

# **O ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ), O CONTROLE DE CUSTOS E A REDUÇÃO DE DESPESAS NAS EMPRESAS: AGRO INDUSTRIAL YAMAKAWA E AGRO INDUSTRIAL NOVA ANDRADINA.**

**Andreia de Ávila Batista**

Administradora de Empresas e consultora financeira. E-mail: [andreaavila@hotmail.com](mailto:andreaavila@hotmail.com)

## **INTRODUÇÃO**

O setor agroindustrial vem sofrendo com vários problemas, devido ao fato de ser muito complexo e estar ligado a fatores que influenciam diretamente nos seus resultados; É um setor muito complexo para se administrar, por isso a importância de um bom planejamento, controle de custos e principalmente a redução de despesas podem significar a diferença nos resultados. Este trabalho tem como objetivo demonstrar como a implantação do Orçamento Base Zero (OBZ), resultou na redução de despesas; no controle de custos produtivos e, principalmente, no gerenciamento de metas das empresas: Agroindustrial e Comercial Yamakawa, situada na cidade de Amaporã (PR), e sua Filial a empresa Agroindustrial Nova Andradina, situada na cidade de Nova Andradina (MS).

Palavras-chave: orçamento, controle, redução de despesas, controle de custos.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Orçamento Base Zero (OBZ), é uma ferramenta de controle gerencial e estratégico que descentraliza as operações e ao mesmo tempo possibilita ao administrador um controle amplo de todos os gastos da empresa; Tem como objetivo questionar a estrutura das despesas e dos custos, em busca de economias potenciais. É uma “remontagem” da peça orçamentária, que parte da necessidade de justificar a existência de cada despesa ou programa, e que prioriza a qualidade dos produtos e serviços. “O objetivo do Orçamento Base Zero é o de viver de acordo com os recursos disponíveis; e corresponde a um meio de analisar, reestruturar e eliminar despesas, programas e projetos não econômicos (PREMCHAND; FMI, 1998).

Para se elaborar o OBZ é necessário estudar as despesas uma a uma, para identificar os possíveis excessos ou carências nos gastos de cada item. É necessário analisar cada despesa, como ela é feita, quando é feita, elaborar premissas e designar responsáveis pelo gerenciamento da despesa; o OBZ é um “instrumento vivo” de gerenciamento que se adapta às novas tendências situacionais ou mercadológicas, tendo como componentes básicos quatro princípios: planejamento, orçamento, implantação e controle.

## A importância do planejamento estratégico, e os cortes no orçamento:

Para elaborar o orçamento é necessário primeiro realizar o planejamento. O planejamento nos diz o que queremos de fato fazer; e o orçamento nos diz quanto vamos gastar para realizar o planejamento. Para termos um bom orçamento é necessário que o planejamento esteja muito bem feito, minimizando as possibilidades de erros e falhas. O orçamento é feito com base nos dados apurados no planejamento. Depois de confeccionado o orçamento é feita a simulação de resultados e depois disso poderemos optar pelos cortes orçamentários, optando primeiramente pela exclusão de planos não econômicos ou de pouco retorno ou pela exclusão de determinadas despesas. Após o término do orçamento passaremos a uma das etapas mais importantes, que é o acompanhamento e o gerenciamento do orçamento. O Quadro Abaixo mostra as etapas de planejamento e confecção do orçamento, acompanhamento e gerenciamento.

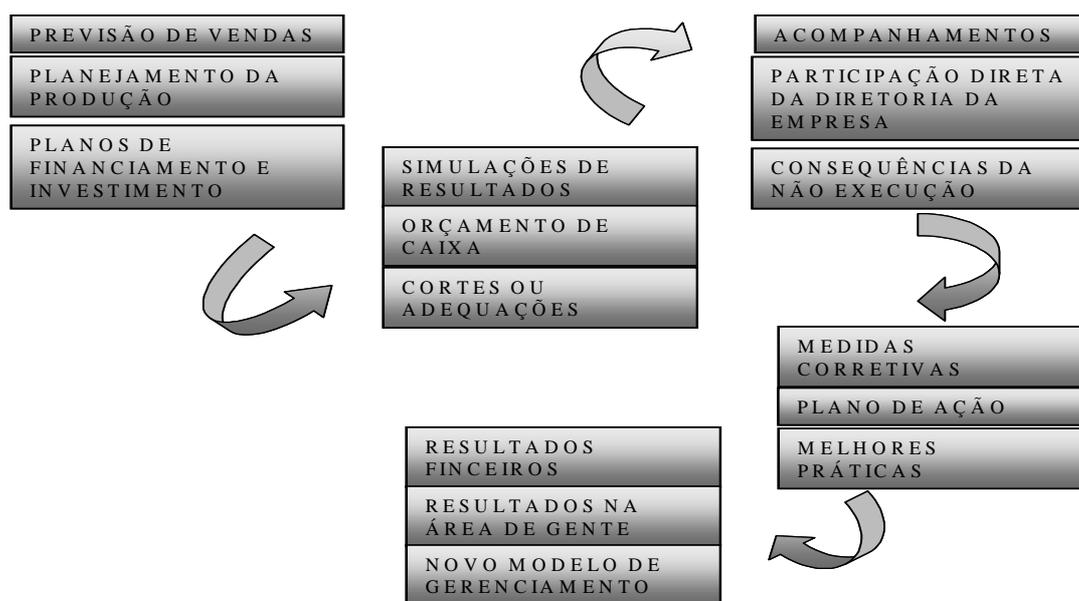


Figura 1 – Planejamento, confecção, acompanhamento e gerenciamento do orçamento

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Reduções

As Reduções de gastos no grupo de contas de “despesas indiretas e variáveis”, no primeiro semestre de 2007 atingiram 33,66%, na empresa situada no Estado do Paraná; e 10,47% na empresa situada no Estado do Mato Grosso do Sul.

No que diz respeito às contas de despesas, as maiores reduções foram nas seguintes contas: despesas internas com alimentação, serviços contratados, pessoal

temporário, despesas com transportes, aluguéis, combustíveis, óleos e lubrificantes, pneus, despesas com diárias e viagens, publicidade e propaganda, doações, brindes, despesas com xerox, despesas com correio, material de escritório, mensalidades a clubes e entidades, água, energia elétrica, telefone, gás de cozinha, conservação e material de limpeza, etc...

### **O OBZ na produção**

A princípio, no primeiro ano, o projeto seria implantado somente nas contas de despesas da empresa; posteriormente a diretora da empresa decidiu estender o projeto aos centros de custos produtivos, acreditando na obtenção de melhores resultados. As contas do agrupamento de Centros de Custos da Produção CCP tiveram uma atenção especial durante todo o processo de planejamento, análise e implantação, levando-se em conta serem os principais focos de mudanças repentinas e por estarem diretamente ligadas ao processo produtivo. A maior parte das contas do agrupamento CCP tiveram reduções, exceto as seguintes contas: insumos, matéria-prima, impostos, energia elétrica e controle de pragas.

### **Conseqüências da não execução**

Quando se implanta um projeto de controle orçamentário com as dimensões do OBZ, deve se ter em mente a importância dos controles e dos acompanhamentos.

Um dos fatores mais importantes do projeto é o gerenciamento de pessoas, levando-se em conta que todos os resultados do projeto estão diretamente ligados ao comportamento da equipe; e seu comprometimento com os resultados.

É necessário tomar um cuidado muito grande para evitar conflitos e/ou resolvê-los com a máxima rapidez se os mesmos ocorrerem. É preciso manter o ritmo de gerenciamento do projeto de maneira rigorosa, principalmente nos primeiros meses.

### **Influências externas nos grupos de contas**

Como em todos os processos de orçamentação é necessário que se façam revisões periódicas e também que o planejamento esteja constantemente sendo re-avaliado durante o ano. Mudanças mercadológicas, operacionais, financeiras e estruturais são as mais comuns; no entanto é necessário ressaltar que a diretoria da empresa também pode influenciar diretamente no resultado e na execução do projeto. As mudanças no clima, na cultura e em aspectos particulares da região podem determinar uma variação muito grande entre o real e o planejado, por isso o gerenciamento do orçamento deve ser feito de maneira cautelosa e firme ao mesmo tempo. O bom senso é o fator mais importante no que se refere a este aspecto.

## CONCLUSÃO:

A implantação do Orçamento Base Zero nas empresas Agro Industrial Yamakawa Ltda e Agro Industrial Nova Andradina Ltda foi muito complexa devido as particularidades do setor, que freqüentemente passa por mudanças repentinas; Foram necessárias várias adaptações no projeto e no funcionamento da empresa para que o mesmo pudesse ser implementado.

A participação da diretoria e dos funcionários da empresa, tanto da equipe administrativa quanto da equipe da produção, foram muito importantes para o sucesso do projeto.

O Orçamento Base Zero proporcionou às empresas uma nova metodologia de administração de despesas, de acompanhamento de metas e tendências, e esclareceu os processos, dando à diretoria e a todas as equipes uma nova visão do funcionamento das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca. Disponível em: [www.abam.com.br](http://www.abam.com.br). Acesso em 02.03.2007.

PREMCHAND, A; ANTONAYA, A. Aspectos del Presupuesto Público. **Fundo Monetário Internacional-FMI**. Washington DC. 1988. 142 Páginas.

PYHRR, P; **Orçamento base zero**, um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981. 218 Páginas