

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAIO CESAR FRAGOSO PEREIRA

APLICAÇÃO DO OBZ E 5W2H COMO FERRAMENTAS DE CONTROLADORIA



CURITIBA

2025

CAIO CESAR FRAGOSO PEREIRA

APLICAÇÃO DO OBZ E 5W2H COMO FERRAMENTAS DE CONTROLADORIA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Anelise K. P. Figari.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto interdisciplinar tem como objetivo propor uma solução e implementação de uma ferramenta gerencial para uma empresa de revenda de insumos do setor do agronegócio situada no Triângulo Mineiro, com foco na implementação de um modelo de controle de custos por filial. A empresa apresenta desafios significativos relacionados à ausência de segmentação de resultados por unidade, altos custos fixos e dificuldades de controle operacional, especialmente considerando o contexto econômico instável e o elevado custo de capital. A proposta fundamenta-se na aplicação da ferramenta 5W2H para diagnóstico da situação-problema e na adoção do orçamento base zero (OBZ), com foco em centros de custo, tipos de produto e rentabilidade individual das filiais. A implementação inclui também a estruturação de um farol de vendas por ano fiscal, por margem e risco de inadimplência. Assim, busca-se promover maior acuracidade na alocação de recursos e sustentabilidade financeira no médio e longo prazo.

Palavras-chave: Controladoria. Orçamento Base Zero. Agronegócio. 5W2H.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS	12

1 APRESENTAÇÃO

Este projeto interdisciplinar tem como foco a análise e a proposta de uma implementação de ferramenta de controle gerencial para acompanhamento dos custos fixos, além de tratativas quanto a ausência de gestão por filial em uma empresa do setor do agronegócio, localizada no Triângulo Mineiro.

A organização atua no ramo de revenda de insumos agrícolas, com operações pulverizadas em 21 filiais, exigindo uma estrutura robusta de gestão financeira. Dentre os insumos ofertados pela companhia, destaca-se a maior necessidade de capital alocado na compra de fertilizantes, sementes, especialidades e corretivos. Cada um com sua especificidade, margem e mercado distintos, necessitando equipes customizadas e estruturas operacionais distintas, elevando o nível de dificuldade para a acuracidade de informações acerca da eficiência realizada no desempenho da operação. As filiais, por sua vez, variam amplamente em tamanho e representatividade financeira, refletindo o grau de maturidade e penetração de mercado decorrente do tempo de atuação em cada região — indo desde unidades mais recentes, como a de Palmeiras de Goiás, com faturamento bruto anual em torno de R\$ 10 milhões, até a loja de Araguari, a primeira aberta pela empresa, que atinge aproximadamente R\$ 400 milhões em faturamento bruto por ano. No total, a companhia conta com cerca de 300 colaboradores distribuídos entre suas unidades, sendo que a matriz administrativa está localizada em Uberlândia (MG), de onde se concentram as atividades estratégicas, contábeis e financeiras da organização.

A temática se ancora na literatura de controladoria estratégica, que, segundo Anthony e Govindarajan (2002), tem como principal objetivo alinhar os sistemas de controle gerencial à estratégia organizacional, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões e o alcance dos objetivos empresariais. Complementando essa visão, Padoveze (2010) destaca que a controladoria deve atuar como um sistema integrado de informação voltado para a eficácia dos gestores, contribuindo para a coordenação e o aprendizado organizacional.

O objetivo central deste trabalho é propor uma estrutura de controle de custos segmentada por unidade operacional, utilizando ferramentas como o método 5W2H para embasar a reestruturação e gerar dados financeiros acionáveis. Por tratar-se de uma empresa revendedora, a necessidade de um mapeamento detalhado dos custos operacionais e da demanda por capital de giro torna-se ainda mais crítica. Essa

urgência é intensificada pelo atual cenário econômico, tanto nacional quanto internacional, caracterizado por instabilidades e pela elevação das taxas de juros — com projeções da taxa Selic alcançando patamares de até 15% ao ano, segundo estimativas de instituições financeiras como o Itaú Unibanco e o BTG Pactual (ITAÚ UNIBANCO, 2025). Nesse contexto, a apuração da margem e da eficiência operacional segmentadas por filial representa uma ferramenta estratégica fundamental (AUTOR, ANO). Essa abordagem permitirá maior precisão na análise de desempenho, facilitando a identificação de unidades com maior ou menor rentabilidade e auxiliando decisões gerenciais mais assertivas e orientadas por dados. A proposta busca contribuir diretamente com a tomada de decisão gerencial e rentabilidade da organização, fortalecendo o papel do controller como agente estratégico.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Segundo Dolabela (2006), no mundo das empresas emergentes, a regra é falir, e não ter sucesso. Haguenaeur (2000) aponta que a competitividade no nível das indústrias ou firmas está intrinsecamente relacionada à existência de um ambiente social, político e econômico estável, instituições eficientes, sistemas educacionais adequados e políticas industriais que incentivem a inovação, o treinamento de mão de obra, o acesso a crédito e o apoio por meio de compras governamentais.

No caso brasileiro, advimos de condições ainda mais desafiadoras devido à instabilidade social e política, exponenciando a necessidade de eficiência por parte das empresas, diminuindo consequentemente a oportunidade e opcionalidade de ser lucrativo.

Nesta busca pela excelência produtiva, Martins (2017,p.12) aponta, em sua dissertação de mestrado:

“[...] existem no mercado diversas ferramentas de gestão e planejamento. Essas ferramentas auxiliam na análise e mensuração de informações, sugerindo soluções para os óbices que prejudicam o desempenho adequado de uma cadeia de processos, ajudando, assim, 12 aos administradores na consecução de seus labores. A autora cita como exemplos: o Gráfico de Pareto, o Gráfico de Dispersão, o Diagrama de Ishikawa, o Controle Estatístico de Processo, o Diagrama de Afinidade, o

Diagrama de Relações, o Diagrama de Árvore, o Diagrama de Matriz, o Diagrama de Seta e o 5W2H.”

Visando elucidar a situação-problema e enaltecer e clarear os dados e números da empresa objeto do presente estudo, a ferramenta de escolha no auxílio se deu pela 5W2H, presente no quadro a seguir, a qual permitiu estruturar e mapear os principais aspectos relacionados aos altos custos fixos e à ausência de controle detalhado por filial. A utilização dela para a gestão de custos no agronegócio se apresenta como uma alternativa potencial para a tomada de decisões embasadas em dados precisos e na resolução efetiva dos problemas financeiros da companhia estudada visto que a ausência de controle detalhado dos custos reduz a capacidade de tomada de decisões assertivas, prejudicando a eficiência operacional e, conseqüentemente, os resultados financeiros.

Quadro 1 – Método 5W2H (Empresa não identificada)

<u>Elemento</u>	<u>Descrição</u>
What (O Que?) O que deve ser feito? Qual ação será desenvolvida? (etapas)	Identificar os custos fixos elevados e a falta de mapeamento financeiro por filial, que comprometem a capacidade de gestão e a tomada de decisões estratégicas pela liderança.
Why (Por quê?) Por que deve ser feito? Por que foi definida essa solução?	A empresa enfrenta dificuldades em determinar a rentabilidade individual das filiais devido à ausência de dados segregados e organizados. Os altos custos fixos não são adequadamente monitorados, o que gera ineficiências operacionais e financeiras, desafiando uma tomada de decisão assertiva.
Who (Quem?) Por quem será feito? Quem é o responsável pela implementação?	Envolve a alta gestão como CEO e CFO, as lideranças regionais das filiais e as equipes de contabilidade e financeiro.
Where (Onde?) Onde será executado?	Em todas as filiais da empresa espalhadas pelo triângulo Mineiro, especialmente nas que apresentam maior volume de operações e despesas. A consolidação dela será realizada na Matriz situada em Uberlândia-MG.
When (Quando?) Quando será realizado? Quando deve ser implementado?	A situação-problema foi percebida nos últimos anos, com o aumento dos custos operacionais e a redução das margens de lucro. O trabalho se iniciará no primeiro trimestre de 2025 e não se tem uma previsão de finalização dele.
How (Como?) Como deve ser conduzido? Como será feito?	Implementar ferramentas e novos processos para coleta e análise de dados financeiros segmentadas por filial. Adotar a ferramenta 5W2H para guiar o planejamento e a execução de soluções para os problemas identificados.
How much (Quanto custa?) Quanto vai custar? Quanto será gasto?	Os custos associados à implantação da solução incluem a possível contratação de mais funcionários no setor financeiro, bem como treinamento das equipes para utilização dos campos necessários no sistema interno ERP.

Fonte: adaptado de A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H: Uma Proposta de Melhoria no Setor

Diante do exposto no Quadro 1, observa-se que a ausência de um controle detalhado de custos por filial, somada à falta de integração das informações financeiras, compromete diretamente a capacidade da empresa de identificar gargalos operacionais e monitorar sua real rentabilidade. A abordagem proposta por meio do método 5W2H permitiu mapear os principais elementos envolvidos, como os atores responsáveis, os locais de maior impacto e os recursos necessários para enfrentar a situação. Dado o primeiro passo e obtendo uma maior clareza sobre a situação-problema, o desafio central passa a ser a estruturação de um modelo de gestão de custos eficaz, não visando apenas a correção de distorções operacionais no curto prazo, mas também sustente a saúde financeira da companhia no médio e longo prazo. Mais do que uma necessidade pontual, essa iniciativa representa um pilar estratégico e fundamental para garantir a perenidade do negócio — especialmente em empresas familiares ou com planos de sucessão em curso como o atual.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O primeiro passo proposto para a reestruturação da gestão financeira da empresa consiste na adoção do orçamento base zero (OBZ), método que parte do princípio de justificar integralmente cada item de despesa, independentemente dos valores históricos. Segundo Peter Pyhrr (1970), idealizador da metodologia, o OBZ promove a alocação mais eficiente dos recursos ao forçar os gestores a repensarem suas necessidades orçamentárias a partir do zero a cada ciclo, favorecendo o corte de excessos e o foco em atividades que agreguem valor.

No presente caso, propõe-se a elaboração do orçamento com base em centros de custo, departamentos e responsáveis, discriminando as despesas e custos por filial, com o objetivo de que cada unidade atinja, no mínimo, um EBITDA de 12%, assegurando a sustentabilidade da estrutura corporativa e gerando retorno ao acionista (empresa de capital fechado e único dono).

Como continuidade dessa estratégia, será implementado um farol de vendas segmentado por tipo de produto e margem de contribuição, aliado ao mapeamento do prazo médio de recebimento e da inadimplência por perfil de cliente. Tal abordagem busca equilibrar rentabilidade e risco, algo inexistente hoje, considerando que os produtos de maior margem tendem a se concentrar nos clientes com menor

capacidade de pagamento. Essa relação entre risco e retorno encontra respaldo em Damodaran (2007), que discute que, em mercados eficientes, ativos com maior risco exigem maiores retornos esperados como compensação ao investidor, o que reforça a importância da precificação adequada e da gestão ativa no contexto de clientes com diferentes perfis de inadimplência (DAMODARAN, 2007, cap. 4).

A implementação dessa nova lógica operacional exige, contudo, uma revisão dos processos contábeis internos e da capacidade de entrega da equipe atual, que será responsável por realizar os lançamentos fiscais nos CNPJs corretos de cada filial, viabilizando a alocação adequada dos custos.

Como se trata de uma mudança significativa na cultura organizacional e nas rotinas operacionais, a proposta de implementação prevê um período inicial de adaptação, especialmente junto às lideranças regionais, que podem apresentar resistência em virtude do desconhecimento ou receio quanto aos impactos do novo modelo. Diante disso, é essencial que o processo seja conduzido com uma abordagem pedagógica e gradativa, reforçando a ideia de transição contínua. O objetivo é que, ao longo de aproximadamente um ano, a organização evolua para um patamar de maior assertividade operacional, com base em indicadores confiáveis, processos bem definidos e alinhamento entre as áreas envolvidas.

Outro ponto sensível diz respeito ao controle das expectativas dos *stakeholders*, uma vez que a ferramenta DRE por filial implementada, apesar de estratégica, não fazia parte da cultura organizacional existente. Sua adoção exige um processo de educação e adaptação, no qual o entendimento sobre os indicadores se torna progressivamente mais natural.

Para garantir esse alinhamento, propõe-se uma agenda periódica de acompanhamento, com reuniões mensais realizadas após o fechamento contábil e financeiro — previsto para o 5º dia útil — seguidas por uma reunião do conselho administrativo e posterior, encontros individualizados com cada gerente de filial, permitindo uma leitura customizada e contextualizada dos resultados, bem como mais pessoal, reservado os agentes envolvidos.

Espera-se que, com a implementação da proposta, haja uma maior orientação a dados, o que tende a elevar o nível das discussões internas e tornar mais clara o tamanho da necessidade de capital de giro da companhia, acompanhadas da adoção de ferramentas como o fluxo de caixa projetado de médio e longo prazo. Com isso, será possível tomar decisões relevantes, como a reavaliação de unidades com baixa

performance que já estão no radar da diretoria e a definição de ações de redução de custos relacionados à frota e à logística. Também se espera que, ao longo do processo, forme-se um consenso interno sobre a necessidade da atuação de um profissional com perfil mais estratégico e maior senioridade, como um controller, cuja contribuição vá além do cumprimento de obrigações fiscais, atuando na tradução dos resultados contábeis para apoiar a tomada de decisão e conduzindo reuniões táticas, desafiando as lideranças com base em dados.

A implantação de um modelo de gestão orientado a dados, com base no orçamento base zero e na segmentação por filial, representa um avanço esperado na busca por eficiência operacional, controle financeiro e sustentabilidade de longo prazo. A partir do diagnóstico realizado, espera-se superar a atual ausência de uma cultura voltada a dados, que compromete a tomada de decisões e dificulta a geração de valor. A proposta desenvolvida — estruturada em fases, com cronograma de fechamento, reuniões periódicas e metas de rentabilidade claras — visa demonstrar que é possível alinhar ferramentas técnicas à realidade prática da organização, mesmo diante de eventuais resistências iniciais e limitações operacionais.

Os resultados esperados com a implementação da proposta envolvem não apenas ganhos quantitativos, como a melhoria do fluxo de caixa e o encerramento de unidades deficitárias, mas também avanços qualitativos importantes, como a elevação do nível de discussão estratégica e o fortalecimento da cultura de controle e responsabilização. A consolidação desse modelo, com o apoio de um controller, tende a posicionar a empresa de forma mais competitiva em um cenário de alta complexidade econômica.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 45–74, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/24220>. Acesso em: 14 dez. 2024.

ITAÚ UNIBANCO. **Análises econômicas – Brasil: Cenário | Março, 2025**. Disponível em: <https://www.itaubba-pt/analises-economicas/brasil#:~:text=Cen%C3%A1rio%207C%20Mar%C3%A7o%202025>. Acesso em: 1 maio 2025.

MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação Do Método 5w2h Em Uma Microempresa De Artefatos Têxteis**. Manaus, 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2010.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero: uma ferramenta prática de gestão para avaliação de despesas**. Tradução livre. New York: John Wiley & Sons, 1970.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **A utilização da ferramenta 5W2H: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico**. Natal: UFRN, Sistema de Bibliotecas – SISBI.