



## **ANÁLISE DO IMPACTO DO ORÇAMENTO BASE ZERO COMO FATOR DE GERAÇÃO DE COMPETITIVIDADE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE OFFICE SUPPLIES NO ESTADO DE SÃO PAULO**

### **Resumo**

Este relato técnico é um estudo de caso aplicado a uma empresa brasileira participante da indústria de Office Supplies (venda de produtos tais como: material de escritório, suprimentos de informática, higiene e limpeza, além de móveis e equipamentos destinados ao mercado B2B), sua atuação é limitada ao estado de São Paulo. A empresa estudada definiu dois pontos como sendo pilares de competitividade: o sistema logístico externo e um corpo de vendas bem treinado alinhado a estratégia da empresa. Entretanto, dado a evolução da concorrência já existente e a chegada de novos entrantes, a empresa estudada percebeu que já não eram suficientes estes dois fatores para manter a competitividade em longo prazo. A análise efetuada por este relato técnico tem como objetivo mostrar o caminho adotado por esta empresa para redefinição de competitividade.

**Palavras-chave:** Competitividade, Orçamento base zero, Office Supplies,

### **Abstract**

This technical report is a case study applied to a Brazilian company participant in the Office Supplies industry (sales of products such as office supplies, computer supplies, hygiene and cleaning, and furniture and equipment for the B2B market), its performance is limited to the state of São Paulo. The company studied set two points as competitiveness pillars: external logistics system and a sales force trained well aligned with the company's strategy. However, given the evolution of existing competition and the entry of new entrants, the company studied realized that enough was already in these two factors to maintain long-term competitiveness. The analysis carried out by this technical report aims to show the path taken by this company to reset competitiveness.

**Keywords:** Competitiveness, budget base zero, Office Supplies

## **1 Introdução**

Este relato técnico descreve uma empresa da indústria de Office Supplies que elegeu os fatores de logística e corpo de vendas como base da competitividade frente aos concorrentes, durante aproximadamente 12 anos. Esta escolha resultou na participação de 20% de market share, entretanto, dado ao acirramento da concorrência local e a chegada de novos entrantes internacionais, estes fatores não foram suficientes para continuar garantido a



competitividade e a empresa estudada além de perder market share também perdeu rentabilidade em seu negócio.

Dada a esta nova situação a empresa estudada percebeu que, a competitividade conforme Kupfer(1991) não é uma variável determinante, mais sim, o padrão da concorrência, desta forma, optou pelo uso do orçamento base zero com o objetivo de eliminar os custos adicionais conquistados ao longo do tempo e redesenhar o conceito de competitividade a longo prazo.

Desta forma, este relato tem o objetivo de estudar as características do orçamento base zero como base para competitividade, considerando o padrão da concorrência no setor de Office Supplies, a pesquisa foi efetuada com a coleta dos dados diretamente da empresa estudada.

Sendo assim este relato técnico obedecerá a seguinte seqüência: referencial teórico que tem como objetivo entender os conceitos do orçamento na base zero e competitividade, a metodologia que descreve os tipos de pesquisas utilizadas para tratar o problema descrito, em seguida será apresentada os resultados obtidos pela empresa e finalmente as considerações finais do aluno com a colaboração do orientador Leandro Fraga.

## **2 Referencial Teórico**

Levando em consideração a decisão da empresa estudada, pretende-se revisar os conceitos de competitividade e orçamento na base zero.

### **2.1 Competitividade**

Conforme Kupfer(1991), competitividade tem que ser visto como um fenômeno, que se plasma no âmbito da indústria, vale dizer, no conjunto de firmas que a constitui, e no mercado, este último não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela firma, mas como o verdadeiro espaço de concorrência intercapitalista.

Ainda segundo Kupfer(1991), a seleção de estratégias competitivas e a tomada de decisão empresarial está longe de ser um processo trivial, mormente em ambientes sujeitos a inovação tecnológica, pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado.

Neste sentido Haguenuer(1989) divide competitividade em dois conjuntos:

- competitividade como desempenho – assim neste conceito a competitividade é expressa na participação no mercado (market share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo.



- competitividade como eficiência – neste sentido busca traduzir competitividade como uma relação insumo/produto praticada pela firma, prevendo a capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Desta forma, neste conceito competitividade esta associada a capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preço, qualidade , tecnologia, salário e produtividade.

Segundo Kupfer(1991), no conceito de competitividade como desempenho é a demanda no mercado que vai definir quais os produtos e de quais empresas serão comprados, no segundo conceito de competitividade como eficiência é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

Desta forma, após a análise de Kupfer(1991) dos conceitos de competitividade de desempenho e eficiência de Haguenaer(1989), o mesmo entende que a diferença entre estes dois conceitos pode ser definido como:

- Competitividade de desempenho, a competitividade é vista como um fenômeno expost, ou seja, é resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante.

- Competitividade de eficiência, a competitividade é um fenômeno ex-ante, ou seja, é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas.

Segundo Haguenaer(1989) o desempenho no mercado “seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão”.

Neste sentido Kupfer(1991) sugere que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca a firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.

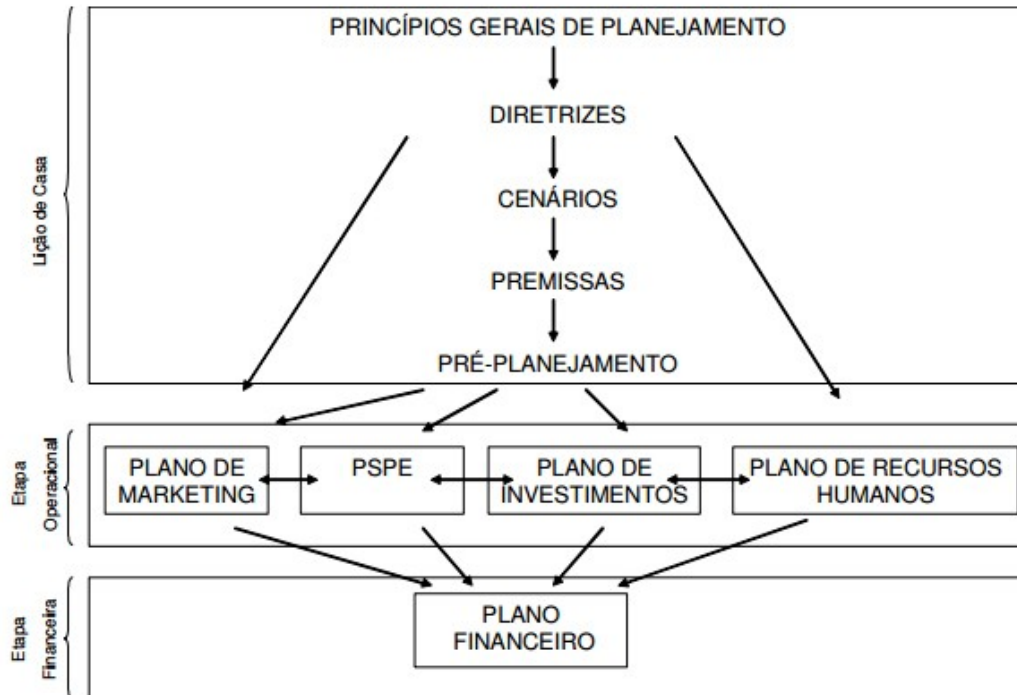
## 2.2 O orçamento Base Zero

Conforme Merchant(2007), “um sistema de orçamento é uma combinação de fluxo de informação, processos e procedimento administrativos que, geralmente, é parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização “.

Segundo Van der Stede(2003) orçamento é fundamental para construção dos controles dos processos, possibilitando a integração com o controles gerenciais e os stakeholders, entretanto, apesar de ser importante o orçamento está longe de ser perfeito e precisa estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa.



**Figura 1 – Planos contidos no orçamento e sua sequência**



Fonte: Frezatti(2009)

Levando em consideração o orçamento:

Segundo, Shcmidt(2007):

O Orçamento Base Zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa. O método consiste em iniciar cada processo de elaboração de orçamento a partir de uma base zero, isto é, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, questionando sempre onde e como se podem gastar os recursos mais eficazmente. Dessa forma, o Orçamento Base Zero não carrega valores passados.



Pyhrr(1981) define Orçamento Base Zero como a reavaliação de todos os programas de despesas do ano, fornecendo aos diretores informações minuciosas a respeito do capital necessário para a realização de tudo o que foi planejado.

*Quadro 1 - Vantagens do Orçamento Base Zero*

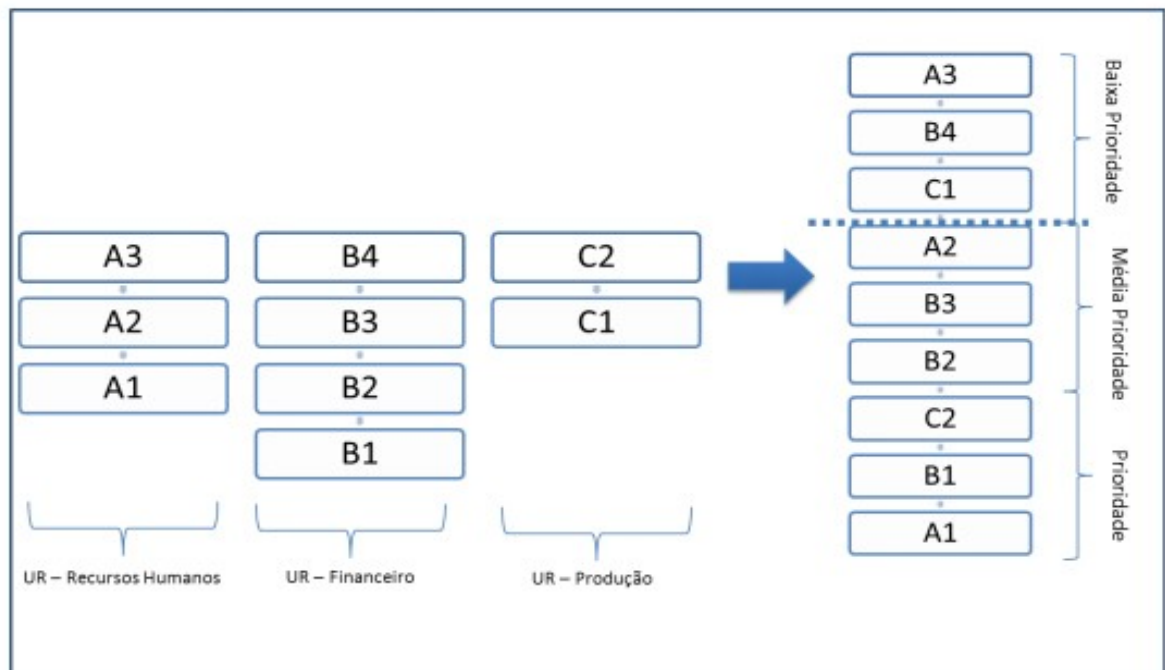
Autor	Vantagens do Orçamento Base Zero
Pyhrr (1981)	Alocação mais Eficaz de recursos;
	Flexibilidade na realocação de recursos, bem como eliminação de atividades;
	Orientação integrada de toda administração e melhora na comunicação entre os departamentos;
	Agilidade na identificação de falhas no planejamento, permitindo sua correção;
	Identificação pela gestão das cargas de trabalho, dos custos impostos pelas políticas, governo, procedimentos, etc.
	Avaliação dos administradores pelos objetivos, desempenho e benefícios com os quais se comprometeram;
	Desenvolvimento e envolvimento de toda a equipe no processo orçamentário;
	Instrumento auxiliar de auditorias operacionais;
	Exigir o estabelecimento de metas e objetivos bem definidos, e medir o progresso em direção a estas metas e objetivos.
	Schmidt (2007)
Justa em propor desafios realistas;	
Sistemática eficaz de controle e acompanhamento dos gastos;	
Envolvimento de todos os níveis da organização;	
Decisões baseadas em resultados;	
Exige dos setores clareza e detalhamento na justificativa das solicitações de verbas e o porquê de cada verba solicitadas	
Sua implantação pode ocorrer em qualquer tipo de organização;	
Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;	
Coloca em evidência excessos ou duplicidades.	

*Fonte: desenvolvido a partir dos autores citados no quadro*

Como afirma Pyhrr(1981),”cada administrador é obrigado a preparar um “pacote de decisão”para cada atividade ou operação, e este pacote inclui uma análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios”.



**Figura 2 – Priorização dos pacotes de decisão**



Fonte: Lunkes(2008)

### 3 Metodologia

Este relato técnico foi idealizado com o objetivo de estudar a revisão do conceito de competitividade da empresa “X Pesquisa” com a utilização do orçamento base zero, desta forma, visando fortalecer este propósito foi escolhida a pesquisa exploratória e descritiva.

Para classificação da metodologia, usa-se a base apresentada por Vergara(1990), que a qualifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o relato técnico tem uma pesquisa exploratória e descritiva, porque apesar da empresa estudada ser uma organização de tradição, não se verificou a existência de estudos que abordem o declínio da competitividade desta empresa a partir dos novos entrantes e com as dificuldades de uma economia globalizada, também não se verificou estudos a respeito do caminho encontrado por esta empresa que foi a busca do orçamento zero para definição de uma nova estratégia para busca da competitividade.

A pesquisa caracteriza-se sendo exploratória na medida em que foi baseada em levantamento bibliográfico e experiência do autor com o problema pesquisado como afirma Silva; Menezes(2004).

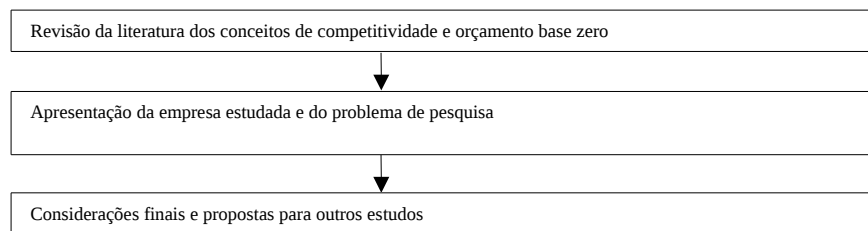
Descritiva, porque tem como objetivo apenas descrever percepções, expectativas e sugestões do corpo gerencial da empresa estudada.



Quanto aos meios, a pesquisa será de estudo de caso porque consiste no detalhamento com profundidade da situação de perda de competitividade pela empresa estudada.

E como afirma Yin(2010) a tendência em todos os tipos de estudo de caso de uma maneira geral é tentar explicar as razões que levaram a tomada de decisões, ou seja, por que elas foram tomadas e quais os resultados esperados e/ou obtidos.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: (elaborada pelo próprio autor).

Este relato técnico foi elaborado com base na experiência profissional do aluno que faz parte do corpo gerencial da empresa, desta forma, utilizou-se uma abordagem de participação direta, as habilidades profissionais envolvidas na observação do caso foram: capacidade crítica, visão do negócio e compreensão da cultura da empresa, a colaboração do professor orientador Leandro Fraga foi fundamental para que os objetivos do relato técnico fossem alcançados.

## 4 Resultados obtidos e Análise

### 4.1 A indústria de Office Supplies: Conceituação

Marshall define indústria como “um conjunto de firmas que elaboram produtos idênticos ou semelhantes quanto a constituição física ou ainda baseada na mesma matéria-prima, de modo que podem ser tratadas analiticamente em conjunto”.

É importante entender também a relação de empresa ou firma e a indústria, segundo Kon “a empresa ou firma consiste em uma unidade primária de ação, dentro da qual se organizam os recursos com o fim de produção, em busca da maximização dos seus resultados”.

A indústria de Office Supplies atende aos conceitos acima apresentados, sendo que esta indústria tem como objetivo a distribuição de produtos como: material de escritório, suprimento de informática, higiene e limpeza, artefatos de papeis e móveis para toda e qualquer empresa, esta indústria como explica Porter(1996) tem um grande grupo de clientes que precisam das mesmas coisas, entretanto, como citado também por Porter(1996), este grupo de clientes são mais sensíveis aos preços, esta sensibilidade pode ser explicada pelo fato dos produtos que compõe a indústria de Office Supplies serem considerados produtos de consumo pelos clientes, ou seja, são produtos considerados como custos, desta forma, preço é uma variável muito importante, outro ponto a destacar desta indústria e a grande concentração de produtos que compõe o catálogo oferecido por cada concorrente, os clientes optam por comprar em um único lugar tudo o que precisam, em contra partida esta indústria possui um mercado estável do ponto de vista de margens e crescimento.

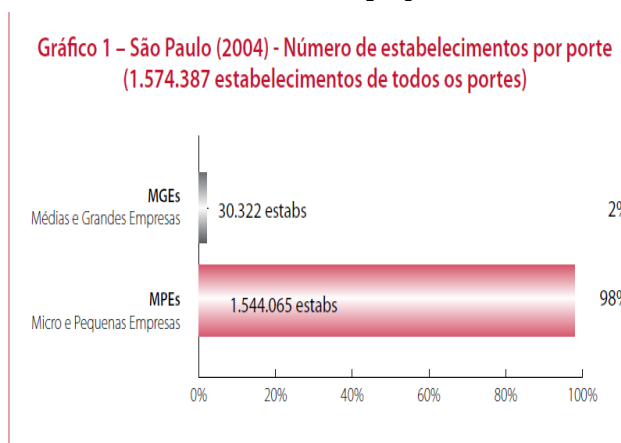


A indústria de Office Supplies no estado de São Paulo é na ordem de 100 milhões de reais por mês, uma característica deste mercado são as margens de lucro altas em torno de 15% a 20% e com índices quase negativos de inadimplência o que também funciona com atração a novos entrantes.

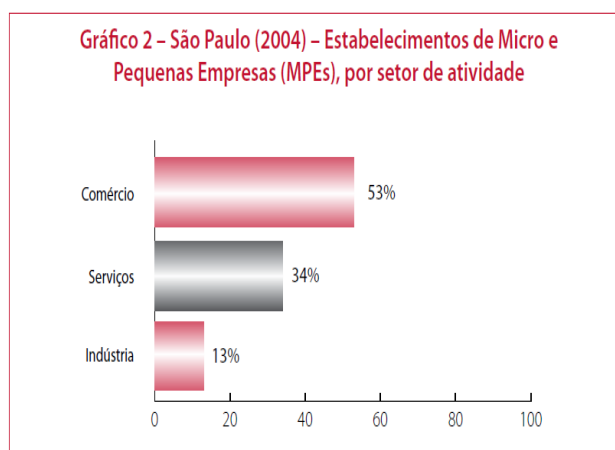
## 4.2 A companhia estudada

Por razões de confidencialidade o nome da empresa estudada foi alterado neste relato técnico, desta forma, a mesma a partir de agora será chamada de “X Pesquisa”.

A empresa “X Pesquisa” foi fundada em meados dos anos de 2000, com o objetivo central de distribuir produtos da indústria de Office Supplies no estado de São Paulo, este mercado já existia há pelo menos 20 anos com líderes bem consolidados, entretanto, as barreiras aos entrantes eram pequenas e o mercado estava em crescimento.



Fonte: RAIS/MTF (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE-SP

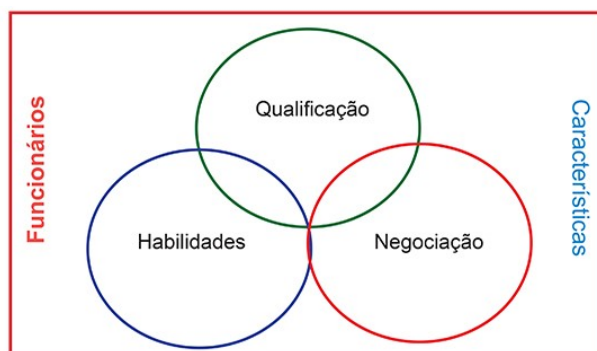


Fonte: RAIS/MTF (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE-SP

Dois fatores como geradores de competitividade foram determinantes para a empresa estudada, o primeiro era o sistema logístico herdado do grupo de empresa do qual faz parte e que tem como core: distribuição de produtos, desta forma, já possuía um sistema logístico eficiente.

A escolha do mercado de São Paulo pela empresa “X Pesquisa” é justificada quando observado o estudo do SEBRAE(2006) “Onde estão as Micro e Pequenas Empresas em São Paulo”, onde é neste estado está a maior empresas, desta forma, investimento.

O segundo fator competitividade foi ter funcionários vendedores internos) no setor e habilidade de a venda aos clientes por telefone (4.000 clientes atendidos por mês).



de geração de um corpo de qualificados (40 com experiência negociação, toda acontecia apenas





Figura 4 – Etapas da pesquisa

### 4.3 O problema

Os primeiros anos de atuação da empresa “X Pesquisa” foram de acordo com o plano de negócios traçados pelos seus gestores, a empresa conseguiu atingir 20% de market share no mercado de Office Supplies e faturamento anual na ordem de R\$ 96 milhões entre os anos 2002 a 2012, entretanto, a economia globalizada permitiu a entrada de players internacionais que conforme afirma Bain(1958) a “condição de entrada” de uma indústria como o estado de concorrência potencial de possíveis novos produtores/vendedores, podendo ser avaliada pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, sendo que estas vantagens se refletem na capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas, e os avanços da internet e da tecnologia estimularam o acirramento da concorrência empresarial tornando o ambiente externo dinâmico e complexo.

Além da presença de novos entrantes a concorrência se tornou muito mais acirrada pelos players tradicionais desta indústria, o que afirma Kupfer(1991) a competitividade deve ser entendida como consequência do padrão da concorrência, a empresa “X Pesquisa” que estava baseada no conceito de Haguener(1989) de competitividade como eficiência, ou seja, a competitividade associada á capacidade de uma empresa produzir bens com maior eficácia que os concorrentes, entretanto, a superioridade do sistema logístico e o corpo de vendas não foram suficientes para continuar garantindo sua participação no mercado.

Desta forma, em 2013 a empresa “X Pesquisa” enfrentava duas dificuldades: queda no faturamento na ordem de 20% terminando este ano com R\$ 76,80 milhões e queda no número de clientes atendidos: de 4.000 clientes por mês para cerca de 3.200 clientes, o resultado foi perda de rentabilidade e market share.

Diante deste cenário o corpo de gestores da empresa “XPesquisa”, decidiram recorrer a ferramenta do Orçamento Base Zero como fonte de adequação da empresa ao padrão de competitividade da concorrência, na medida em que, esta ferramenta conforme demonstrado no referencial teórico possibilita a empresa construir um orçamento partindo do zero, desta forma, organizando a empresa com o novo padrão de concorrência da indústria.

### 5. Conclusões/Considerações finais

Este relato técnico apresentou as dificuldades encontradas pela empresa “X Pesquisa” pertencente a indústria de Office Supplies com atuação no estado de São Paulo, para



reconquistar a competitividade dado a um novo padrão de concorrência determinado pela ação dos novos entrantes e *trade-off* dos concorrentes existentes.

Desta forma, o referencial teórico pretendeu revisar os conceitos de competitividade e orçamento base zero, esta revisão foi importante para compreensão do problema enfrentado pela empresa estudada e pode contribuir de alguma forma para empresas, que possam estar passando pelo mesmo problema: acirramento da concorrência dado a novos entrantes e alteração do padrão de concorrência de cada indústria.

Com este relato técnico, pode-se observar que a empresa estudada “X Pesquisa” considerava a competitividade como sendo resultado da eficiência, como afirma Haguenaer(1989), ou seja, a capacidade logística e o corpo de vendas que nesta empresa era superior ao padrão da concorrência, garantiu a participação de mercado pretendida pelos gestores por vários anos.

Entretanto, como afirma Kupfer(1991) o padrão da concorrência é a variável determinante, assim os novos entrantes e os *trade-off* dos concorrentes tradicionais impuseram um novo padrão de concorrência a indústria de Office Supplies, como resultado a empresa “X Pesquisa” além de perder mercado também perdeu rentabilidade e percebeu que os pilares determinados como fatores de competitividade: sistema de logística externa e corpo de vendas não eram mais suficientes.

Assim, a utilização do orçamento base zero que como afirma Shcmidt(2007) consiste em dar início a elaboração do orçamento a partir de uma base zero, ou seja, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, possibilitou a empresa estudada “X Pesquisa” uma revisão do conceito de competitividade, o que foi possível no momento em que como afirma Pyhrr(1981) “cada administrador é obrigado a preparar um “pacote de decisão” para cada atividade ou operação”, assim, a empresa “X Pesquisa” pode rever os custos de operações resultantes dos anos de atuação e estabelecer qual seria um orçamento eficiente para uma empresa entrante no setor de Office Supplies partindo da base zero, desta forma, sem os custos oriundos do passado e com a utilização do orçamento base zero pela empresa estudada, houve a compreensão do conceito de competitividade como desempenho, definido por Haguenaer(1989), que é expressa na participação no mercado (market share) por uma firma em um mercado em um momento do tempo, possibilitando a empresa “X Pesquisa” o entendimento que o padrão de concorrência da indústria é dinâmico e constante.

Assim a empresa estudada “X Pesquisa” pode perceber a importância do padrão de concorrência como determinante para a competitividade e a necessidade de redefinição dos pilares de competitividade dentro da empresa.

Vale ressaltar as limitações deste relato técnico no que tange ao estudo ser apenas no estado de São Paulo o que pode distorcer o padrão de concorrência da indústria de Office Supplies como um todo, outro fator de limitação é a falta de compreensão do conceito de competitividade para os novos entrantes e concorrentes, desta forma, impossibilitando uma comparação.

Para outros relatos técnicos seria importante conhecer o tamanho da indústria e dos principais concorrentes, outro fator importante a ser pesquisado é: qual a compreensão dos gestores da empresa a respeito do conceito de orçamento base zero, este conceito precisa ser de domínio de todos os gestores na medida em que os mesmos terão que ser responsáveis pelos pacotes de decisão para a criação do orçamento base zero da empresa.

Por último no que tange ao referencial teórico o relato técnico ficou limitado aos aspectos positivos do orçamento base zero, desta forma, desconsiderando as desvantagens desta ferramenta.



- **Referências**

HANSEN, D.R & MOWEN, M.M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. IMA. *Measuring and managing shareholder value creation*. In: SMA nº 4AA, Montvale: IMA, 1997.

RAIS/MTE (2004). *Elaboração: Observatório das MPEs / SEBRAE-SP*.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Shank, J.K. & GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993.

COOPER, David R., SCHINDLER, Pamela S.. *Métodos e Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2003.

KON, Anita. *Economia Industrial*. São Paulo, Ed. Nobel, 1999.

YIN, R.K.. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.

Van der Stede, W.,A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622 doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6).

HANSEN, C. STEPHEN, OTLEY, T. DAVID & WIM A. VAN DER STEDE – *Practice Developments in Budgeting* - *Journal Of Management Accountig Research* – vol. Fifteen 2003.

WIM A. VAN DER STEDE – *The Relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation*. *Accounting Organizations and Society* 25(2000) 606-622

LUNKES, ROGÉRIO JOÃO. *Manual de orçamento*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PYHRR, A Peter. *Orçamento Base Zero. Um Instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIROS, Paulo Roberto. *Introdução a contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2007.

Kupfer, D. (1991). *Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria*



**brasileira de máquinas-ferramenta [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.  
HAGUENAUER, LIA. Competitividade: Conceitos e Medidas: Uma Resenha Da  
Bibliografia Recente Com Ênfase No Caso Brasileiro. [Texto para discussão nº 211]. Rio  
de Janeiro: UFRJ/IEI 1989.**

**KA MERCHANT - Revista de Contabilidade e Organizações, 2007 - rco.usp.br.**

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed.  
Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em engenharia de  
produção, laboratório de ensino à distância, Florianópolis, 2004.

**MARSHALL, Alfred. Industry and trade. London: Macmillan, 1920.**