e conta com uma frota Fixa de caminhões disponibilizados para as entregas da Cia, e em dias de venda acima da rota fixa, conta com um cadastro de diversos freteiros para atendimento das demandas extras. Além da Copercarga também prestam serviços para a Cia a empresa EBV, que cuida da segurança, a VS responsáveis pelos repositores dos supermercados e a Codep responsável pela limpeza.

Em relação aos seus consumidores a empresa deve obedecer a todas as normas impostas pelo Código de Defesa do Consumidor. Quanto aos impostos, por ser uma empresa de bebidas, tanto de fabricação e distribuição a empresa possui elevada carga tributária incidente em seus produtos. Em Santa Catarina o ICMS é de 25% para cervejas e 17% para refrigerantes, além desses há incidência de IPI e do ICMS substituto, este último é cobrado pelo governo com base em pesquisa de preços ao consumidor realizado pelo mesmo visando recolher antecipadamente o imposto dado ao alto grau de informalidade no mercado varejista.

O CDD possui a base de atendimento de seus clientes distribuídos em estruturas diferenciadas, para facilitar a aplicação das políticas comerciais diferentes e atendimentos distintos, que seguem descritas:

Clientes-chave - clientes com faturamento *Só Bebidas* acima de 10 milhões por ano, que podem ser exemplificados pelas grandes redes de supermercado. Estes são definidos pela diretoria corporativa da empresa;

Clientes regionais - clientes com faturamento *Só Bebidas* entre 1 e 10 milhões por ano, e são definidos pela diretoria comercial. Pode-se citar como exemplo as redes de Supermercado com representatividade estadual;

Sub – Distribuidor - clientes que tem por atividade fim distribuir ou sub-distribuidor bebidas da empresa ou da concorrência. Estes estabelecimentos não possuem nenhum tipo de contrato com a organização, normalmente trabalham com várias marcas, vendem bebidas destiladas e atuam em clientes não atendidos pelo CDD.

AS Rota - lojas de auto-serviço de médio e pequeno porte, que não se encaixam nos segmentos cliente chaves ou regionais, além de lojas de conveniência;

Frio - segmento formado por todos os pontos de venda que comercializam o produto gelado para o consumo no local, como por exemplo: bares, botecos, restaurantes, lanchonetes, etc.

A representatividade de clientes e a distribuição de volume por segmento dos clientes atendidos pelo Centro de Distribuição se encontram na figura 10.

SEGMENTOS	REPRESENTATIVIDADE (%)	
	Clientes	Volume
Clientes Chaves	1%	15%
Clientes Regionais	1%	35%
Sub-distribuidor	2%	12%
AS Rota	21%	25%
Frio	75%	13%
TOTAL	100%	100%

Figura 10 - Composição de volumes e clientes por segmento de mercado

Fonte: Sistema de Faturamento – CDD Florianópolis

Para atendimento destes segmentos de mercado o CDD é composto por uma estrutura de vendas, composta por gerente de vendas, supervisores de vendas, supervisor de trade-marketing, vendedores, auxiliares de marketing e repositores, uma estrutura da área de

Logística responsável pela puxada de produtos nas fábricas e entrega de produtos aos clientes estando subordinada à Diretoria Regional de Operações, o setor Financeiro e Administrativo, também subordinados à Diretoria Regional de Operações, responsáveis pela gestão financeira da unidade e a área de Gente e Gestão, responsável pela implantação das ferramentas da qualidade, treinamentos, gestão de pessoal e pela execução das diretrizes da Gerência Regional e Diretoria de Gente e Gestão.

O setor financeiro está composto por 12 (doze) funcionários, sendo 1 (um) coordenador/gestor da área, 1 (um) analista de OBZ, 2 (dois) técnicos administrativos de CR – contas a receber, 1 (um) técnico administrativo do cadastro, 1 (um) técnico administrativo do CP – contas a pagar, 1(um) técnico administrativo de comodatos, 2 (dois) técnicos de informática, 1 (um) técnico de faturamento e 2 (dois) caixas.

4.1.9 Planejamento Financeiro da Empresa

O Planejamento Financeiro da empresa *Só Bebidas* ocorre a partir da administração central da organização, que estabelece todos os resultados e objetivos que devem ser realizados pelas suas unidades de negócio..

Na Administração Central, o departamento financeiro é composto por uma mesa de operações, composta por 7 pessoas responsáveis pela execução de funções estratégicas e táticas.

Dentre as funções destes colaboradores existe ainda o gerenciamento das principais componentes administrativas financeiras de toda a organização, como controle e acompanhamento do Fluxo de Caixa, administração da dívida e a estrutura do capital, administração do fundo de pensão dos funcionários da organização e outros serviços financeiros.

Uma das principais atividades realizadas por esta mesa de operação, com o acompanhamento dos diretores de planejamento e diretores financeiros, é a atividade de sensibilização dos planos orçamentários das unidades de negócio.

Anualmente, por volta do mês de novembro, são encaminhados para a Administração Central arquivos conhecidos como simuladores, que são disponibilizados para as unidades junto com o envio das premissas orçamentárias, que constam a solicitação de elaboração do Orçamento Base Zero da filial.

Todos os valores solicitados nestes arquivos são analisados e confrontados com suas devidas justificativas que acompanham os valores encaminhados pela unidade, e posteriormente aprovado e incorporado como meta para acompanhamento dos resultados da unidade.

4.2 O OBZ na Empresa

O OBZ – Orçamento Base Zero surgiu na empresa no ano de 1999, durante a realização do planejamento do plano orçamentário da empresa para o ano de 2000.

A organização utilizava até esta data o modelo de orçamento tradicional, o qual se baseava em dados do passado para programar o futuro. Segundo a especialista em orçamento da *Só Bebidas*, a organização não sabia exatamente como eram compostos os gastos da empresa. Durante anos a organização simplesmente aplicava um índice de redução no orçamento do ano anterior, sem saber se o valor de cada despesa correspondia à realidade.

Com isso, a organização passou a identificar a necessidade de aprimorar suas ferramentas de planejamento e controle dos resultados, e passou a incorporar na organização a

ferramenta Orçamento Base Zero para auxiliar no alcance deste objetivo de aprimoramento, conseguindo assim um maior controle orçamentário.

4.2.1 Preparação para Implantação

Em meados de 1999, percebeu-se que o modelo orçamentário utilizado na empresa Só Bebidas não atendia mais as necessidades da organização quanto à administração dos recursos.

A partir deste momento, verificou-se a necessidade de despertar em todas as pessoas da organização, a capacidade de visualizar que o atual modelo orçamentário que vinha sendo utilizado era insuficiente, e portanto precisava ser modificado. Este fato estava confirmado, por que a organização não vinha mais atingindo suas metas corporativas, relacionadas aos resultados financeiros.

Disseminou-se então o comentário por toda a organização de que das variáveis que afetam o resultado final de uma organização, apenas os custos estão sob controle da empresa, pois as receitas dependem do humor e do bolso dos consumidores, e os ganhos financeiros estão ligados ao comportamento dos juros. Assim, a organização conseguiu dar a devida relevância que merecia os custos organizacionais, e conseguiu criar a oportunidade de colocar em prática o OBZ.

O grande desafio da fase de preparação para a implementação da nova ferramenta de gestão orçamentária foi conseguir identificar todos os gastos para aloca-los corretamente de acordo com as atividades e operações do CDD, pois sem isso, não poderia haver a confrontação dos valores que estavam sendo planejados com os valores que realmente estavam sendo gastos.

Após a identificação dos gastos, foi realizada uma reavaliação de todos os valores existentes procurando justificar a sua ocorrência e juntamente apresentando formas alternativas de conseguir obter reduções nestes custos.

A unidade recebeu para todos os funcionários manual com treinamento e os principais conceitos desta nova ferramenta, e assim passaram a realizar treinamentos com um especialista da Administração Central da Empresa, o qual já fazia uso do OBZ.

O manual do OBZ trouxe a apresentação da estrutura que se pretendia alcançar com a sua aplicação, sendo apresentados os pacotes de decisões que deveriam ser preparados, os princípios que justificariam os agrupamentos das contas contábeis (VBZs) e os centros de custos (NBZs) que deveriam existir para facilitar a alocação dos custos de acordo com as atividades.

A ferramenta tem sua forma hierárquica bem definida, sendo representada conforme figura 11.

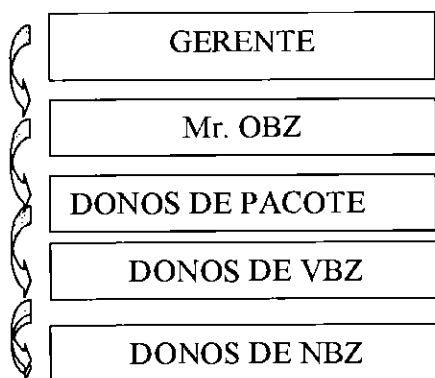


Figura 11: Hierarquia do OBZ

Fonte: Manual Treinamento OBZ - Orçamento Base Zero *Só Bebidas*

O OBZ trouxe uma reestruturação do orçamento dentro da unidade, sendo que passou a exigir uma maior participação de todos os funcionários. Isso ficou claro, a partir do momento em que foi divulgado a matriz de responsabilidade dos funcionários, definido o

dono do OBZ dentro da unidade, os gestores dos pacotes de decisão e os donos das VBZs ou contas contábeis.

4.2.2 Implantação da Metodologia

O processo de implantação do Orçamento Base Zero compreendeu a elaboração de um padrão operacional, que estabeleceu os procedimentos necessários para a análise e acompanhamento da ferramenta, conseguindo assim obter a correta utilização das verbas sem ultrapassar os limites de cada VBZ.

Uma forma de visualização simplificada das etapas que transcorreram o processo de elaboração do OBZ da unidade, pode ser visualizada na figura 12.

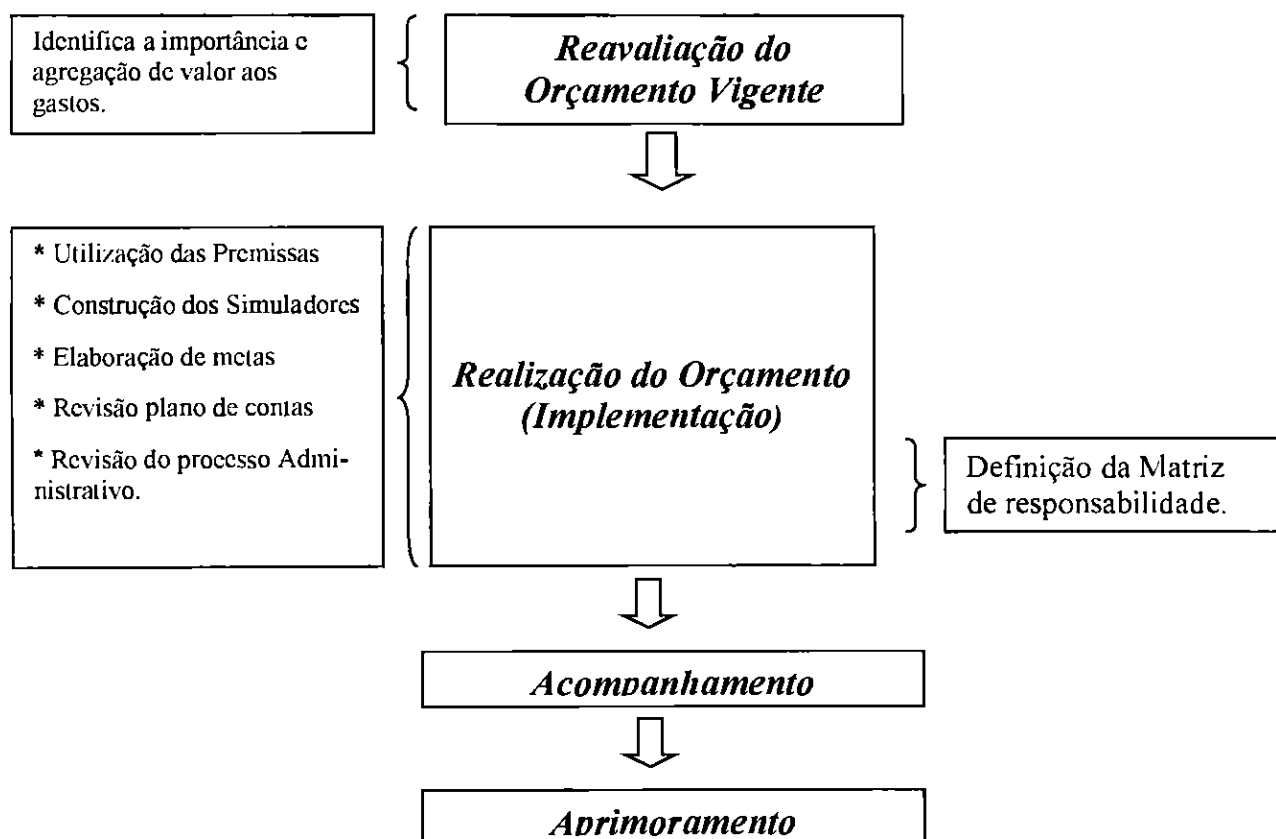


Figura 12: Etapas para Implementação do OBZ

Fonte: Manual de Treinamento OBZ – Orçamento Base Zero Só Bebidas

Todos os pacotes de decisões e suas VBZs são elaborados a partir das análises realizadas sobre todos os gastos que existiam na organização, e passaram a ser agrupados de acordo com tipos de despesas e suas semelhanças. Para todas as despesas foram criados modelos de instruções detalhando suas características e suas origens, que são conhecidas como premissas orçamentárias e que foram elaboradas pela diretoria financeira.

As Premissas possuem o objetivo de determinar as ações e as atividades que podem ser realizadas durante o período em uma VBZ, e auxiliar na elaboração das metas de cada conta contábil, pois visa determinar todos os gastos que podem e que não podem ser lançados nesta conta.

Para facilitar o entendimento, segue exemplo de uma premissa elaborada para a criação do orçamento base zero do ano de 2006, do centro de distribuição direta *Só Bebidas*, conforme *book* de premissas 2006 da organização:

VBZ MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS ALUGADOS: (Pacote de Decisão Aluguéis)

A Manutenção de veículos deverá ser feita em oficinas autorizadas pela locadora e obedecendo as cláusulas especificadas nos contratos corporativos. Além disso, devem ser respeitados os prazos de manutenção preventiva, sendo obrigação do Gestor de Frota da unidade cumprir tal obrigação

Contemplam as despesas que podem ser alocadas na VBZ Manutenção de Veículos:

- a) Pagamento da franquia (3% do valor do veículo) nos casos de sinistros presentes nas cobranças mensais das locadoras homologadas;
- b) Manutenção mecânica por desgaste decorrente de mau uso presentes nas cobranças mensais das locadoras homologadas;

- c) Gastos com lavagens deverão ser alocados na conta contábil 31080039 -
Lavagem de Veículos Alugados

SÃO PROIBIDOS:

- Está **PROIBIDA** a realização de qualquer manutenção pela unidade sem utilizar as oficinas licenciadas pelas locadoras homologadas. **Evitando impossibilitar tal FALTA GRAVE, a conta contábil de Manutenção de Veículos Alugados está desde 2005 bloqueada para lançamento.**
- A manutenção de veículos próprios (carros, motos ou caminhões) deverá ser alocada na VBZ Manutenção de Veículos no Pacote Manutenção.

ORÇAMENTO 2006:

Premissas para preenchimento do simulador:

CONSUMO

Fixado para todas as unidades o seguinte cálculo para esta VBZ:

Sinistralidade média da frota mensal: 3%

Valor por sinistro: R\$ 600

Número de veículos da Unidade: 65

Valor Lavagem: R\$ 8

Consumo Lavagem: 1 x por mês

A elaboração da Premissa ainda contempla o envio do simulador, arquivo este que acompanha as premissas, que possui um campo destino a apresentação da memória de cálculo da VBZ, ou seja, um arquivo onde deve ser descrito todos os gastos que irão incidir durante o

ano nesta conta contábil, realizando a abertura mês a mês e apresentando as devidas justificativas quanto a necessidade destes gastos.

O simulador ainda deverá ser preenchido com os possíveis reajustes anuais que possam a vir incidir sobre os gastos durante o ano, demonstrando assim toda a descrição da negociação realizada com o fornecedor referente aos reajustes, ou em outros casos, como por exemplo a VBZ de Manutenção de Veículos Alugados, que exige a compra de peças de fornecedores para reposição, deverá constar uma tabela de preço que contenha os materiais possíveis, que por ventura possam ser utilizados no decorrer do período.

As VBZ além de possuírem as premissas específicas para a elaboração do planejamento de suas despesas, recebem a atribuição de alguns centros de custos – NBZs (níveis de base zero), que se diferenciam entre si devido à origem dos gastos. Por exemplo, no caso da VBZ exemplificada acima, será disponibilizada para a realização dos lançamentos contábeis, todos os possíveis centro de custos da organização. Isto, porque a frota de veículos alugados da unidade é de uso de todos os funcionários, independente dos setores e dos departamentos. Portanto o rateio das despesas deve ocorrer de acordo com o número de veículos utilizados por cada setor e deve ser alocado somente na NBZ correspondente, para facilitar a visualização dos custos por atividade.

Assim sendo, todas as atividades da organização foram estruturadas de acordo com uma NBZ correspondente, que identifique a origem de seus gastos. Por exemplo, o departamento financeiro possui o centro de custo administrativo, o departamento vendas possui o centro de custo de vendas e as despesas que se originam de atividades ou produtos em comum, ou que não conseguem ser rateadas facilmente pelos demais setores, podendo ser citados as contas de luz e de água da unidade, passam a receber sua alocação em uma NBZ comum a todos os departamentos, denominada de centro de custo armazém comum.

Para o cumprimento das orientações criadas e estruturadas pelas premissas orçamentárias, a organização teve de passar a realizar acompanhamentos de todas as movimentações contábeis da organização, identificando assim as alocações erradas, ou em desacordo com as instruções passadas pelas premissas.

Para que surtisses efeito esses acompanhamentos, passaram a fazer parte das metas coletivas de cada unidade da organização, para que assim todos os donos de pacote e/ou VBZ, passassem a realizar auditorias em todas as despesas lançadas no OBZ durante o decorrer do mês.

O Orçamento Base Zero é uma ferramenta que exige grande participação de todos os funcionários, principalmente os que são determinados como donos das componentes deste orçamento, exigindo com isso maior necessidade de conhecimento das despesas que serão lançadas nas VBZs que possuem responsabilidades.

Outra característica do OBZ, que se concretizou dentro da organização a partir da sua implantação, foi a necessidade de se elaborar planejamentos de gastos de curto prazo, independente de todas as despesas terem sido orçadas anteriormente, nem tudo ocorre em perfeita sincronia com o que foi pré-estabelecido. Para contornar essa situação, os donos dos pacotes e das VBZs, necessitam realizar programações e elaborações de tendências de gastos com uma visão de no mínimo três meses futuros.

Muitas vezes as tendências não possuem os mesmos valores das metas que haviam sido abertas para a VBZ naquele período, mas representam o que realmente vai ser gasto naquele mês. Essa diferença se dá algumas vezes por motivos de atraso na entrega de mercadorias por parte dos fornecedores, que acabam por faturar os produtos fora do período programado e por ocorrência de eventos que garantiram economias suficientes nas atividades que permitiram a postergação do gasto.

Para tanto, toda vez que esse evento ocorre nas VBZs, os donos de suas unidades devem apresentar justificativas perante as dispersões ocorridas em seus pacotes, explicando o que interferiu para o não cumprimento do que havia sido planejado no início do ano, na hora da elaboração do orçamento.

Essas tendências devem ser enviadas para a administração central da organização, a qual estará acompanhando os resultados que irão realizar-se no final do mês, para que possam identificar se houve ou não erro na hora da elaboração do orçamento.

Esses acompanhamentos devem ser realizados mensalmente, o que auxilia na realização do planejamento e controle dos resultados da organização, sendo que exige que todas as pessoas que possuem responsabilidades no orçamento da organização atuem de forma mais participativa, procurando obter com isso um maior entendimento dos custos que estão ligados a realização de suas atividades.

4.2.3 Inter-relação Setorial

O OBZ – Orçamento Base Zero é estruturado em pacotes de decisões que possuem as suas responsabilidades das VBZs definidas através de uma matriz de responsabilidade.

Essa Matriz possibilita à organização a cobrança de certa forma, de um maior comprometimento por parte de seus colaboradores com o plano orçamentário da unidade. Isto porque, o orçamento deixa de ser função apenas do setor financeiro da organização e passa a ser visto, como uma função das diversas áreas da empresa.

À medida que se exige a participação de funcionários de diversas áreas da empresa, delegando responsabilidades para os mesmos, que muitas vezes vão além do setor em que trabalham. Isto fica claro, pois à medida que um funcionário assume a gestão de um pacote de decisão como o de aluguéis, o mesmo tem que adquirir conhecimentos capazes de fazer com

que entenda que os custos devem ser rateados para os diversos departamentos da organização, ou seja, um pouco é equivalente a estrutura de vendas montada na organização, um outro é referente às instalações que o setor administrativo ocupa dentro da organização e o restante deve estar relacionado aos demais departamentos.

Para que este gestor do pacote consiga desenvolver esta visualização do todo e de suas particularidades dos critérios de rateio, o mesmo deve desenvolver uma maior proximidade com os demais setores os quais estão sob sua responsabilidade, assim cria-se a necessidade de troca de informações entre setores, e conseqüentemente a proximidade entre os mesmos.

4.3 Considerações sobre a Aplicação do OBZ na Empresa

Esta etapa do estudo tem por objetivo apresentar as contribuições do OBZ após a sua implantação dentro da organização, as necessidades de atualizações criadas dentro da organização, quanto aos sistemas de informação, após a implantação da ferramenta e, como último aspecto, a exigência que se obteve dentro da organização, para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das pessoas que ali trabalhavam.

4.3.1 Contribuições do OBZ

O Orçamento Base Zero trata-se de uma ferramenta de auxílio ao planejamento e controle dos resultados das organizações. Suas atividades compreendem a sustentabilidade para a elaboração de bom planejamento organizacional, sendo que realiza um estudo detalhado das possíveis atividades que a organização possa vir a realizar.

O OBZ realiza um estudo detalhado do que realmente é imprescindível para o desenvolvimento da organização e categoriza essas necessidades de acordo com suas prioridades. Além de garantir subsídios para o planejamento, esta ferramenta proporciona a

criação dentro das organizações de foco nos resultados que se pretende alcançar, ou que foram traçados como meta.

Este foco é obtido a partir das ações que são exigidas por esta metodologia, de acompanhamento dos resultados que vão sendo obtidos com o decorrer do período. Fica fácil entender que o OBZ proporciona inúmeras contribuições para as organizações se avaliarmos as alterações que esta ferramenta provoca na estrutura orçamentária das unidades.

É realizada uma reformulação de todo o plano orçamentário visando identificar possibilidades de economias que não interfiram no desempenho da organização, e procurando exterminar com possíveis desperdícios que possam estar sendo perpetuados dentro das organizações com o passar dos anos.

Essa reformulação exige a criação de planos de responsabilidades para os funcionários que incentivam o desenvolvimento da administração orçamentária participativa dentro da organização. Fazendo com que se obtenha maior comprometimento com os gastos da organização, visto que os custos são uma das únicas variáveis que pode desenvolver-se o seu controle.

A delegação de autoridade que se obtém com a utilização do OBZ, provoca uma maior flexibilidade dentro da organização, visto que permite a tomada de decisão pela utilização de melhores práticas com maior facilidade, visto que o controle e o acompanhamento são realizados desde a ponta do todo.

Essas contribuições podem ser visualizadas à medida que se entende a transformação que se obteve dentro do Centro de Distribuição Direta *Só Bebidas*. A organização não tinha conhecimento de seus gastos, simplesmente envergavam o orçamento como uma componente da organização, que não interferia nos resultados finais. Realiza seu planejamento orçamentário do próximo exercício, simplesmente aplicando um % (percentual) de redução sobre o orçamento anterior e não procuravam entender o que aquilo ali representava.

À medida que a organização passou a visualizar o orçamento organizacional como fundamental para a elaboração de seu planejamento anual de ações, passou a identificar oportunidades de se obter benefícios.

Simplemente no primeiro ano de utilização da ferramenta a organização chegou a obter uma redução nos custos de R\$ 152 milhões em gastos fixos, a nível corporativo. Os resultados surpreendem, mas a metodologia não se trata simplesmente de garantia de redução e corte de custo, mas sim de busca por eficiência que auxilie na determinação dos melhores caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Além de tudo o OBZ garante o controle dos resultados durante o período, permitindo assim visualizar se os caminhos que estão sendo seguidos estão de acordo com o que se havia planejado.

4.3.2 Utilização de Tecnologias e Sistemas

O desenvolvimento do Orçamento Base Zero dentro da organização exige a utilização de excelentes sistemas de apoio, tanto para armazenamento dos dados como para acompanhamento dos resultados.

Por mais perfeita que seja uma ferramenta, se a mesma não estiver amparada por sistemas de informação e de tecnologia eficientes, já mais terá seus objetivos atendidos.

O OBZ é uma dessas ferramentas que necessita de um sistema de amparo, suficiente para armazenar e tornar disponíveis as informações de forma organizada, na hora em que a organização necessite, para auxiliar no processo de tomada de decisão.

A capacidade com que se obtém as informações para responder as mudanças quase que freqüentes, provocadas pelo advento da globalização, determina muitas vezes a

sobrevivência das organizações e com certeza garante vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Para se assegurar desta capacidade de resposta ágil e eficiente, a empresa *Só Bebidas* utiliza-se de um sistema de gestão empresarial integrado que é disponibilizado em módulos para as organizações. Este sistema de gerenciamento de informações é denominado SAP, o qual a organização não deixa de investir em atualizações, por se tratar de programa que fornece auxílio para obter-se uma visão estratégica dos recursos da organização.

Os investimentos em aperfeiçoamentos de tecnologias não devem ser minimizados, mas sim priorizados em relação a custos desnecessários, pois se tratam de diferencial estratégico para as empresas.

Todas as informações referentes aos lançamentos contábeis realizados no OBZ passam pelo SAP, e ficam registradas, onde posteriormente pode-se gerar relatórios que forneçam os dados consolidados por pacotes de decisão , facilitando-se assim análise dos dados.

Os relatórios obtidos a partir do sistema são exportados para o programa de excell, onde são gerados os arquivos de acompanhamentos diários, os quais verificam a existência de lançamentos inconsistentes do OBZ, também se todos os valores orçados para aquele mês já foram lançados e se os centro de custos estão alocados corretamente para as despesas lançadas, através da estrutura representada pela figura 13.

Orçamento Base Zero - Diretoria RS / SC					
Com OBZ Projetos	MÊS		TEND JAN	PLAN JAN	
	REAL DEZ	REAL SAP JAN			
Gastos Indiretos	0	24.954	0	93.101	
Gastos Indiretos Fixos	0	24.954	0	93.101	
Pacote Aluguéis	0	13.893	0	12.987	
Pacote Gastos Financeiros	0	0	0	1.505	
Pacote Informática	0	0	0	1.180	
Pacote Jurídico	0	0	0	0	
Pacote Manutencao	0	9.831	0	19.649	
Pacote Terceiros	0	16	0	0	
Pacote Utilidades	0	1.175	0	7.766	
Pacote Gente	0	0	0	42.529	
Pacote Indiretos Gente	0	39	0	7.485	
Pacote Contingencias	0	0	0	0	
Gastos Indiretos Var.	0	0	0	0	
Pacote Prej. c/ Distrib	0	0	0	0	
Pacote Fretes	0	0	0	0	
Pacote Vendas	0	0	0	0	
Pacote Ressarcimento	0	0	0	0	
Pacote Apoio Logístico	0	0	0	0	

Figura 13: Estrutura OBZ por pacote de Decisão

Fonte: Relatório Acompanhamento OBZ Diretoria

4.3.3 Aprimoramento e Desenvolvimento Humano

O Orçamento Base Zero é fundamentado em critérios que incentivam o processo participativo dentro da organização. Esse processo participativo está cada vez mais buscando a evolução da capacidade das pessoas.

Esta ferramenta, como foi abordado anteriormente, trata-se de um processo de planejamento orçamentário que está altamente dependente do nível de aprendizado que existe dentro da unidade.

Para tanto, o processo de realização de treinamentos e de cursos de capacitação na função acabam sendo de extrema importância para o andamento do processo de desenvolvimento dentro da empresa.

Anteriormente a organização utiliza o modelo orçamentário incremental, o qual não exigia muito da capacidade analítico e muito menos da capacidade intelectual de cada colaborador.

Com a implantação da nova ferramenta orçamentária, o OBZ, a organização passou a exigir das pessoas maior comprometimento com os orçamentos, sendo que essas passaram a adquirir maior autoridade sobre os custos da organização. Como não estavam adaptadas, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades técnicas, para a utilização dos programas de controle e armazenamento dos dados, assim como os programas de acompanhamento dos resultados. Além do aperfeiçoamento técnico, as pessoas tiveram de desenvolver suas habilidades comportamentais, desenvolvendo a capacidade de tomada de decisão, assim como o espírito de liderança.

Isto foi influenciado pelas características do Orçamento Base Zero, que necessita de uma maior participação dos colaboradores, criando assim relações entre as pessoas de autoridade e aprendizagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações da atualidade necessitam estar em constante evolução para conseguir competir nos mercados atuais, marcados pela concorrência acirrada.

Para as empresas privadas do setor industrial a realidade não é diferente. Os conhecimentos evoluem, as técnicas e ferramentas tornam-se obsoletas e perdem suas funcionalidades, comprometendo assim o crescimento destas organizações.

Portanto, essas organizações precisam identificar a necessidade de atualizarem seus conhecimentos organizacionais, aprimorando metodologias hoje empregadas e implantando novas ferramentas de gerenciamento de seus recursos.

No presente estudo procurou-se analisar uma dessas organizações que conseguiu verificar essa necessidade de atualização de suas ferramentas, utilizando como objeto de estudo um centro de distribuição direta da empresa *Só Bebidas*, o qual foi aplicado um estudo de caso, que teve por objetivo a apresentação das etapas de implantação e principalmente as contribuições de uma ferramenta de gerenciamento dos recursos financeiros, para o planejamento e controle de seus resultados.

O estudo apresentou as vantagens da utilização de uma nova ferramenta dentro da organização, suas alterações e principalmente seus benefícios, comprovando a necessidade constante de aprimoramento e desenvolvimento de novos métodos para se manterem competitivas no mercado globalizado de hoje.

5.1 Conclusões

No ano de 1999 a empresa *Só Bebidas* passou por uma alteração de suas ferramenta de controle orçamentário. Modificou a metodologia tradicional da elaboração de orçamentos

utilizado, e implantou uma ferramenta denominada OBZ – Orçamento Base, que procura elaborar os planos orçamentários deixando de lado o histórico dos anos anteriores, realizando uma reavaliação de todas as despesas, analisando quanto sua necessidade e classificando-a de acordo com sua prioridade.

As contribuições oferecidas pela utilização do OBZ ficam claras à medida que reestruturamos a organização para adequação da metodologia, conseguindo com isto, adquirir um maior controle sobre os gastos que envolvem a realização das atividades da empresa.

Por compreender um levantamento de todos os dados a partir de uma base zero, o OBZ consegue eliminar distorções e principalmente desperdícios que poderiam ter ocorrido no exercício anterior.

Essa ferramenta exige uma delegação de autoridade por diversos setores organizacionais, sendo que determina responsáveis por todas e quaisquer VBZs (Contas Contábeis) que possam vir receber lançamento de despesas durante o exercício corrente, denominado de “Dono”.

A partir da delegação de responsabilidades para todos os colaboradores da organização a mesma passa a ter maior comprometimento de todos, sendo que passam a realizar planejamento de seus recursos específicos de acordo com as necessidades verificadas.

Com esta espécie de planejamento individualizado para cada VBZ, a organização passa a obter um maior controle dos recursos e conseqüentemente reduz a probabilidade das estimativas realizadas estarem incorretas, sendo que todas passam a ser justificadas, conseguindo utilizar-se do orçamento para facilitar a elaboração do planejamento organizacional.

A necessidade da justificativa para o planejamento dos gastos para o próximo ano, exige dos Donos das VBZs um conhecimento maior sobre todas as possíveis despesas que poderão ser orçados em sua conta, sendo inevitável que entenda as origens destas despesas.

A partir do momento que se consegue entender o surgimento dos gastos, a identificação de alternativas que gerem economias passa a ser realizada de forma mais fácil. Esta ferramenta exige até que as negociações com os fornecedores acabem sendo antecipadas, já para contemplarem os possíveis reajustes que devem ocorrer no período.

O OBZ – Orçamento Base Zero não se trata simplesmente de uma ferramenta para reduzir custos e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão empresarial que vise proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração das atividades, que representem melhores economias financeiras. Tendo ainda a vantagem de proporcionar um maior controle dos gastos da organização, acompanhados do conhecimento das atividades que originou essas despesas, conseguindo assim garantir maiores informações confiáveis para a elaboração do planejamento das metas e objetivos da organização.

Para a utilização do OBZ a empresa necessita disponibilizar de uma estrutura organizacional, capaz de atender as exigências desta ferramenta, possuindo um sistema de informação capaz de armazenar de forma organizada as movimentações contábeis, para facilitar posteriormente a sua utilização.

Um outro aspecto interessante a ressaltar sobre o OBZ está no fato desta metodologia depender da atuação dos colaboradores da organização, principalmente do comprometimento de cada um. Os aspectos motivacionais interferem na implantação e utilização da ferramenta, sendo necessário que a organização identifique a presença destas características em seus funcionários antecipadamente, evitando correr os riscos de comprometer a utilização do OBZ.

5.2 Recomendações

O presente estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a ferramenta orçamentária o OBZ – Orçamento Base Zero.

Isto por se tratar de um assunto atual que tem apresentado grandes perspectivas de melhorias nas organizações e principalmente por sua metodologia estar em desenvolvimento.

Salientam-se as possibilidades de estudos de forma a apresentar os processos de implantação, e os acompanhamentos de seus resultados alcançados com a utilização do OBZ. Retratando assim, com maior descrição todos os processos que envolvem a ferramenta, sendo apresentado os relatórios e os acompanhamentos de seus resultados, além de realizar-se estudos que apresentem a elaboração deste orçamento para um próximo exercício.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; Silva, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro.** 3º ed. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

ATKINSON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** Trad. André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.** São Paulo. Editora Atlas, 1989

BROOKSON, Stephen. Como Elaborar Orçamentos. **Série Sucesso Profissional.** PubliFolha. Divisão de Publicações da Empresa Folha da Manhã S.A, 2000

CHIMERINE, Lawrence. A Mágica do Planejamento. **Revista HSM Management**, N.4 set.-out./1997 .

FULLER, Mark. Lições de Gerra. **Revista HSM Management**, N.12, jan.-fev./1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira.** 7a ed. São Paulo : Harbra Ltda, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MACRAE, Hamish. O Mundo em 2020. **Revista HSM Managemet**, N.13, jul.-ago./1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.vol 1.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. vol 2.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr.. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4a ed. São Paulo : Harbra Ltda, 1998.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial**. Manual de Elaboração. 5º ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2002.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANVICENTE, Antonio Zorato, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas – Planejamento e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SILVIA, Edna Lúcia da; MENEZES, Éster M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**: Um exercício programado. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

STONER, James ^aF., FREENAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1996.

VATTER, William Joseph, 1905 - **Introdução ao orçamento empresarial**: orçamentos operacionais; tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo, Atlas, 1975.

WOOD, Frank, SANGSTER, Alan. **Business Accounting 2**. 7 Ed. London: Pitman Publishing, 1996.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. 3º Ed. Porto Alegre: D.C.Luzzato Editores Ltda, 1989

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.