

Clipping Diário.
07 de agosto de 2006.

Vacina contra perdas.

A técnica conhecida como Orçamento Base Zero é apontada pelos gestores como uma medida preventiva contra o desperdício e como uma forma de hierarquizar as necessidades de uma empresa.

Por Andréa Ciaffone



Algumas palavras geram uma reação negativa imediata e até involuntária nas pessoas. Orçamento, corte e vacina são algumas dessas palavras que parecem trazer más notícias quando são pronunciadas. Por isso, é preciso fazer um certo esforço para abandonar preconceitos arraigados para compreender e absorver o sentido total da proposta do Orçamento Base Zero, uma metodologia para fazer orçamento que tem conquistado muitos adeptos no mundo da gestão empresarial. " A aplicação do orçamento base zero não implica necessariamente em cortes. O que ela faz é ajudar a identificar claramente processos que se tornaram desnecessários que só consomem recursos e energia, o que acaba gerando economia e mais recursos para a realização de ações estratégicas em uma empresa", explica J. C. Aguilera, sócio-diretor da Galeazzi & Associados, um dos mais conhecidos e fervorosos defensores da metodologia no Brasil.

Embora ainda seja visto como um bicho-papão por muita gente, quem já viveu a experiência de fazer um Orçamento Base Zero (chamado pelos "íntimos" simplesmente de OBZ) atesta que o método traz muitas vantagens para quem o aplica. "De fato, muita gente associa o OBZ a cortes, inclusive de pessoal, o que provoca um certo temor. Esse é um terrível engano provocado pelo fato de que o OBZ foi muitas vezes aplicado em empresas que passavam por reestruturações e downsizing - momentos em que é particularmente recomendado - e que teriam de fazer cortes de custos de qualquer maneira", defende o diretor executivo do Grupo Pão de Açúcar, Eneas Pestana. "No entanto, especialmente para empresas saudáveis são muitos os ganhos que o OBZ pode trazer não só em termos de economia - porque ajuda a identificar desperdício de recursos - como também porque dá aos responsáveis de cada área uma oportunidade para sugerir novos processos e novos projetos", afirma o executivo que já tem várias experiências de OBZ no currículo, em empresas como Playcenter e Diagnósticos da América. "- Acho que a maior

JC Aguilera, da Galeazzi: "Para que o OBZ tenha seus efeitos otimizados, a empresa precisa ter seus objetivos muito bem definidos"

vantagem do OBZ é que ele interrompe o processo vicioso do orçamento tradicional. Normalmente as pessoas se baseiam no orçamento do ano anterior e só aplicam um percentual de incremento levando em consideração apenas a sua área. Isso muitas vezes perpetua distorções. Até porque, em geral, todas as áreas têm situações não recorrentes", diz Pestana e cita um exemplo: "Num determinado ano, a área de marketing precisa de uma verba maior para comemorar o aniversário de, digamos, 30 anos da empresa. No sistema de orçamento tradicional é bem possível que no fim do ano ela chegue com o mesmo valor ou com um incremento simplesmente para compensar a inflação. Só que o aniversário de 31 anos não vai exigir tanta comemoração e essa verba extra poderia estar sendo aproveitada em outra área onde seria mais útil para a empresa. O OBZ deixa esse tipo de distorção bem evidente", diz Pestana. Desenvolvida em 1970 nos EUA pelo executivo Peter A.

Clipping Diário.
07 de agosto de 2006.

Pyhrr para a Texas Instruments, a metodologia do "Base Zero Budgeting" acabou sendo adotada pelo governo do estado da Geórgia, quando era governado por Jimmy Carter. Depois disso, ganhou o mundo e evoluiu. "A concepção moderna de Orçamento Base Zero parte da premissa de que cada área de uma companhia tem seu limiar - que é o mínimo necessário para seu funcionamento com qualidade dentro do sistema da empresa - e que, a partir desse limiar, os incrementos de recursos devem ser hierarquizados cuidadosamente para que os recursos disponíveis sejam aplicados de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa", explica Aguilera.

A técnica conhecida como Orçamento Base Zero é apontada pelos gestores como uma medida preventiva contra o desperdício e como uma forma de hierarquizar as necessidades de uma empresa

Por Andréa Ciaffone

"O interessante da noção de limiar é que ela é intuitiva nas pessoas - todo mundo sabe o que se constitui o mínimo necessário para sua casa funcionar, por exemplo -, mas o fato é que nem sempre essa noção de limiar se revela tão claramente para os gestores de área de uma companhia", afirma o diretor financeiro do Grupo O Estado, Raul Gama. "A questão do limiar ajuda a colocar as verdades da empresa com maior clareza", diz Pestana, do Pão de Açúcar. "Com isso, expõe processos que podem não fazer mais sentido ao mesmo tempo que dá oportunidade aos gestores de área para apresentarem propostas que possam agregar valor à sua atividade", diz Pestana, que já assistiu a verdadeiras avalanches de projetos criativos durante suas experiências com OBZ. "Já vi gente que nunca teve chance de apresentar propostas aparecer com uma dezena de projetos", conta o executivo. "Aliás, outra virtude do OBZ (e da noção de limiar que é sua base) é que ele ajuda a estabelecer o orçamento justo para novas áreas e projetos da empresa", diz Pestana, que gere o back-office (contabilidade, jurídico, finanças e TI) do Pão de Açúcar.

Pestana e Gama concordam que o OBZ é um instrumento precioso para qualquer executivo que seja contratado para um posição de liderança em um empresa que ele não conheça. "Durante a realização de um OBZ é possível conhecer cada detalhe da companhia", afirmam. Outro aspecto interessante que os executivos apontam é que a forma pela qual a metodologia é aplicada não só permite o surgimento de novas idéias, como faz com que elas não pareçam subversivas e até lhes dá melhores chances de vingar porque pode lhes assegurar um lugar na torre de prioridades orçamentárias. " O OBZ dilui as fronteiras entre quem tem as idéias e que paga por elas dentro da empresa porque cria uma cultura de pensar em "quanto custa" cada ação e de disciplina orçamentária", defende Pestana.

Em relação ao custo de realização de um OBZ, os executivos têm visões complementares. " Quando se pensa na demanda de horas de trabalho, a exigência do OBZ é praticamente a mesma que a necessária para a realização de um bom orçamento tradicional", diz Gama. "O problema é que não é raro que as pessoas façam o orçamento tradicional sem a atenção que ele deveria merecer", observa Gama.

"Quando se faz pela primeira vez, é mais custoso porque existe resistência interna. Porque muitas vezes foi adotado por empresas que passavam por processos de downsizing e reestruturação, o Orçamento Base Zero acabou sendo vítima de alguma dose de preconceito. Além de treinar as pessoas na metodologia, é preciso fazer um trabalho de gestão de mudanças", diz Pestana. "Mas, em termos de horas trabalhadas, é o mesmo dispêndio de tempo que um bom orçamento tradicional tomaria. O problema é que orçamentos são feitos na base do "copy + paste com alguma variação percentual agregada", diz Pestana.

Clipping Diário.
07 de agosto de 2006.

"Uma vez estabelecidos o limiar e as prioridades de cada área, no OBZ se faz uma eleição da ordem de prioridades gerais, que terá de ser aprovada por todos os executivos", explica Aguilera. Para Gama, a sistemática de aprovação do OBZ, que ele descreve como "absolutamente transparente", é uma das suas características mais vantajosas. "Esse processo faz com que o orçamento gere muito menos polêmica", diz o diretor financeiro do Grupo O Estado. "Na verdade, o fator fundamental de sucesso de um orçamento é o comprometimento dos gestores na sua execução. O que foi estabelecido tem de ser respeitado", diz Gama, que até ilustra com um exemplo. "Imagine um casal que faz seu orçamento. Estabelece o limiar (aluguel, luz, telefone, alimentação) e passa a discutir as prioridades. Até que surge a polêmica: mais dias de faxineira para ela ou mais verba para almoços de negócios para ele. Eles discutem e concordam que estrategicamente os almoços de negócios são prioritários porque podem gerar uma ampliação de ganhos na família. Só que ela contrata a faxineira mesmo assim. A falta de compromisso com o estabelecido pelo orçamento é o que vai provocar o desequilíbrio financeiro naquele lar. O mesmo pode ocorrer nas empresas", descreve Gama.



Eneas Pestana, do Pão de Açúcar: "OBZ é como uma vacina: protege, fortalece e faz bem, mas não dá para tomar todo ano"

Por isso, Aguilera, da Gáleas, é enfático em afirmar que a condição fundamental para que uma companhia seja bem-sucedida num processo de Orçamento Base Zero é saber com muita exatidão aonde quer chegar. "O objetivo da empresa é o referencial para que seja estabelecida a ordem de prioridades no OBZ", ensina Aguilera, para quem o OBZ pode ser compreendido como um instrumento de tangibilização de uma mudança estratégica na empresa. "O OBZ é coisa para se fazer uma única vez ou só repetir quando houver uma ruptura de objetivo estratégico", adverte Aguilera.

Embora possa parecer uma panacéia contra todos os males, o OBZ não deve ser utilizado todos os anos. "O OBZ é recomendado em momentos de mudança significativa dentro da companhia ou no mercado", diz Aguilera. "A eficácia do método se dilui se ele é adotado ano após ano. O detalhamento e a reflexão que sua execução exigem acabam se diluindo", completa. "Um dos aspectos interessantes do OBZ é a mobilização que ele gera dentro da empresa. Se ele for repetido todo ano, a magia se perde", afirma Gama. "O OBZ é como uma vacina. Não é preciso tomar todo ano, mas sua eficácia se esgota depois de algum tempo", diz Pestana. "Setores em que a evolução é muito rápida exigem que se faça OBZ a cada dois ou três anos", opina o executivo.

Fonte: Revista Forbes.