

PESQUISA AÇÃO: A IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ) EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA MOVIMENTAÇÃO DE CARGA.

RESEARCH ACTION: IMPLEMENTATION OF ZERO BASED BUDGET (ZBB) SERVICE PROVIDER IN A LEASE OF CARGO HANDLING EQUIPMENT IN A SERVICE PROVIDER OF EQUIPMENT LEASING CARGO HANDLING.

Levi Gimenez

Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campus I, Rodovia D. Pedro I, km 136, Parque das Universidades, Campinas, SP, Brasil- CEP 13086-900.

Antonio Benedito Silva Oliveira

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP (Universidade de São Paulo).

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Contabilidade, Rua Ministro de Godói, 969, Perdizes, São Paulo, SP, Brasil CEP 05014-901.

RESUMO

Este trabalho tem por escopo apresentar a implantação de orçamento base zero em uma prestadora de serviços de locação de equipamentos para movimentação de carga usando a metodologia pesquisa ação. O objetivo foi o de analisar a possibilidade de utilização concomitante deste instrumento nas empresas prestadoras de serviços, em um ambiente ávido por decisões e ações rápidas, carentes por informações acuradas e que permitam o direcionamento para o melhor resultado. Utilizou-se da pesquisa ação como método de pesquisa. Conclui-se pela sua adequação também para este ramo, assim como firma posição como modelos úteis para a reestruturação, corte de custos, melhoria dos resultados operacionais, financeiros e como fator de melhoria do ambiente organizacional (aspectos comportamentais), indiretamente criando valor para os *stakeholders*.

Palavras-chave: OBZ – Orçamento Base Zero, Pesquisa-ação.



ABSTRACT

This article aims to present the implementation of zero-based budgeting in a rental service provider of cargo handling equipment using the action research methodology. The goal was to examine the possibility of concomitant use of this instrument in service providers in need of accurate information that enables targeting at the best result in a setting avid for quick decisions and actions. Action research was used as research method. It was concluded that it is suitable for this branch, confirming its position as a useful model for restructuring and cutting costs, improving operational and financial results, and as a factor improving organizational environment (behavioral aspects), indirectly creating value to stakeholders.

Key-words: ZBB - Zero based Budgeting, action-research.

INTRODUÇÃO

As mudanças sócio-econômico-ambientais tem aumentado o desafio dos gestores na condução da efetividade empresarial (eficiência e eficácia). Estas mudanças alteram constantemente a necessidade e forma de conquistar clientes, desenvolver novos produtos e fornecedores, equacionar questões comportamentais, sociais, ambientais, sem deixar de acrescer a pressão dos *stakeholders*, entre os quais os acionistas, ávidos por maiores resultados e valorização das ações.

Buscando alternativas para a resolução dos conflitos e oportunidades gerados pela constante mutação no ambiente, acadêmicos, executivos e consultores tem elaborado fórmulas, técnicas, modelos, instrumentos ou outras denominações sinônimas ou similares, algumas, mero modismo e outras que se cristalizam com o tempo em função da percebida contribuição.

A eficácia organizacional é fruto das decisões estratégicas, amparada ou apoiada por modelos otimizadores de recursos. Neste trabalho privilegiaremos o Orçamento Base Zero (OBZ) tendo como questão-problema a redução dos custos e aumento da rentabilidade, implantado a partir da metodologia pesquisa ação nas áreas administrativas, técnica e comercial de uma empresa de prestação de serviços.

A empresa objeto do estudo, denominada Park Brasil Ltda (nome fictício), atua no ramo de prestação de serviços na área de locação de equipamentos para movimentação de carga. A pesquisa-intervenção contou com a anuência e participação da Administração, da



equipe e dos pesquisadores-consultores, partindo da premissa que o OBZ, por obrigar os gestores a repensar suas áreas de atuação, através da justificativa para a destinação dos recursos, é um instrumento eficaz para reduzir custos, melhorar o controle, aumentar a rentabilidade e a partir da pesquisa ação proporciona integração e colaboração entre os participantes.

Para responder a problemática e atingir os objetivos propostos, que inclui a divulgação do trabalho, foi selecionada a pesquisa ação, ou “aquela que se destina a clarificar, ou resolver uma problemática da vida, da sociedade e de educação”, conforme Morin *et al.* (2007: p.24), porque além de valorizar a ação, ou seja, apoiar a empresa na resolução dos problemas, gera conhecimento.

A dificuldade de repetir os conhecimentos adquiridos na intervenção, que pode ocorrer em outros tipos de pesquisa como o estudo de caso, é uma das principais críticas a este tipo de pesquisa, não obstante, vale salientar que estes conhecimentos não seriam adquiridos sem a integração/intervenção do pesquisador (es) e demais participantes.

Para garantir a qualidade da pesquisa ação foi constituído, conforme característica salientada por Eden & Huxham (2009: p.105), “um método sistemático e ordenado para refletir sobre ela, mantendo o vínculo dos resultados da pesquisa com os resultados teóricos de cada episódio ou ciclo de envolvimento na organização”.

O método inclui o diagnóstico da situação corrente através de entrevistas com líderes e participantes, explicitação e desenvolvimento do OBZ adequando-o a estrutura, características e cultura organizacional, co-participação, análise documental, análise conjunta dos resultados e a consecutiva contribuição científica. Enquanto metodologia de pesquisa é caracterizada como exploratória, qualitativa e bibliográfica.

O OBZ foi desenvolvido nos anos 70 por Peter Pyhrr e consiste em uma análise detalhada para alocação de recursos, que obriga os gestores a repensarem as atividades e estabelecerem prioridades. É um instrumento voltado para análise de despesas indiretas, administrativas e comerciais. Assevera o autor que o OBZ não se adapta “diretamente a mão de obra direta, ao material direto e algumas despesas gerais diretas associadas a operações de produção” (Pyhrr, 1981: p.19).

A pesquisa ação teve como objetivo implantar o OBZ de forma participativa, a partir da metodologia, divergente da impositiva, e divulgar os conhecimentos obtidos com o trabalho em grupo. É objetivo secundário apresentar o OBZ, como um instrumento de melhoria dos processos destinado a aumentar os resultados com intervenções temporais dos



gestores e pesquisadores a partir do conhecimento das variações originadas pelo nível de atividades.

Subsequente à introdução abordaremos os aspectos teóricos do OBZ, em seguida, apresentaremos a pesquisa ação e a implantação do instrumento na empresa participante e por fim, teceremos as considerações.

Orçamento Base Zero - OBZ

Por sua própria natureza a pesquisa ação embora útil para geração de conhecimento, não é adequada para testar teorias e a repetição de experimentações. Os pesquisadores que utilizam esta metodologia normalmente optam por trabalhar com teorias existentes, contudo, para Eden & Huxham (2009), cada intervenção oferece a oportunidade de revisar a teoria e desenvolvê-la. Os aspectos teóricos que suportam este trabalho estão relacionados ao Orçamento Base Zero (OBZ)

O OBZ instrumento para atingir o objetivo e responder a problemática, desenvolvido pelo norte-americano Peter Pyhrr, consiste em uma análise detalhada para alocação de recursos, onde os gestores necessitam explicitar porque os valores pleiteados devem ser aprovados pelos Administradores. Foi implantado inicialmente na Texas Instruments Inc em 1970 e no Estado da Geórgia em 1973, governada por Jimmy Carter. Não obstante, a primeira publicação sobre o assunto ocorreu em 1970, na revista acadêmica Harvard Business Review.

A filosofia e os procedimentos adotados pelo OBZ são resumidos por Pyhrr (1981) como: “o processo exige que cada administrador justifique detalhadamente todas as dotações solicitadas em seu orçamento, cabendo-lhe justificar onde gastará o dinheiro”.

A metodologia diverge do denominado orçamento tradicional, termo utilizado pelo autor, onde são alocadas ou reduzidas verbas/recursos diretamente às atividades, sem análise destas ou a eficácia dos recursos consumidos. Nesse orçamento os valores acumulados durante determinado período servem de base para orçamentos futuros. No caso do OBZ as atividades são sempre analisadas, discutidas, adaptadas ou modificadas objetivando o uso dos recursos suficientes para realização da atividade conduzindo à melhoria contínua e colaborando à geração do valor agregado.

No OBZ um orçamento inicia-se sempre do zero no sentido que os recursos são destinados à determinada atividade não com base em seus valores históricos, mas correntes, após detalhada análise de sua composição, similar a um projeto, porém com a perspectiva de curto e longo prazo.



A análise dos processos proporciona a oportunidade de melhorias permitindo visualizar e eliminar atividades desnecessárias, que não agregam valor ao cliente ou ao negócio, que uma vez eliminadas não resultam em perdas, ao contrário, economia de recursos indevidamente consumidos.

A análise principia na elaboração dos pacotes de decisão que permitem aos gestores estabelecerem prioridades, avaliar hipóteses, alternativas e mensurar o custo-benefício e aos Administradores aprovarem ou rejeitarem a(s) atividade(s).

O OBZ foi concebido em uma época em que as mudanças eram mais lentas e a tecnologia de informática incipiente, se comparada à atual disponibilidade de recursos para torná-lo mais rápido, menos dispendioso e trabalhoso, reduzindo o principal argumento dos gerentes para não implantá-lo.

Pacotes de decisão

“Pacote de decisão é um documento que identifica e descreve 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 limitados e 2) decidir aprová-la ou rejeitá-la” (Pyhrr, 1981). Um pacote de decisão é elaborado para uma atividade operacional, empreendimento ou programa. Pacotes bem elaborados, detalhados, com os respectivos custos e receitas, se houverem, conseguem transmitir aos administradores os benefícios e riscos envolvidos. Um exemplo de pacote de decisão é a anexo 1, específico para a empresa objetivo deste estudo

Para alocação de recursos a um pacote de decisão a Administração necessita dispor de informações fidedignas, temporais e holísticas. Os pacotes de decisão mesmo referindo-se a determinada atividade precisam visualizar as implicações em outras áreas da cadeia produtiva, sobretudo nas áreas de operações e comercial.

A preparação dos pacotes de decisão inicia-se com a identificação das operações e suas atividades. Pyhrr (1981) versa: “após ter dividido suas operações atuais em atividades que servirão de base para o preparo dos pacotes de decisão, o administrador começará a indagar quais são as necessidades para o próximo ano”. A divisão das operações em atividades permite:

1. Conhecer os processos que determinam a atividade, atuar sobre eles para avaliar, racionalizar e efetuar alterações que impliquem em melhorias para o cliente ou para o processo em si;
2. Reduzir processos ou atividades redundantes;



3. Visualizar a oportunidade de redução de custos;
4. Eliminar atividades desnecessárias à criação de valor;
5. Distribuir recursos de maneira racional e estritamente necessária às atividades;
6. Aproveitar oportunidades de ampliação de negócios que crie ou aumente o valor da atividade

A gestão de valor, neste método, começa na elaboração dos pacotes de decisão e das variações no orçamento flexível. Os gestores imbuídos da filosofia deste objetivo buscarão as melhores alternativas para remunerar o acionista, definindo o volume de recursos necessários para o exercício da função. O alinhamento entre orçamento e geração de valor agregado ocorre quando:

- Os recursos disponíveis são necessários para atender a função;
- Há medidas de desempenho consignada à utilização dos recursos;
- Comparação entre o desempenho previsto para o pacote e o realizado;
- Retroalimentação semelhante do aprendizado do processo é incorporada ao pacote de decisão

.Requisitos para implantação

Pyhrr (1981: p.19) apresenta o OBZ destinado às áreas administrativas e comerciais das indústrias, como para o setor público, e reconhece a inadaptabilidade para o custeio de mão de obra e material direto.

Originalmente desenvolvido à indústria, respeitadas as diferenças dos segmentos, a técnica é perfeitamente aplicável em empresas de outros segmentos, como veremos neste trabalho. A eficiência do processo está condicionada a definição de um modelo de informações adequado à elaboração dos pacotes, aos administradores na definição e também no controle. Um sistema de informações que atenda ao modelo de gestão conduz os gestores e administradores à utilização dos pacotes de decisão para planejamento, decisão, execução e controle.

Implantação

A implantação é a fase mais difícil do OBZ porque as soluções esperadas podem não se concretizar por motivos tais como falha no planejamento, na implantação em si ou no controle das fases implantadas.

Pyhrr (1981: p.23-29) dedica parcela de um capítulo aos problemas de implantação salientando a necessidade de “(1) apoio da direção, (2) projeto eficaz do sistema para



satisfazer as necessidades das organizações usuárias e (3) administração eficaz do sistema”.

Também, divide os problemas em três categorias:

- Temores e problemas administrativos;
- Problemas de preparos dos pacotes de decisão;
- Problemas do processo de priorização.

Priorização dos pacotes de decisão

Após a elaboração dos pacotes, com diferentes maneiras e recursos para realizar funções, os Administradores iniciam o processo de alocação de recursos limitados aos pacotes, etapa denominada de “priorização”.

A ordem de escolha e alocação de recursos deverá estar em consonância com o planejamento estratégico da organização e os recursos direcionados em volumes necessários a execução da atividade. A priorização dos pacotes de decisão tem como escopo a manutenção das atividades necessárias ao níveis de recursos cabíveis.

A priorização dos pacotes de decisão não necessariamente cabe a Alta Administração, sendo possível à realização nos níveis organizacionais intermediários, por equipes formadas e treinadas para ajudá-los.

Contribuições do OBZ

Ao elaborar o OBZ Peter Pyhrr pretendia vencer o desafio da alocação de recursos devido aos decrescentes lucros e a pressão por preços baixos. A intenção primeira foi a alocação de recursos limitados através de uma metodologia orçamentária diferente do orçamento empresarial, e trouxe em seu bojo alguns aspectos relevantes:

- Despolitização do processo de alocação de recursos porque os pacotes de decisão, ou documento que identifica e descreve uma atividade específica, tendem a conduzir o gestor a decisões mais racionais, reduzindo as subjetividades e a redução do jogo político (poder);
- Utilização do orçamento variável: orçamento ajustado ao volume de produção para as categorias mão de obra, material direto e custos indiretos de fabricação;
- Antecipação do custeio por atividade, que viria a ser desenvolvido posteriormente por Kaplan e Norton;
- Reestruturação: Ainda que não em sua completude, antecipou a reengenharia, popularizada por Hammer & Champy (1994), definida como “repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de



desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. O próprio questionamento dos autores lembra o processo do OBZ, a saber: “Porque fazemos o que fazemos?” ou “porque fazemos desta forma?” Estas perguntas fundamentais forçam as pessoas a examinarem regras e suposições tácitas, subjacentes à forma como conduzem suas atividades.

A definição de Hammer & Champy (1994) é perfeitamente aplicável a concepção do OBZ. Recapitulemos para elaborar os pacotes de decisão os gestores precisam verificar a melhor forma de realizar as atividades, momento em que repensam os processos e com foco na redução de custos porque a noção que os recursos são limitados torna-se mais proeminente. Repensar processos envolve normas, procedimentos, políticas, materiais e recursos envolvidos.

Criticas ao OBZ

Ao longo do tempo o OBZ recebeu diversas críticas, sendo a principal delas a dificuldade na elaboração, porque demanda muito tempo dos gestores para analisar as múltiplas funções que compõem seus departamentos. Hope & Fraser (2003: XX), apesar de reconhecer sua utilidade, afirmam:

O processo era tão burocrático e consumidor de tempo que poucas companhias o utilizaram mais de uma vez. Além do mais, como a previsão orçamentária tradicional, era fundamentado na hierarquia organizacional. Desta maneira reforçava as barreiras funcionais e falhava em focar as oportunidades de aprimorar os processos dos negócios.

O avanço da tecnologia (melhoria nos equipamentos, aplicativos e sistemas de informações) reduziu sobremaneira a dificuldade quanto ao tempo gasto. A burocracia mencionada é desnecessária, e em nada contribui para a eficiência dos pacotes, contudo é importante lembrar que os níveis hierárquicos das empresas atuais em nada parecem aos da década de 70, ocasião em que foi elaborado o OBZ.

Algumas ideias e práticas disseminadas mais recentemente são incorporáveis ao OBZ, sem prejuízo de sua função básica, repensar a empresa em termos de processo com os custos necessários ao desenvolvimento da atividade:

- Descentralização do processo decisório;
- Delegação de autoridade e responsabilidade;
- Foco na inovação ou a promoção de idéias arriscadas na melhoria dos produtos, serviços e processos;
- Foco na qualidade e relacionamento com clientes;



- Foco na geração de valor adicionado para o acionista.

MATERIAIS E MÉTODOS

Objetivando responder a problemática de pesquisa sobre a implantação do OBZ, de forma participativa, em uma empresa de serviços de locação para reduzir custos e aumentar a rentabilidade considerou-se adequada a pesquisa ação, abordagem qualitativa, inserida no paradigma fenomenológico, por permitir a combinação de diversas técnicas ou métodos, no caso, entrevista, observação direta e análise documental. Este tipo de pesquisa enfatiza o subjetivismo, característico das ciências sociais, daquilo que é objeto de estudo, como a consciência, a intenção e a ação propriamente dita.

Para Grundy (1988: p.357-360) esta pesquisa insere-se na modalidade pesquisa ação interativa porque pesquisadores e participantes identificam juntos os problemas potenciais, as causas latentes e as possibilidades de intervenções. A autora destaca que a ação é melhorada em função da aplicação da sabedoria pessoal dos participantes e pela comunicação entre participantes e o pesquisador. Por sua vez, Pyhrr (1981: p.30) destaca entre os principais benefícios do OBZ “o aproveitamento das ideias e dos talentos dos administradores de cada organização”. Contudo, face ao escopo e enfoque da pesquisa ação é compatível a substituição do termo “administradores” por participantes.

As duas outras modalidades são a pesquisa ação técnica, onde o pesquisador testa uma abordagem particular de intervenção baseada em uma teoria pré-especificada e a pesquisa ação emancipatória quando promove uma consciência crítica, na ação política e práticas para promover a mudança.

O termo pesquisa ação foi criado em 1946, por Kurt Levin (1965), como perspectiva complementar ao formalismo e matematicismo que predominava nas ciências sociais, complementar ao discurso para modificar comportamentos humanos. Concluiu, também, que mudança é mais efetiva quando os sujeitos participam ativamente do processo.

Organizações proporcionam oportunidades ideais para experimentação, nem sempre replicáveis, argumento que justifica a pesquisa ação, conforme Eden & Huxham (2009: p.93), que também entendem que os cenários de intervenção podem fornecer dados valiosos sobre o que as pessoas fazem e comentam, sendo mais propícios para a geração e o desenvolvimento de teoria que propriamente seu teste. Collis & Hussey (2005: p.71) classificam-na como pesquisa aplicada e projetada para motivar uma mudança consciente em um ambiente



parcialmente controlado. Vergara (2007: p.492) destaca o caráter intervencionista e classifica-a como “um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social”.

Thiollent (2009: p.28) contextualiza a pesquisa ação como participativa, menos autoritária e motivadora ao discutir coletivamente problemas e propor soluções com o “auxílio de consultores externos”. O autor destaca como limitação a “atuação dentro das linhas gerenciais e interesses predominantes”.

A pesquisa ação tem como escopo, de maneira participativa, a resolução de um problema e a geração de conhecimento, característica que a difere da consultoria, conforme segregado na figura 1.

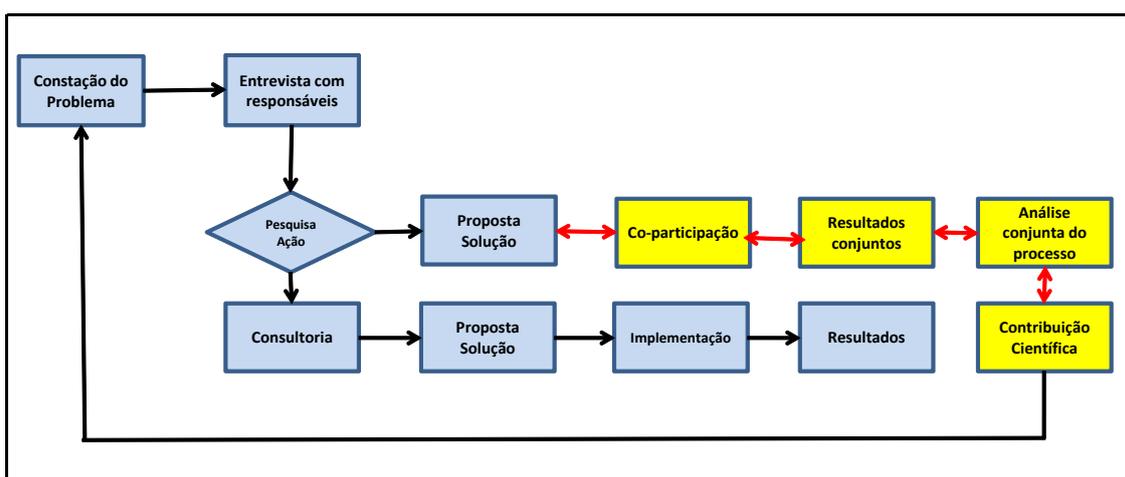


Figura 1 - Fluxo pesquisa ação

Fonte: Elaborado pelos autores

Na maior parte do tempo o ambiente de negócios é incerto, imprevisível, diversificado e multifacetado e faz-se necessário que os métodos de pesquisa se encaixem e interajam com essa realidade. Desta forma, entende-se a pesquisa ação, enquanto método de pesquisa-participante, capaz de absorver a realidade organizacional e influenciar as mudanças na empresa-objeto.

Destarte, não se pretende propor a pesquisa ação como método único, ou combater o positivismo nas ciências sociais como Bhaskar (2008) ou Moles (1995), nem mesmo polarizar entre quantitativo ou qualitativo, saber, ciência ou não ciência. O caminho, neste caso, a perseguir para as organizações é a esquematização, do pensamento complexo proposto por Morin (2010: p.14), onde passado, presente e futuro se interagem permanentemente:

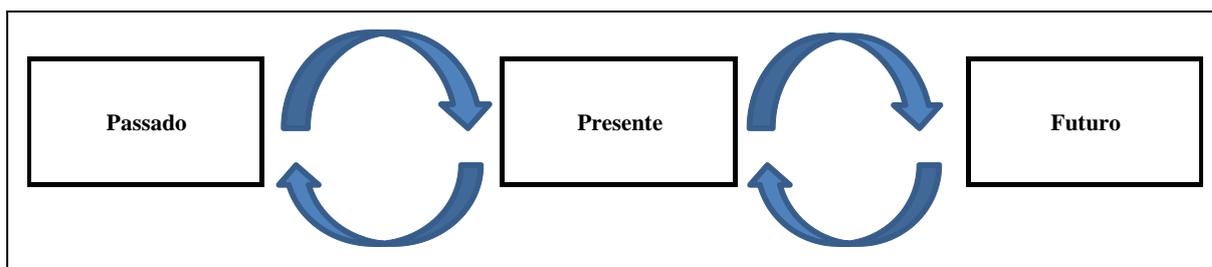


Figura 2 – Interação passado-presente-futuro

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Morin (2010)

Tripp (2005: p.459) assevera que a pesquisa ação difere de outros tipos de pesquisa, como o estudo de caso, narrativo por natureza, porque “uma proporção muito maior dela é mais metodológica que substantiva”. Entende ainda, que são duas metodologias distintas que podem ser complementares.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Cia Park Brasil Ltda é prestadora de serviços de movimentação de carga em espaços fechados (armazéns, fábricas, depósitos), atuando no mercado há dez anos. Os contratos são firmados com grandes clientes, por prazos normalmente superiores a três anos e envolvem fornecimento de mão de obra, equipamentos e tecnologia. A companhia procura focar em *know-how* e tecnologia com vista a gerar maior valor agregado.

À época, em 2009, a empresa possuía 42 clientes ativos, quadro superior a mil funcionários, espalhados pelo Brasil, com maior concentração na região sudeste em função da maior concentração de empresas do ramo industrial.

Nos dois exercícios, anteriores a pesquisa, acumulara prejuízos decorrentes da perda de mercado para os concorrentes, redução nas margens dos contratos, *turnover* alto, colaboradores desmotivados, pouco comprometidos e estratégia comercial equivocada (venda de equipamentos usados a terceiros, criando concorrentes, de menor porte, porém competitivos em termos de preços).

As imobilizações, necessárias para implantação de novos contratos, ou troca de equipamentos em contratos antigos, eram financiadas com capital de terceiros (leasing, linhas de capital de giro e antecipações de recebíveis). Os concorrentes mais diretos dispunham de

melhor estrutura financeira, consecutivamente menor despesa financeira, resultados mais positivos e uma política voltada ao aumento de *market share*.

A estrutura da empresa era clássica, por departamentos, utilizando como instrumento de planejamento e controle o orçamento tradicional, e cada cliente era considerado como projeto, porém os processos internos não estavam estruturados para abastecer o sistema de informação contábil e gerencial e apurar o resultado por projeto. Desta forma, os resultados dos projetos não eram totalmente conhecidos porque parcela dos custos e despesas eram alocadas nos departamentos e distribuídas por critérios de rateios, técnica reconhecidamente ineficaz para fins gerenciais, no caso, resultado por cliente.

O proprietário-gestor tomou conhecimento do OBZ, na implantação em uma empresa cliente e sugeriu a implantação como medida para reverter a situação desfavorável. Os consultores sugeriram a implantação acompanhada da pesquisa ação método de pesquisa, que busca o conhecimento acadêmico, com uso num projeto técnico, visando apoiar o diagnóstico dos problemas peculiares a empresa, bem como uma solução participativa e negociada.

O Processo de implantação

A implantação do OBZ restringiu-se apenas a utilização dos pacotes de decisão, em princípio para resolução dos problemas dos crescentes custos e despesas em atividades representativas para o negócio. Os requisitos para implantação de Pyhrr foram seguidos porque sua análise denota racionalidade destinada à condução de um processo planejado, evitando os possíveis conflitos quando saídos da fase de planejamento à execução.

Também a limitada amplitude, opção pelas grandes contas da administração além da citada redução de custos era crível em um aprendizado, útil para um projeto mais amplo, a adoção do OBZ. O aprendizado proporcionado pela experiência, à correção de falhas, o entrosamento dos participantes e a repetição dos acertos asseguraria uma implantação na totalidade com maior probabilidade de sucesso.

As fases foram as seguintes:

- Pesquisa composta por dezenove questões sobre ambiente de trabalho, processo decisório, plano de carreira e remuneração;
- Apresentação para a equipe a proposta de trabalho, as metas pretendidas, porém não quantificadas, o papel dos consultores, a não intervenção das lideranças e o resultado da pesquisa;



- Levantamento com base nas contas contábeis das principais despesas administrativas e comerciais pelo período de doze meses;
- Identificação de um responsável em analisar e criar alternativas para redução das referidas despesas. Como limitação, o responsável, não poderia pertencer ao departamento onde a despesa ocorria, assim sem modelos cognitivos definidos quanto ao assunto/conta em questão. Os responsáveis foram voluntários ou indicados pela equipe;
- Apresentação e treinamento dos selecionados com a ferramenta utilizando técnicas tais como brainstorm e 5W 2H;
- Definição de um modelo de pacote de decisão, conforme anexo 1;
- Cronograma de apresentação de sugestões, em princípio para a equipe selecionada. Após a exposição os demais participantes poderiam contribuir com comentários ou sugestões. Esta fase tinha como escopo a troca de experiências e o aprendizado organizacional;
- Os projetos à medida que estivessem concluídos eram apresentados ao Conselho do projeto, composto pelo presidente, diretores da empresa, consultor-pesquisador e participante;
- As medidas aprovadas foram normalizadas e implantadas.

Duas questões foram relevantes aos participantes na elaboração e aprovação dos pacotes: (1) os serviços aos clientes em hipótese alguma poderiam ser paralisados ou prejudicados (2) alinhamento dos pacotes com a missão da empresa: “Disponibilizar aos nossos Clientes a melhor solução em produtos e serviços através de um estreito relacionamento que agregue valor ao negócio”.

Procedimentos de implantação

Objetivando implantar o OBZ e obter resultados satisfatórios os participantes entenderam adequados os procedimentos de implantação propostos por Pyhrr (1981: p.108), procurando incorporar uma cultura em formação, quanto a forma de realizar negócios e princípios que os gestores utilizam para tomada de decisão:

1. “Onde deve ser implantado o orçamento base zero – em toda a organização ou em bases provisórias em um ou vários departamentos?”

Optou-se por não tratar por departamentos, dedicando-se as despesas administrativas e custos indiretos da prestação de serviços porque os participantes entenderam que os resultados seriam melhores se quebrada a “barreira dos departamentos”.



2. “Em que níveis organizacionais os pacotes devem ser preparados?”

Neste quesito os participantes não se ativeram a níveis organizacionais, mas a distribuição entre os membros do grupo, assumindo a responsabilidade de envolver outros participantes nas soluções. Ressalva-se que no grupo original de participantes todos os departamentos tinham um ou mais representantes.

3. “Qual deve ser o formato do formulário dos pacotes de decisão e se esse formulário deve diferir de acordo com a organização?”

O “formulário” consistia em uma planilha eletrônica (anexo 1), elaborado com a finalidade de cumprir os objetivos de detalhamento das atividades, para facilitar aos participantes conhecerem melhor a(s) atividade(s) para qual estavam elaborando propostas, a atual situação em termos de recursos consumidos, a situação futura e a economia de recursos.

Alguns aspectos foram considerados na concepção do modelo: a fácil compreensão e preenchimento pelos participantes e conselho ao aprovar ou rejeitar os pacotes de decisão e a sua utilização como instrumento para o modelo de gestão: planejamento (elaboração dos pacotes), decisão (aprovação ou rejeição pelos administradores), execução e controle/retroalimentação. Após a aprovação e execução é necessário mensurar o desempenho dos pacotes, acompanhar a transformação de expectativas em resultados.

4. “Como deve ser o processo de revisão e priorização: que níveis organizacionais as prioridades devem ser consolidadas; e como deve ser feita a priorização?”

Os gestores elaboram os pacotes e uma vez considerados como concluídos por estes eram apresentados ao Conselho (Presidente, Diretor de Operações, Diretor Comercial e Diretor Financeiro e participante, eleito pelo grupo, para representá-los no Conselho). Projetos aprovados eram normalizados, isto é, criados os procedimentos para execução das atividades, e implantados, outros solicitados maiores estudos ou prontamente recusados.

5. “Que premissas de planejamento e diretrizes necessárias para os administradores prepararem e priorizarem eficazmente os pacotes de decisão”

A “Turma do OBZ”, como foi denominado o grupo composto pelos participantes mais ativos na implantação tomou ciência dos planos estratégicos das empresas, as premissas que a empresa trabalhava para os próximos anos, as deficiências e pontos fortes, bem como as metas e os resultados esperados do trabalho.



6 “Como o processo deve ser administrado e comunicado”.

Administrar a comunicação é determinante para uma implantação bem sucedida de qualquer projeto ou mudança. Sendo um grupo grande foi escolhido um líder para auxiliar a elaboração dos pacotes. Este líder apóia os integrantes do grupo na elaboração dos pacotes, com informações técnicas, custos ou despesas, com autonomia para contratar profissionais externos, e responsabilidade pelo cumprimento do cronograma, porém não toma decisões.

7. Que exigências de tempo ou de calendários de eventos são necessárias para implantação do processo?

Foi elaborado um cronograma, compostos por algumas fases tais como:

- Apresentação dos participantes;
- Apresentação do OBZ, como funcionaria a técnica usando a pesquisa ação, seus objetivos e as metas a serem atingidas;
- Treinamento;
- Discussões com responsáveis pelos departamentos, levantamento e desenho do fluxo das atividades;
- Análises e elaboração definitiva dos pacotes de decisão;
- Apresentação ao Conselho para aprovação ou rejeição;
- Definição, aprovação das normas, implantação e controle;
- Análise dos resultados e retro alimentação do processo.

O tempo consumido entre a escolha dos lideres e a implantação dos principais pacotes de decisão foi de quatro meses. A empresa continuou elaborando os pacotes de decisão.

Aspectos positivos na implantação

Os aspectos descritos são frutos da observação dos participantes e análise documental, que constituíram em aspectos relevantes para atingir os objetivos na elaboração, decisão e implantação dos pacotes de decisão, e os resultados/benefícios auferidos:

- Figura de um patrocinador dando autonomia para que a equipe do OBZ buscasse informações nos departamentos/setores em que suas contas estavam envolvidas;
- Aparente alteração no comportamento dos funcionários (maior compromisso), principalmente da equipe envolvida na elaboração dos pacotes de decisão;
- Antecipação de medidas saneadoras tomadas pelos próprios gestores departamentais;
- Criação de um ambiente mais inovador à medida que mesmo pessoas não diretamente envolvidas nos pacotes passam a colaborar com novas ideias;



- Os participantes passaram a ter uma visão holística da empresa porque ao analisarem as atividades para proporem os pacotes passam a compreender a relação entre atividades, que transcende a estrutura formal da empresa;
- Mudança no clima organizacional;
- Foram creditados ao OBZ participativo, pelos participantes, o decréscimo das despesas de vendas e administrativas no exercício de 2009 em 2,8% da receita líquida, equivalente a MR\$ 851. Os cálculos tomaram como base os valores históricos do exercício anterior, que também serviram de base para a implantação. Destacaram-se, a economia com fretes e carretos, locação de equipamentos, prestação de serviços e pessoal (redução da rotatividade, faltas imotivadas ou justificadas e ausência para tratamento médico)

Aspectos negativos na implantação

Como aspectos negativos da implantação, discutidos pelos participantes, para eventuais melhorias futuras salienta-se:

- Pacotes elaborados sem as informações necessárias à tomada de decisão;
- Propostas inexequíveis devido ao custo-benefício;
- Pacotes que geravam economias imediatas, mas poderiam constituir-se em contingências;
- Conflitos entre participantes e gestores, contrastando com a proposta da pesquisa ação que advoga a participação como em Thiollent (2009) e Morin (2004). Eden & Huxham (2009: p.107), no entanto, entendem que no cenário da pesquisa ação haverá forças favoráveis e contrárias, porém reconhecer que a intervenção resultará em mudança e desafiará o *status quo*, tal e qual ocorreu na pesquisa objeto do presente trabalho, é mais importante. A ação como necessária para a mudança é salientada por Grundy (1988), Morin (2004), Collis & Hussey (2005), Vergara (2007), Thiollent (2009) e Eden & Huxham (2009).

O OBZ ajuda repensar a forma como as atividades são realizadas. No caso da empresa objeto o instrumento e o método foram eficazes no apoio ao processo de gestão e apoiaram a reversão de resultados negativos anteriores.

Respondendo a questão-problema e corroborando a hipótese, no que tange ao OBZ implantado, ancorado na pesquisa ação, o instrumento mostrou-se útil, atualizado, e da forma como foi implantada, seguindo a metodologia proposta por Peter Pyhrr, adaptada e adaptando



aspectos culturais da empresa, se mostrou gabaritada para atingir as mudanças culturais, aumentando a participação dos colaboradores na definição de metas e objetivos.

Os pacotes de decisão, no caso analisado, tal e qual proposto, incentivam os gestores e administradores a repensarem a organização e trazem benefícios monetários pela otimização no direcionamento dos recursos, conforme antecipado por Pyhrr: (1981: p.30-34).

As mudanças culturais, ao menos em parte, podem ser atribuídas às características participativas da pesquisa ação, assim como, maior interação entre as áreas, trabalho em equipe, alteração na estrutura (menos formal), possivelmente mais flexível, aspecto visto por alguns autores como essenciais para a sobrevivência em um ambiente de mudanças rápidas e drásticas. Flexibilidade, participação e autonomia aos colaboradores são defendidas desde a escola das relações humanas, ultimamente associadas aos benefícios da redução das hierarquias, melhoria na comunicação, inovação, como Martin (2011), Tachizawa & Scaico (2006), Hope & Fraser (2003), Kanter (1997) e Hammer & Champy (1994). Autores especialistas em orçamento também valorizam o comprometimento e a participação, a exemplo de Welsch (1983), Frezatti (1999), Rachlin (1999) e Ruiz (2005) todavia, não ultrapassaram as limitações impostas pela hierarquia como proposto pela pesquisa ação.

Os aspectos monetários da prática do OBZ participativo foram creditados pelos participantes ao decréscimo das despesas de vendas e administrativas no exercício de 2009 em 2,8% da receita líquida, equivalente a MR\$ 851. Os cálculos tomaram como base os valores históricos do exercício anterior, que também que foram base, os mesmos que foram base para aplicação da técnica, e destacaram-se a economia com fretes e carretos, locação de equipamentos, prestação de serviços, entre outras contas.

Similar conclusão foi divulgada no relatório da administração das Lojas Colombo de 2008, asseverando que a prática do OBZ houve redução nas despesas comerciais e administrativas de 30,48% em 2007 para 29,52%. Analisando as demonstrações contábeis da varejista o ganho foi de MR\$ 9.250, superior em 27,7% do lucro líquido de MR\$ 7.132.

Para atingir os resultados, a equipe da Cia Park incentivou e tomou providencias no sentido de uma ampla comunicação: direção-participantes, flexibilização da estrutura com a redução dos níveis hierárquicos e a criação de um clima propício à inovação (crescimento endógeno) com sugestões e implantação de novas ideias, não necessariamente.

Os resultados obtidos na empresa-caso não se pode estender, de forma imediata, a todas as demais porque o modelo OBZ, exigem alguns quesitos para sua adequação. Porém, como todo instrumento de gestão os resultados conseguidos possivelmente serão factíveis em



empresas em situação similar, ocasionando ganhos de produtividade, maneiras eficientes de realizar o trabalho, mudança no clima organizacional e redução de custos.

Inicialmente criado tendo como escopo as indústrias e o governo, nesta aplicação, implantada a partir da pesquisa ação, mostrou-se o OBZ eficaz para uma empresa prestadora de serviços.

Em um aspecto mais geral, que é o da teoria, a capacidade de modelar resultado de atividades na forma de pacotes de decisão, que se mostrou relevante no caso abordado, corrobora aspectos da revisão de literatura relacionados a necessidade de simular eventos e do valor como foco da gestão.

Embora os participantes atribuam os ganhos obtidos pela empresa a implantação do OBZ a partir da metodologia pesquisa ação, esta assertiva deve ser vista com reservas devido ao conjunto de técnicas e métodos aplicados. Assim, constituem oportunidade para novas pesquisas nesta linha e no segmento de prestação de serviços.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bhaskar, R. 2008. **A realistic theory of science**. Routledge, London.
- Collis, J. & Husse, R. 2005. **Pesquisa em administração**. Bookman, Porto Alegre.
- Eden, E. & Huxham, C. 2009. Pesquisa ação no estudo das organizações. In: Clegg, S.R.; Hardy, C. & Nord, W.R. (Orgs), **Handbook de estudos organizacionais**. Atlas, São Paulo. pp.93-117.
- Frezatti, F. 1999. Orçamento Empresarial – **Planejamento e Controle Gerencial**. Atlas, São Paulo.
- Grundy, S.J. 1988. **Three modes of action research**. Deakin University Press, Geelong.
- Hammer, M. & Champy, J. 1994. **Reengenharia – Revolucionado a empresa**. Campus, Rio de Janeiro.
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. **Beyond Budgeting – How managers can break free from the annual performance trap**. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Kanter, R.M. 1997. **Quando os Gigantes Apreendem a Dançar – Dominando os desafios de estratégia de gestão de carreiras dos anos 90**. Campus, Rio de Janeiro.
- LOJAS COLOMBO. **Relatório da Administração**, disponível em http://www.mz-ir.com/lojas_colombo/hotsite/port/arquivos/LOJACOLOMBO_RELATORIO_ADM_2008_PORT.pdf, em 16/07/2011, as 21:34.



- Martin, R.L. 2011. Catalizadores da Inovação. **Harvard Business Review**: 44-49.
- Moles, A.A. 1995. **As ciências do impreciso**. Civilização, Rio de Janeiro.
- Morin, A. 2004. **Pesquisa ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada**. DP&A, Rio de Janeiro.
- Morin, A.; Gadoua, G. & Potvin, G. 2007. **Saber, ciência, ação**. Cortez, São Paulo.
- Morin, E. 2010. **Para onde vai o mundo?** Vozes, Rio de Janeiro.
- Pyhrr, P.A. 1981. **Orçamento Base Zero – um instrumento administrativo prático para avaliação de despesas**. Interciência, São Paulo.
- Rachlin, R. 1999. **Total Business Budgeting – A Step-by-step guide with form**. John Wiley & Sons, USA.
- Ruiz, J.E.B. 2005. **Presupuestos- Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. Bogota.
- Tachizawa, T. & Scaico, O. 2006. **Organização flexível: qualidade na gestão de processos**. São Paulo.
- Thiollent, M. 2009. **Pesquisa ação nas organizações**. São Paulo.
- Tripp, D. 2005. Pesquisa ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa** **31(3)**:443-466.
- Vergara, S.C. 2007. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, São Paulo.
- Welsch, G.A, 1983. **Orçamento Empresarial**. Atlas, São Paulo.

Anexo 1 – Modelo de pacote de decisão

PARK BRASIL LTDA Orçamento Base Zero					
Nome do Pacote			Responsável		Prioridade
Finalidade:					
Descrição das Atividades:					
	Valores Atuais				
Atividade	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	Total
Total					
Resultados Previstos:					
	Gastos Previstos				
Atividade	2º Sem/09	1º Sem/10	2º Sem/10	Total 2010	
Total					
Conseqüências da Não Aprovação:					
	Economia Prevista				
Atividade	2º Sem/09	1º Sem/10	2º Sem/10	Total 2010	
TOTAL					

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Pyhrr