



## FERRAMENTA: ORÇAMENTO BASE ZERO

### ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** pequenas e médias empresas em operação há pelo menos um ano fiscal.

**SERVE PARA** ajustar o orçamento e reduzir custos.

**É ÚTIL PORQUE** ajuda o empresário a conhecer os principais gastos, estabelecer metas de corte e priorizar os custos fundamentais para o funcionamento do negócio.

### INFORMAÇÕES AO EMPREENDEDOR

Não é possível dar o devido crédito ao autor da frase “custos são como unhas, devem ser cortados toda semana”, mas isso virou mantra de vários empreendedores bem-sucedidos no Brasil e no exterior. Se você é empreendedor, também deveria assumi-la como sua.

Você já deve ter lido sobre empresas valorizando cada vez mais colaboradores com “visão de dono”. Neste

sentido, “dono” está associado mais à redução de custos<sup>1</sup> no dia a dia do que a uma ideia mirabolante de aumento da receita. O dono da empresa não deixa uma lâmpada ligada desnecessariamente e pensa duas vezes antes de imprimir algo.

De todos os empreendedores obcecados pela redução de custos, talvez nenhum consiga se igualar ao lendário Sam Walton. Alguns afirmam que ele preferiu batizar sua empresa de Wal-Mart, em

vez de Walton-Mart, para economizar no letreiro.

Ele e toda a diretoria só viajavam de classe econômica e ficavam em hotéis baratos. Uma das habilidades

das quais mais se orgulhava era embalar um produto utilizando pouca fita e mesmo assim deixá-lo bonito.

Mesmo sabendo do incessante crescimento dos gastos em suas organizações e da necessidade de cortá-los, muitos empreendedores entram em estado de letargia quando o assunto é corte de custos. Não foram preparados para isso e muitos nem sabem por onde começar.

**SOBRE A FERRAMENTA** O conceito de Orçamento Base-Zero (OBZ) é creditado a Peter Phyr, que o implementou na Texas Instruments na década de 1960, publicando os resultados na Harvard Business Review, em 1970. Alguns especialistas comentam que o termo ideal seria orçamento base-mínima ou orçamento de priorização dos recursos.

Para aplicar o OBZ, é preciso que a empresa tenha:

- 1 histórico de todos os custos;
- 2 estratégia (missão, visão, valores) bem definida e detalhada em objetivos, indicadores e metas<sup>2</sup>;
- 3 metas desdobradas por unidades orçamentárias<sup>3</sup> e associadas aos objetivos estratégicos da organização.

### COMO USAR

1 Imagine começar sua empresa atual do “zero”. Liste, em uma planilha, as atividades principais mínimas necessárias para ela funcionar (límiars). Vamos chamar estas atividades principais de “unidades orçamentárias”. Uma empresa que está começando pode trabalhar inicialmente só com três unidades orçamentárias: vendas, produção e administração.

Assim, liste quais seriam as atividades mínimas para a empresa produzir, vender e ter suas atividades administradas.

- 2 Avalie os riscos de cada atividade caso a empresa operasse nestes níveis mínimos.
- 3 Agora, faça uma lista adicional com as atividades críticas necessárias para que a empresa consiga realizar sua estratégia (atingir as metas). Em outras palavras, além das atividades mínimas, a empresa deveria ter outras atividades para garantir um nível adequado de qualidade ou segurança, por exemplo.
- 4 Crie uma “torre de atividades” priorizando as atividades mínimas (mesmo entre estas atividades, é possível criar um sistema de priorização) e depois as atividades críticas necessárias para concretizar a estratégia.
- 5 As atividades mínimas para o funcionamento do negócio ficarão na base da torre e constituem uma “faixa” de alta prioridade de realização.
- 6 As atividades críticas vêm logo em seguida e constituem uma “faixa” de questionamentos e análises.
- 7 É bem provável que sobre atividades para serem “empilhadas”. Estas se situam no topo e constituem a “faixa” de atividades de baixa (ou nenhuma) prioridade.

<sup>1</sup>No sentido mais amplo de saídas de caixa, incluindo gastos e despesas.

<sup>2</sup>Exemplo: Objetivo = aumentar vendas. Indicador = vendas brutas. Meta = 15% sobre ano anterior.

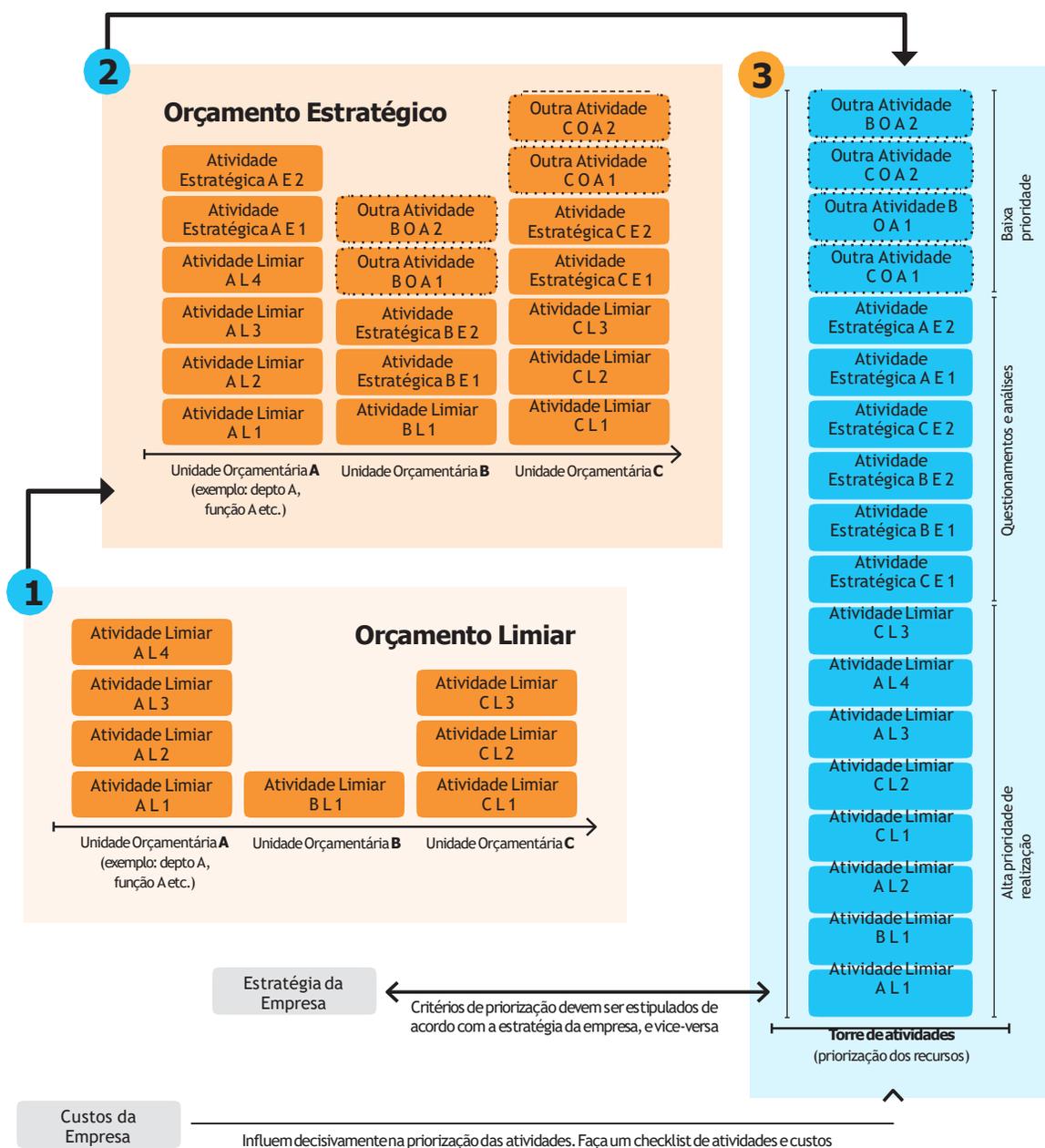
<sup>3</sup>Por departamento ou áreas, e empresas de menor porte, até por colaborador.



# FERRAMENTA: ORÇAMENTO BASE ZERO

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

Esta é uma abordagem lógica para classificação e priorização de custos, para que o empreendedor reflita a respeito dos custos prioritários, estratégicos e desnecessários. Não se trata de uma ferramenta interativa, mas esse raciocínio pode ser simulado por meio de uma planilha.





## FERRAMENTA: ORÇAMENTO BASE ZERO

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICA

#### S

#### Sem excesso de peso

A comparação com a mala de viagem pode ajudar no entendimento do OBZ. Se você vai para a praia, para que levar cachecol e luvas? Muitas empresas carregam custos na bagagem sem necessidade.

#### Dá trabalho, mas vale a pena

A ideia original e defendida pela maioria dos consultores de OBZ é que a ferramenta é complexa e dá muito trabalho para ser executada adequadamente, tanto que é recomendada para grandes empresas, e deve ser aplicada só de vez em quando. Mas a lógica do OBZ aplicada em empresas de menor porte, por serem menos complexas e em geral com uma única estrutura de comando (o dono), pode torná-las mais enxutas e ágeis, desde que a empresa tenha uma estratégia clara e o desejo real de ser mais competitiva. Reflexões anuais sobre quais custos são essenciais, estratégicos e não prioritários podem ajudar no desenvolvimento de uma empresa saudável, livre de saídas de caixa desnecessárias.

#### Tudo é relativo

Todas as atividades e custos da empresa devem ser questionados. Mesmo atividades/custos que pareçam essenciais podem ser considerados desnecessários sob uma perspectiva estratégica. No passado, empresas se orgulhavam de ter “sedes próprias” ou “fábricas”. Atualmente, há empresas “virtuais” e uma ampla oferta de terceirização de produção. O desafio de qualquer empreendedor é ter a menor despesa possível e garantir o padrão para atingir as metas.

#### Cortar custos não é como cortar pão

A lógica do OBZ deve evitar cortes gerais em uma mesma proporção, algo como reduzir em 5% as despesas de marketing. Em algumas atividades essenciais, as despesas de marketing podem até ser elevadas, enquanto em outras consideradas de baixa prioridade ou desnecessárias, devem ser totalmente eliminadas.

#### Parente não deve ser serpente

Qualquer custo relacionado a parentes ou amigos que trabalham na empresa deve ser meramente essencial

e estratégico. É preciso ser imparcial para definir os limiares, ter capacidade analítica para estipular

os custos estratégicos e profissionalismo para definir os custos não prioritários e desnecessários.

#### Peça palpites

Para ajudar na análise dos custos, uma opinião externa e especializada de um consultor pode ajudar a tornar a empresa mais profissional e enxuta sem perder o foco estratégico.

#### Em time que está ganhando, se mexe, sim

É natural que as empresas pensem em reduzir custos em situações de desespero financeiro. Assim como tendemos a fazer dieta depois de um susto no exame de colesterol, diabetes ou sobre a balança. Mas empresas saudáveis podem se tornar ainda melhores se evitarem saídas desnecessárias de caixa. O uso do OBZ é bastante comum por investidores de capital de risco (principalmente *private equity*) que adquirem uma empresa atraente e com alto potencial de criação de valor pela redução de custos, o que pode gerar aumentos consideráveis do fluxo líquido de caixa sem uma grande expansão nas receitas no curto prazo.

#### Não há muitas referências de OBZ para pequenas e médias empresas

Na verdade, não há muitas referências em geral, mas você pode tentar ajustar a lógica apresentada pelos consultores, livros e artigos para a realidade do seu negócio.

#### OBZ não é o mesmo que Lean Startup

São dois conceitos muito distintos, mas empreendedores de negócios nascentes também podem aproveitar algumas ideias do OBZ para não incorrer em saídas desnecessárias de caixa. Em um período com tantas incertezas, o empreendedor, principalmente o altamente inovador, pode se beneficiar mais adotando a lógica do lean startup<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Para saber mais sobre Lean Startup, pesquise os trabalhos de Eric Ries e sua abordagem sobre este termo.

#### LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS:

BAEZ, V.E. (2009). ORÇAMENTO BASE-ZERO. PALESTRA DISPONÍVEL EM [WWW.ENDEAVOR.ORG.BR](http://WWW.ENDEAVOR.ORG.BR). FIFER, B. (1995). DOUBLE YOUR PROFITS IN SIX MONTHS OR LESS. NEW YORK: HAPERCOLLINS.