

28/05/2003

Niels Pflaeging

***Beyond Budgeting* –
Gerenciar melhor o desempenho - *sem* orçamentos**

Agenda

- A motivação atrás do *Beyond Budgeting*
- Como funciona o *Beyond Budgeting* – princípios e cases
- Ferramentas para a aplicação prática (exemplo: rolling forecasts)
- Trazendo *Beyond Budgeting* para as empresas no Brasil

A proposta de *Beyond Budgeting*. Para inovar na área de gerenciamento de desempenho e planejamento corporativo, é preciso uma solução radical.

“Beyond Budgeting não é meramente uma idéia negativa que rejeita o planejamento orçamentário.

Em vez disso, é uma idéia positiva que usa a abolição do orçamento como gatilho para melhorar o processo inteiro de gestão.

Abolir o orçamento força uma investigação mais profunda e mais ampla de como as organizações deveriam ser gerenciadas.”

Charles T. Horngren, Littlefield Professor of Accounting,
Emeritus, Stanford University

Fonte: extrato do prefácio de “Beyond Budgeting”, a ser publicado pelo Harvard Business School Press, cedo em 2003

O orçamento tem poucos admiradores – mas apesar das propostas de melhoria das últimas décadas, ele continua sendo um *“problema sem solução”*, na grande maioria das organizações.

“The bane of corporate America”

Jack Welch, ex-CEO & Chairman, GE

“A tool of repression”

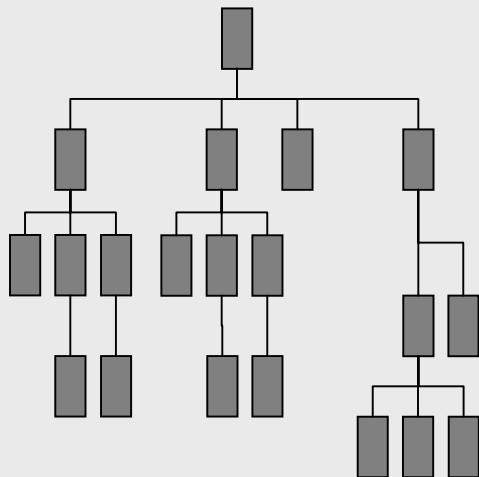
Bob Lutz, ex-CFO, Chrysler

“An unnecessary evil”

Dr. Jan Wallander, ex-CEO & Chairman, Svenska Handelsbanken

Entendendo o papel do orçamento tradicional nas organizações - orçamento tradicional como “planejamento central no estilo da união soviética”

Modelo tradicional (com orçamento)

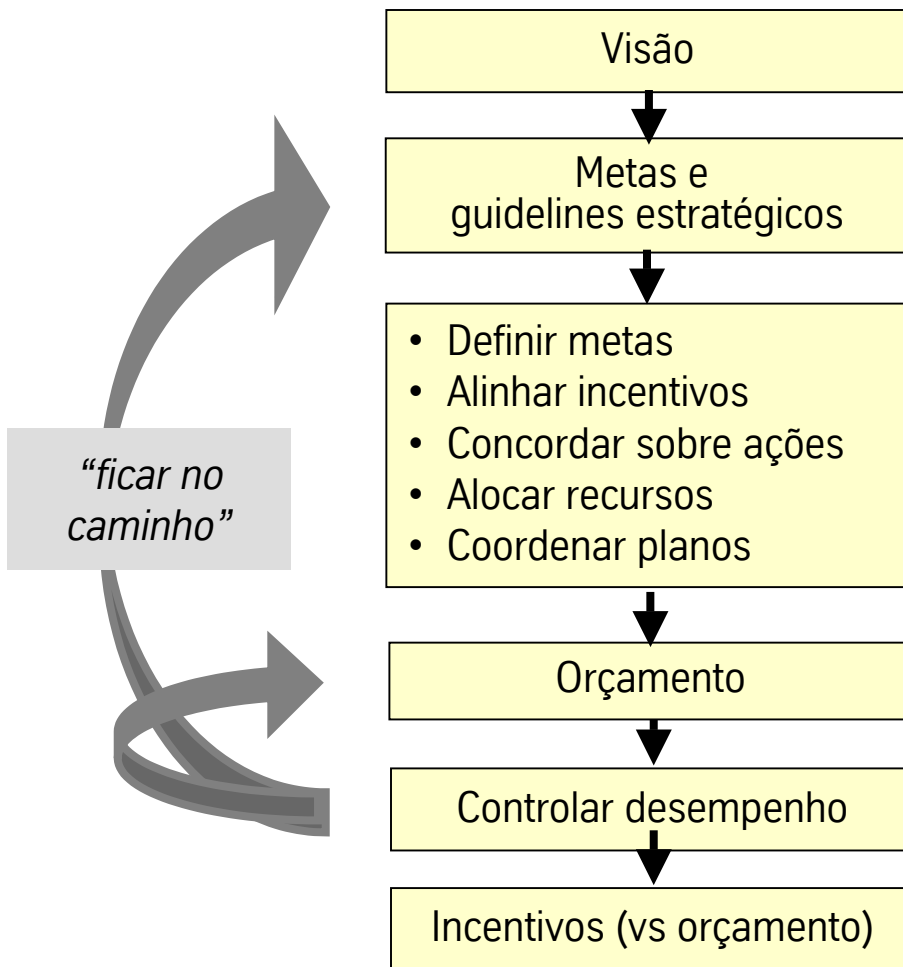


“The last bastion of Soviet-style central planning can be found in *Fortune 500* companies – it's called resource allocation. **Big companies are not markets, they're hierarchies.**”

...“The guys at the top decide where the money goes. Unconventional ideas are forced to make a tortuous climb up the corporate pyramid. If an idea manages to survive the gauntlet of skeptical vice-presidents, some distant CEO or chairman finally decides whether or not to invest. You want something new, something out of bounds, something that challenges the status quo? Good luck. It's no wonder so many Silicon Valley entrepreneurs are corporate exiles. After all, the Valley is nothing more than a refugee camp for frustrated entrepreneurs who couldn't get a hearing elsewhere.”

Fonte: Gary Hamel, “Bringing Silicon Valley Inside, Harvard Business Review, Sept-Oct 1999, p. 76

O princípio básico do plano orçamentário tradicional e dos processos envolvidos: promovendo a *hierarquia centralizada* e os *contratos fixos de desempenho*

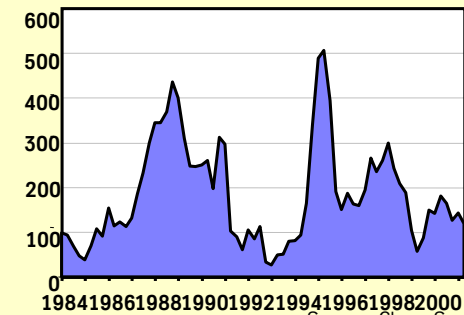


Problemas financeiros

- Demora demais
- Rapidamente desatualizado
- Agrega pouco valor

Problemas estratégicos

Petrochemical Industry Profitability Index in W Europe

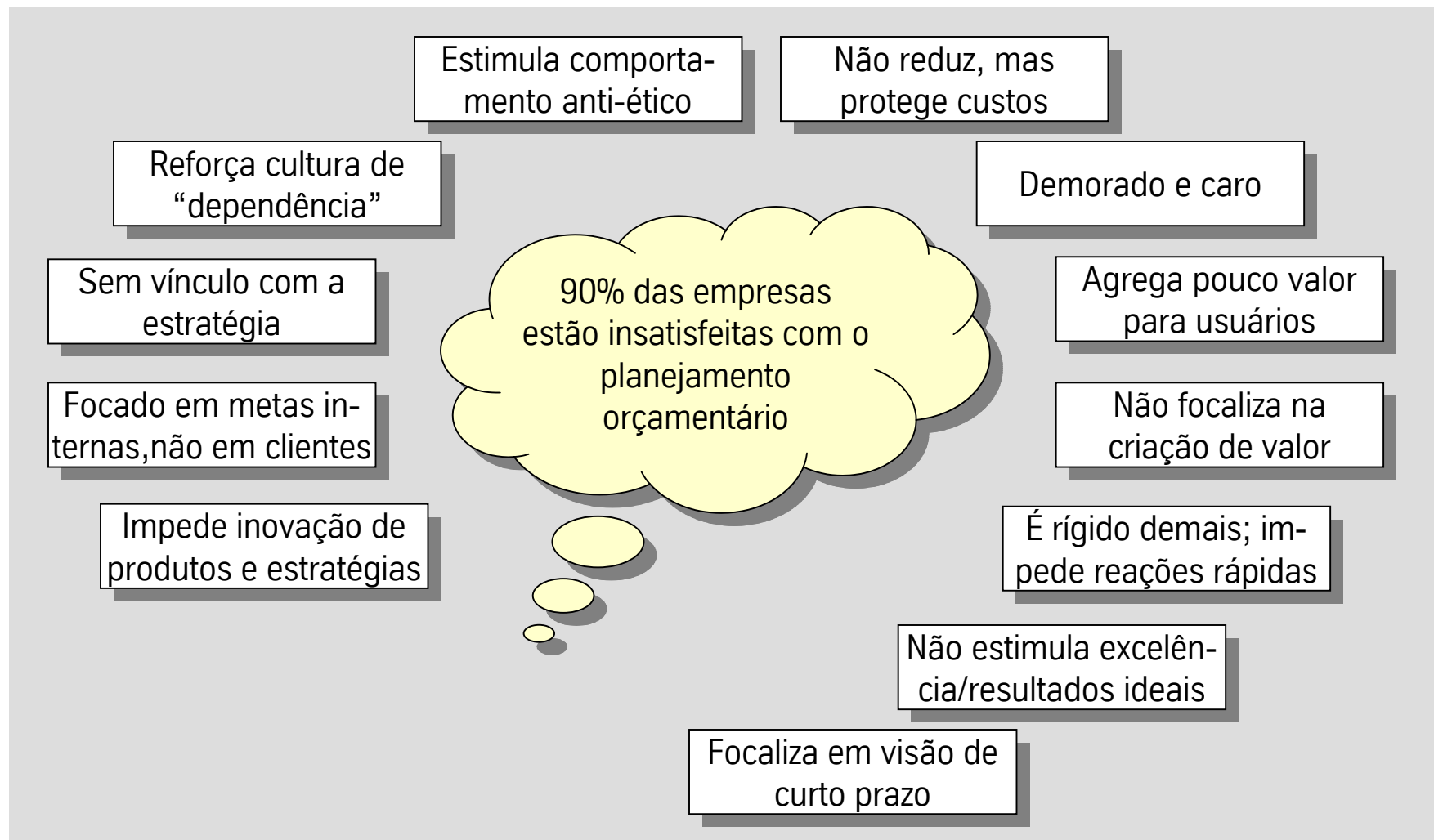


Problemas comportamentais



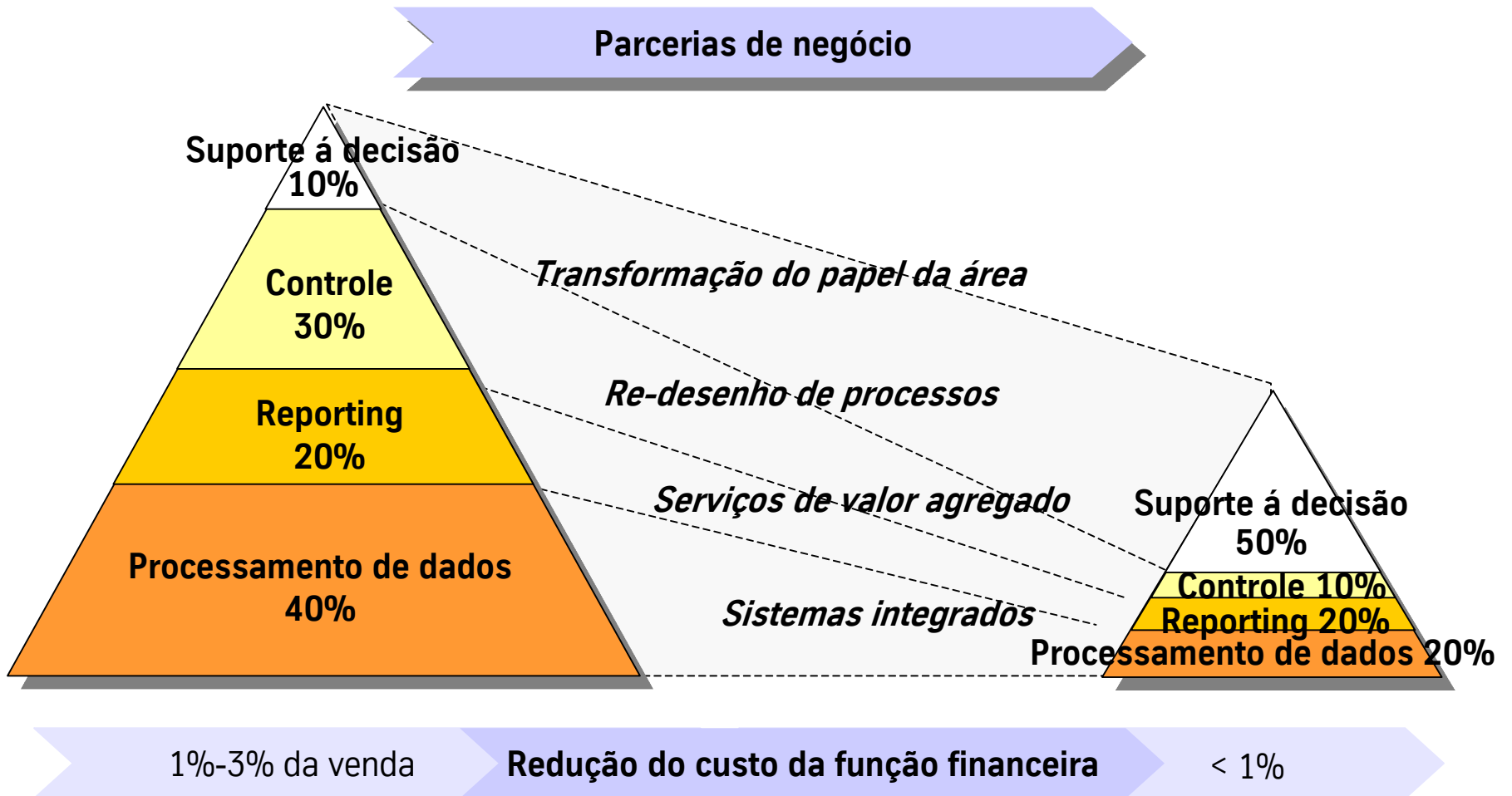
Fonte: BBRT

O planejamento orçamentário promove *atitudes e comportamentos incoerentes com o interesse corporativo*. Alguns dos conflitos gerados:



Analizando a visão da área financeira da organização –

- > Esta é a visão da sua empresa?
- > Como o CFO deve atingir este patamar?



Fonte: CFO, Architect of the Corporation's Future, PriceWaterhouse, Wiley, p. 3

Desenvolvendo um modelo novo de management para o século 21 – exemplos de fatores de sucesso, de barreiras e soluções propostas

Fatores de sucesso

Barreiras nas organizações

Características do novo modelo de management

Aumento de incerteza >

Velocidade de resposta

Rigidez hierárquica

1. “Devolução” radical

Capital intelectual >

Manter as melhores pessoas

“Command & control”

Atingir autonomia local;
abandonar controle central

Ciclos de vida mais curtos >

Inovação contínua

Burocracia centralizada

2. Processos adaptativos de gerenciamento

Pressão de preços >

Excelência operacional

Mentalidade de orçamento

“Beat the competition,
not the budget”

Clientes menos leais >

“Intimidade” com o cliente

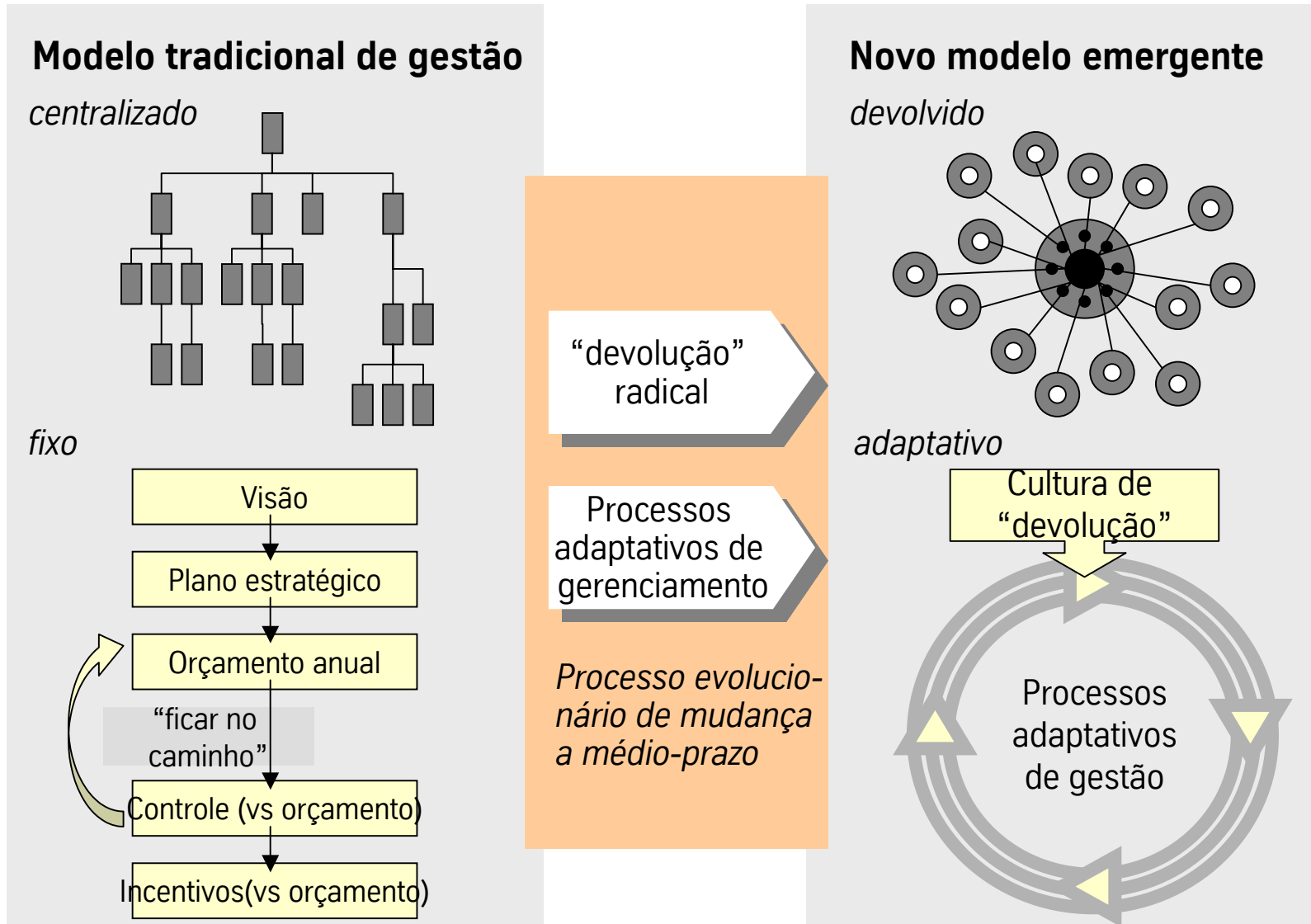
Obsessão com produtos

Exigência maior dos acionistas >

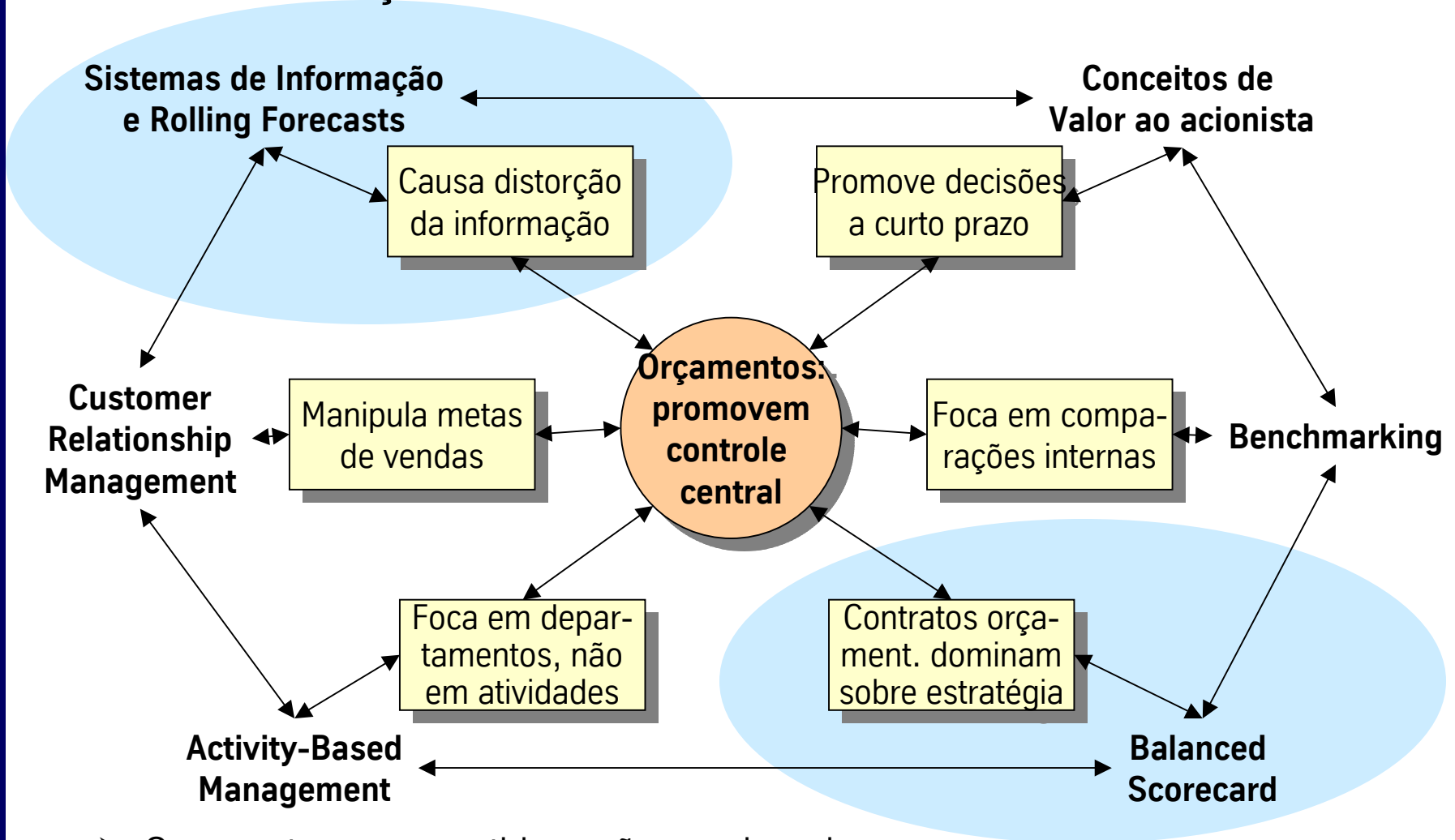
Desempenho sustentável

Promessas de curto prazo

Do modelo tradicional de gestão para o modelo emergente de “Beyond Budgeting”



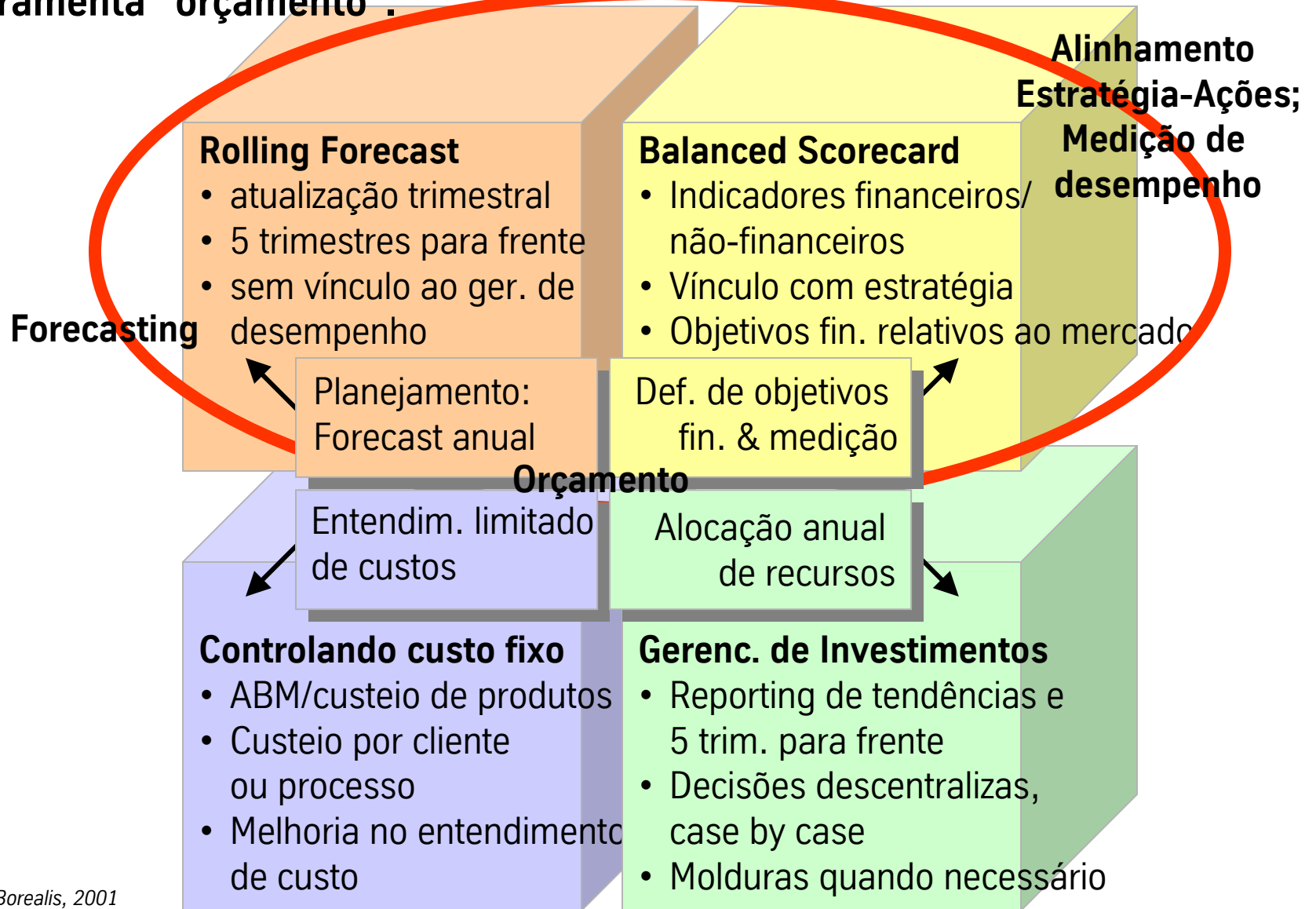
O plano orçamentário tradicional sofre de graves falências *inerentes e impede a melhoria* – mesmo em organizações que implementaram ferramentas avançadas.



➤ Orçamentos – se mantidos - são uma barreira

Fonte: BBRT

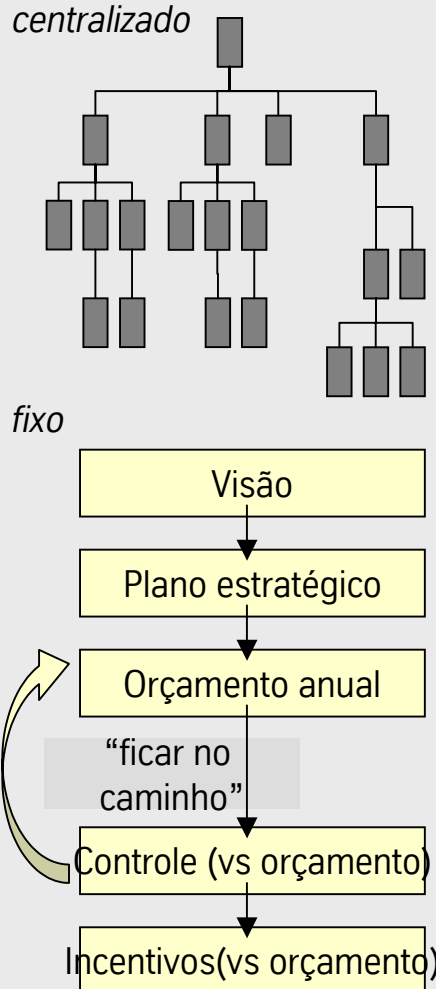
Case: a petroquímica Sueca Borealis iniciou em 1997 o processo de implementação do *Beyond Budgeting*, substituindo sucessivamente a ferramenta “orçamento”.



Fonte: Borealis, 2001

O papel das ferramentas: aplicadas para dar suporte ao modelo gerencial e para criar sinergias entre si, sem gerar conflitos

“Budgeting”



Mngmt. Information Systems

- **Fornece** visões múltiplas do negócio, através de reporting integrado de desempenho

Balanced Scorecard

- **Alinha** estratégia e ações em cada nível dentro da organização

Value Based Management

- **Alinha** estratégia, definição de metas e tomada de decisões com a criação de valores para os acionistas

Activity Based Management

- **Alinha** uso de recursos e trabalho com criação de valor ao cliente

Rolling Forecasts

- **Fornece** visão contínua do *mais provável futuro desenvolvimento*, sem vínculo com o atual período fiscal

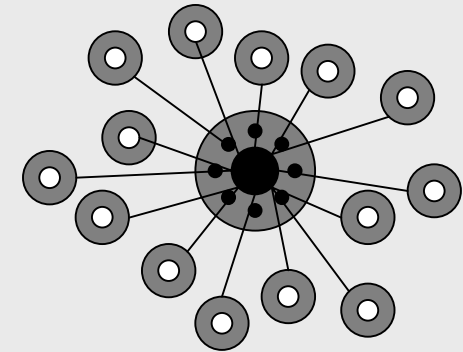
Benchmarking

- **Compara** desempenho e práticas com o melhor de outras organizações

Outras: Re-engenharia de processos, CRM, Remuneração,...

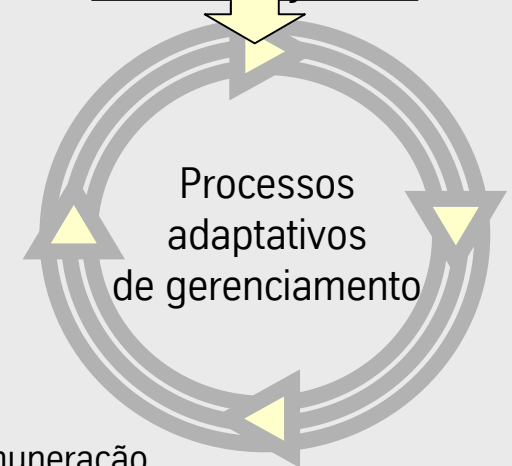
“Beyond Budgeting”

devolvido



adaptativo

Framework de “Devolução”



O conceito do *Beyond Budgeting* nasceu na prática e foi articulado numa iniciativa das próprias empresas.

- **Articulado e desenvolvido por: Beyond Budgeting Round Table (BBRT)**, um fórum de empresas fundado em 1998, parte do *Consortium for Advanced Manufacturing International* (CAM-I); estuda a realidade em empresas e propõe conceitos de melhoria; filiais na Inglaterra/Europa e América do Norte; atividades na Australásia, Espanha, Alemanha, África do Sul e Irã.
- **Membros do BBRT e cases** incluem empresas que já abandonaram planeamento orçamentário convencional; cases mais citados são de empresas da Escandinávia (Svenska Handelsbanken, Borealis, Volvo, Ikea)
- **Resultados desde 1998:** Pesquisas, estudos, publicações (“white papers”) e palestras; reuniões e seminários frequentes nos EUA e na Europa; metodologias de auto-avaliação para organizações e para implementação do conceito; sites na internet www.bbrt.org & www.project.bbrt.org

Pioneiros do gerenciamento “sem orçamento” – empresas de diferentes indústrias, tamanhos e países.

Cases do BBRT

sem orçamento

- Handelsbanken
- Borealis
- Volvo
- SKF
- Boots
- Ahlsell
- CMB e Bull
- IKEA
- **Rhodia**

membros do BBRT

- CibaVision/Novartis
- Bulmers
- Sight Savers International
- UDV/Diageo
- ...

Outros

sem orçamento

- **Gerdau**
- Air Liquide
- Bergman & Beving
- Ericsson
- Lindberg
- Scania
- Schlumberger
- Skandia
- Tetra Pak

com orçamento

- ABB (descentralizado)
- AES (descentralizado)
- Cisco (crescimento)
- Spring (re-engenharia)
- ...

O orçamento: amplamente reconhecido como um problema nas organizações.

Membros do *Beyond Budgeting Round Table* (1998-2002)

- ABB
- ABC Technologies
- Accenture
- ACCO Europe
- AC Nielsen
- Adaytum
- Alstom
- Anheuser Busch
- Armstrong-Laing
- Arthur Andersen
- Ascom
- Barclays Banco
- BG Transco
- Boots The Chemists
- BP/Burmah Castrol
- BT
- Cadbury Schweppes
- CIMA
- Coors Brewers (Bass)
- De Beers
- Deloitte & Touche
- Deutsche Bank
- DHL
- Diageo – UDV
- eNiklas
- Ernst & Young
- European Bank (EBRD)
- Halifax
- Hammond Suddards
- Housing Associations
- IBM Business Consulting
- Interbrew
- Kingfisher
- KPMG Consulting
- HP Bulmer
- Mars
- Mencap
- National Power
- Navigant Consulting
- Novartis
- Parker Hannifin
- Pentland Group
- Port of Tyne Authority
- ProDaCapo
- Royal Mail
- Rugby Group
- Sainsburys
- Schneider Electric
- Siemens
- Sight Savers International
- SKF
- Southco
- Standard Life
- TPG (TNT Post Group)
- Texas Instruments
- Thames Water
- UBS
- United Engineering Forgings
- Valmet Corporation (Metso)
- Unilever Best Foods
- West Bromwich Building Soc.
- Whitbread
- ...

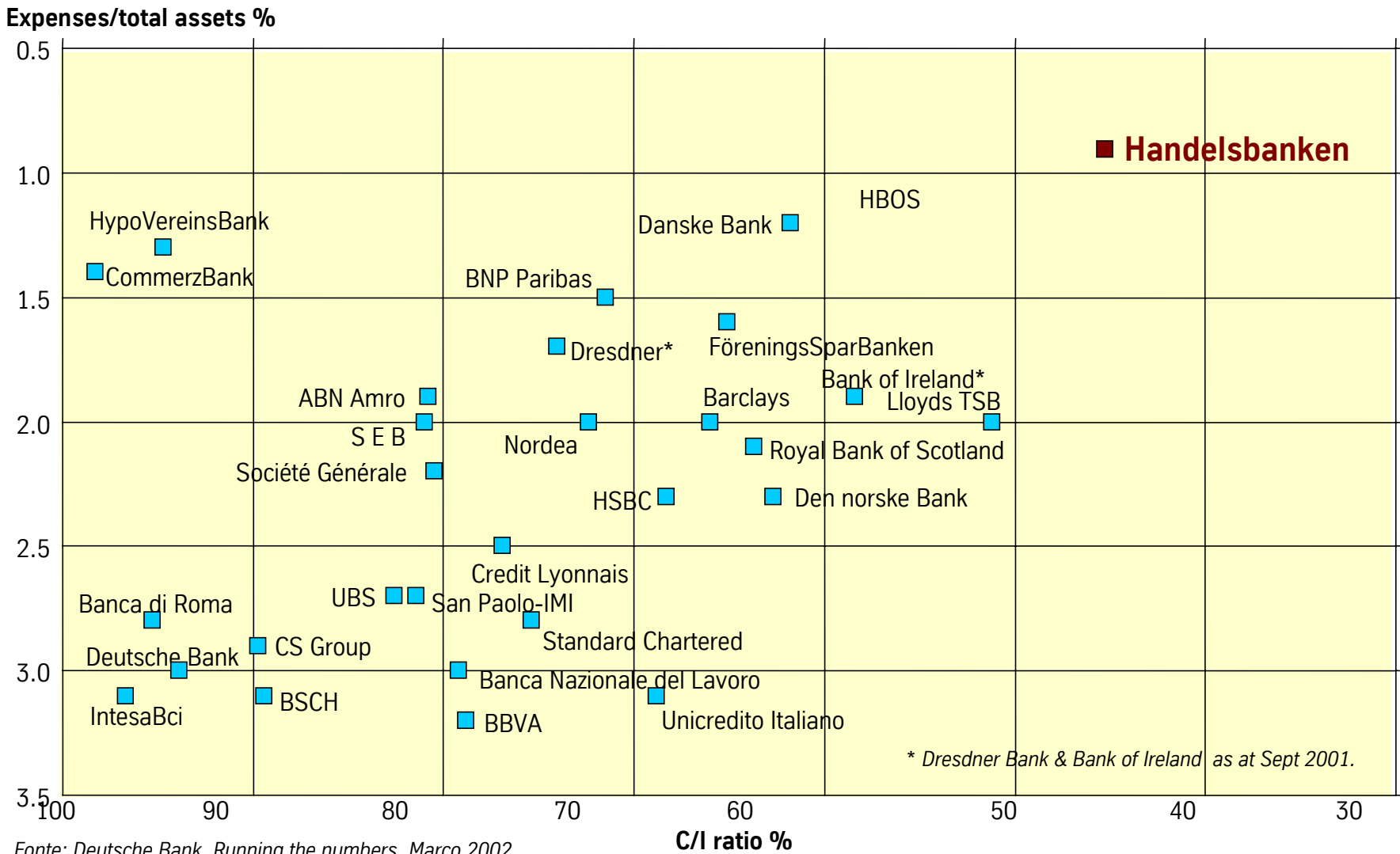
Um case sem orçamentos: Handelsbanken – filosofia única de gerenciamento.



- Sem orçamentos desde 1970
 - Sem objetivos absolutos
 - Sem forecasts para controle
 - Sem planos fixos
 - Sem marketing central
 - Sem orientação por produto
 - Sem incentivos individuais
 - Praticamente sem hierarquias
- Consistentemente - durante 30 anos - um dos bancos de mais sucesso na Europa, medido em todos os indicadores de desempenho (ROE, TSR, EPS, Cost/Income, Satisfação de clientes)

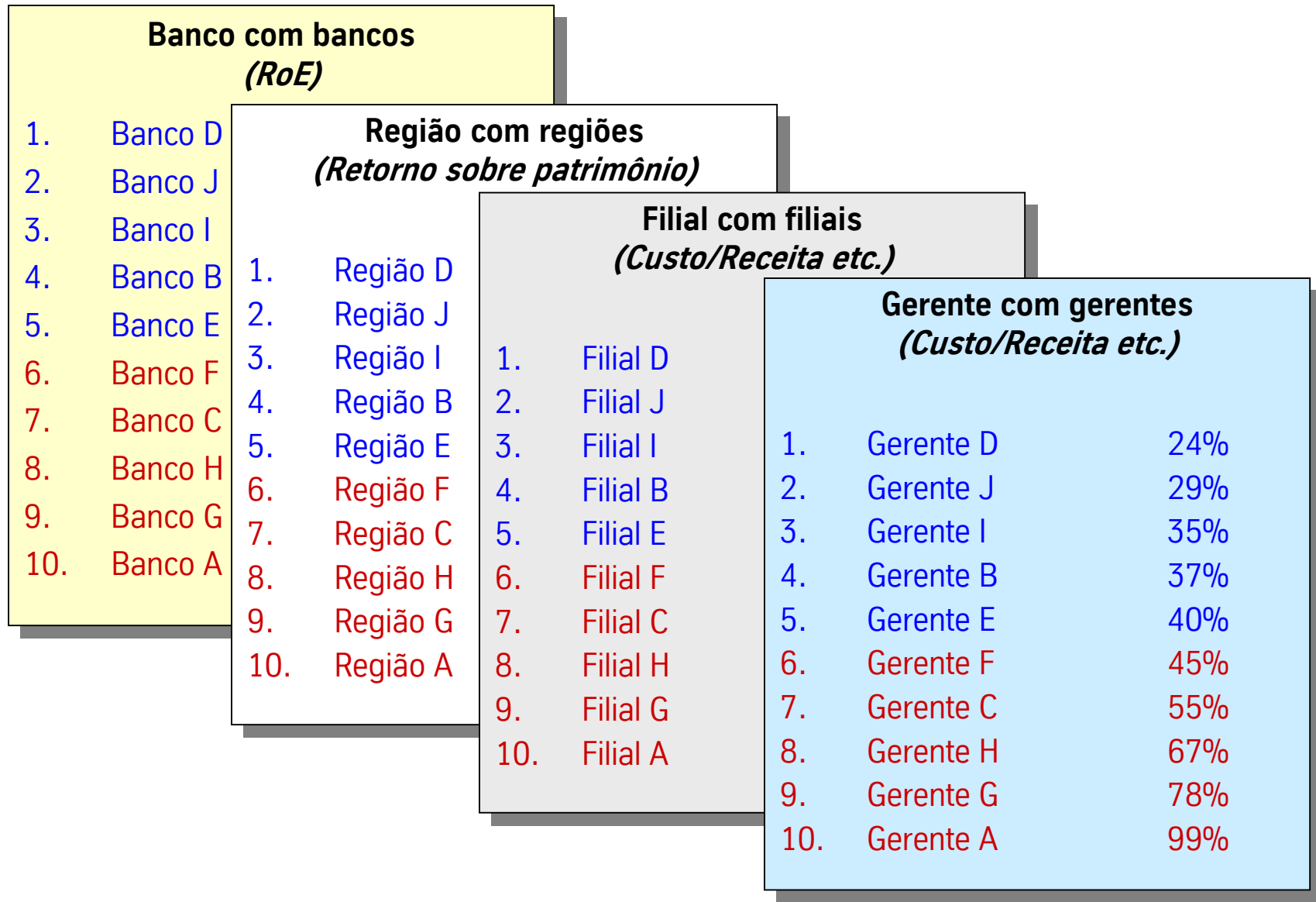
ROE = Return on Equity (Retorno sobre Patrimônio), TSR = Total Shareholder Return, EPS = Earnings per share

Case: Handelsbanken – em comparação com os maiores bancos universais de capital aberto na Europa, Jan-Dec 2001 (após perdas de empréstimos)

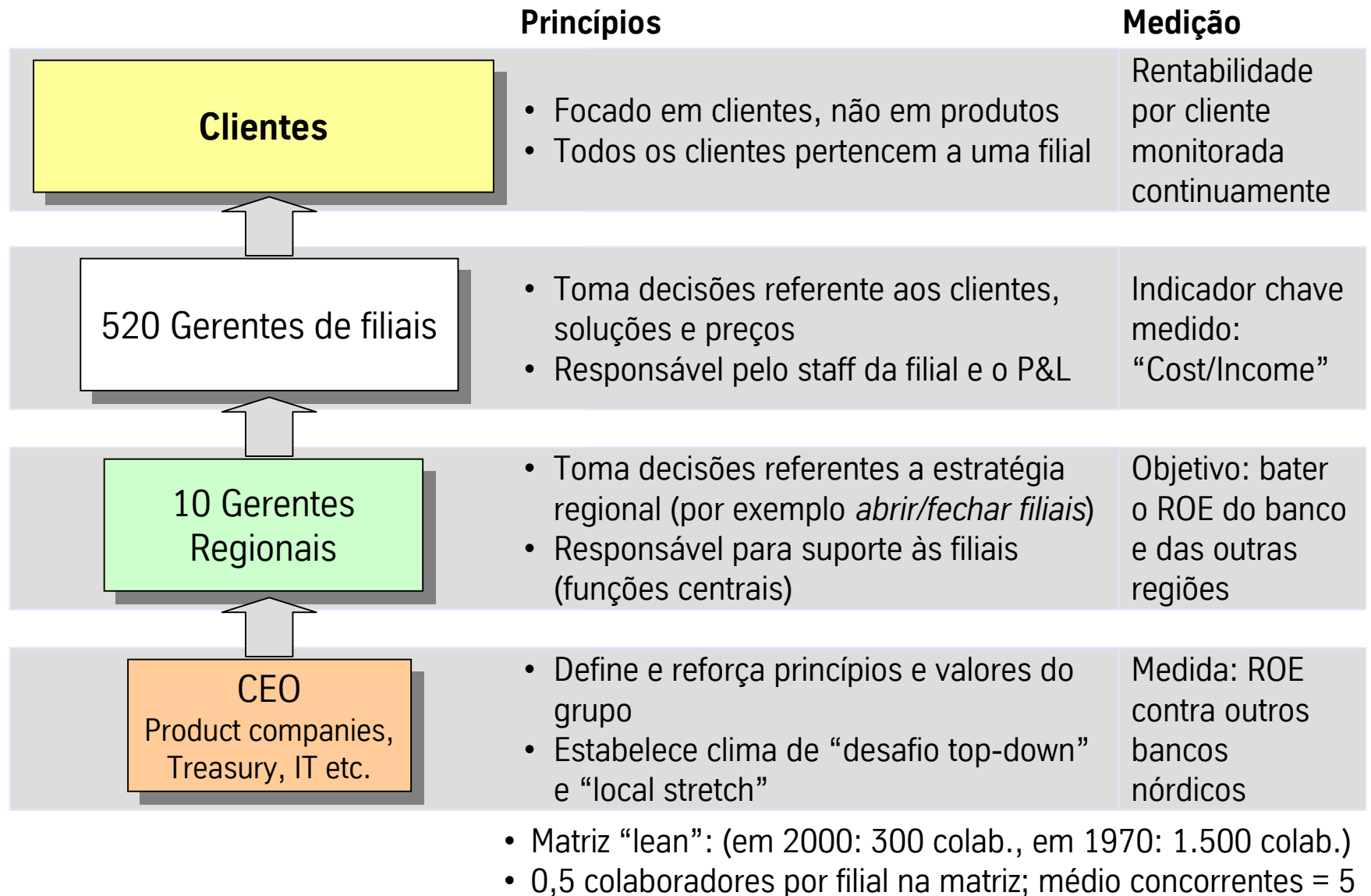


Fonte: Deutsche Bank. Running the numbers, Março 2002

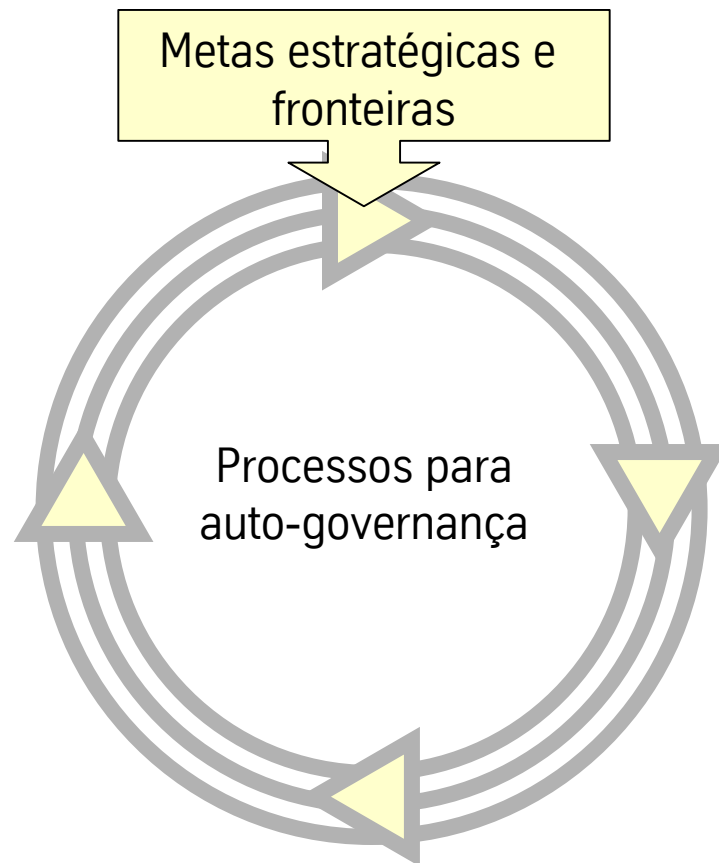
Case: Handelsbanken – o poder das metas e medidas relativas e das “tabelas de liga”.



Case: Handelsbanken – organização reflete a “devolução” radical dentro da organização



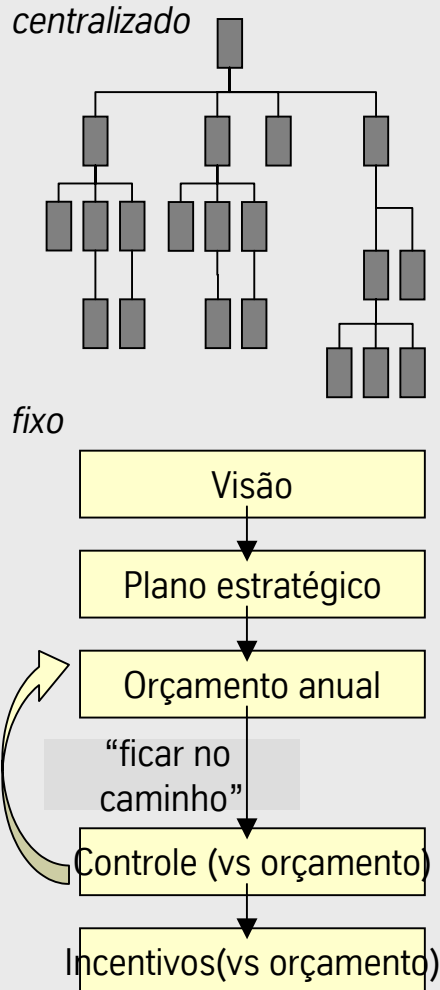
Case: Handelsbanken – processos adaptativos



Metas	relativos, por rankings internos
Estratégia	aberta, informal e planejamento contínuo
Forecasts	sem previsões para finalidade de controle
Recursos	forças de mercado, sem planejamento central; prioridades de investimento á “malabrismo”
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> - muitos profit centres com poder de auto-governança - rentabilidade por cliente “activity-based” - Informação: rápida, aberta, distribuída
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - “peer recognition” - Esquema corporativo de remuneração

O case para a mudança – quatro testes para analisar o modelo atual de *management*

“Budgeting”



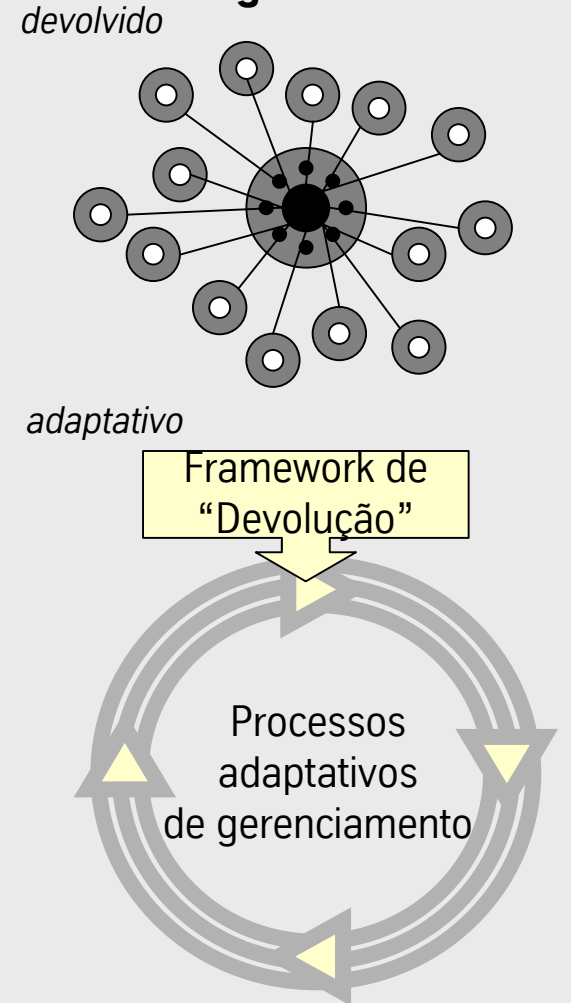
1. Financeiro: O modelo atual é simples, de baixo custo, e relevante para os seus usuários?

2. Estratégico: O modelo atual está alinhado aos fatores de sucesso de uma economia de conhecimento e informação?

3. Cultural: O modelo atual estimula boa governança corporativa e comportamento ético?

4. Desempenho: Seu modelo lida a sustentável desempenho superior competitivo?

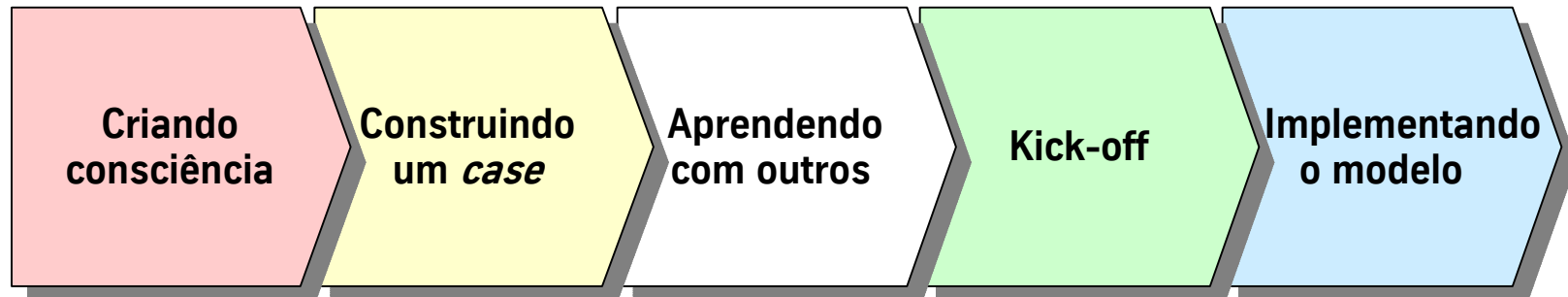
“Novo modelo emergente”



Estratégias para utilizar o BBRT:

conceito do BBRT para apoiar empresas a avaliar, implementar e se beneficiar do modelo de gerenciamento Beyond Budgeting

Empresas/Organizações ...



1. Informação pública

- Matérias/livros
- Conferências/cursos
- www.bbrt.org

2. Case de mudança

- workshops públicos
- Ferramenta diagnóstica
- www.project.bbrt.org

3. Associação com o BBRT(-B)

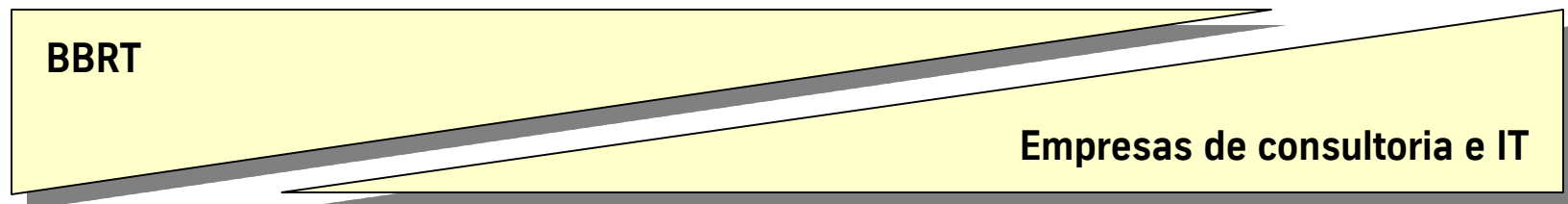
- “Lessons learned”
- Pesquisa do BBRT
- Encontros do BBRT
- Network internacional

4. Suporte ‘estratégico’

- In-house workshops
- Cases individuais de mudança
- Visão

5. Suporte de consultoria

- desenho
- processos
- devolução
- evolução



Algumas fontes para pesquisa sobre *Beyond Budgeting*

Pesquisa em português:

- “Quem precisa de orçamentos?”, de Hope, J./Fraser, R., em: Harvard Business Review, Fev. 2003
- Seminário sobre Beyond Budgeting: dia 12 de Junho, São Paulo, com workshop e cases da *Oxigeno* e da *Siemens*
- www.nielpflaeging.com

Para pesquisa online, em inglês:

- Beyond Budgeting Round Table (BBRT) [matérias, pesquisas; opções para participar na iniciativa BB] www.bbrt.org & www.project.bbrt.org
- Juergen Daum - New Management Concepts for a New Era [matérias e links] www.juergendaum.com/bb.htm
- Beyond Budgeting – Strategic and Operative Planning at Borealis [apresentação de case] www.controller-forum.com/2001/Votr/Boesen.pdf



Contatos Niels Pflaeging & BBRT

Email: pflaeging@bigfoot.com

Web: www.nielspflaeging.com

BBRT via Web: www.bbrt.org

Diagnóstico: www.project.bbrt.org