

## **Beyond Budgeting – Como gerenciar o desempenho melhor *sem* orçamentos!**

### **Novos métodos além do orçamento tradicional, para otimização dos processos de planejamento e gestão de desempenho**

---

#### **Depoimentos -**

#### **Confira as opiniões de profissionais da prática e de especialistas acadêmicos:**

---

- “O trabalho do Beyond Budgeting Round Table (BBRT) é inovador, desafiador, e está providenciando benefícios reais a nossa organização”,  
Steve Morlidge, Líder de Mudança Financeira, Unilever plc
- “Os conceitos de Beyond Budgeting tem tido uma influencia profunda no nosso pensamento em Sight Savers International”,  
Adrian Poffley, Diretor Financeiro, Sight Savers International
- “Beyond Budgeting é [...] uma idéia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para melhorar o processo inteiro de controle de gerenciamento. Abandonar o orçamento força a examinar mais profundamente e mais amplamente como as organizações devem ser gerenciadas.”,  
Charles T. Horngren, Professor de Contabilidade, Stanford University

---

#### **O que é o “Beyond Budgeting”?**

---

O **processo anual de planejamento orçamentário** está hoje no coração da gestão de desempenho na maioria das organizações. Este processo resulta num contrato “fixo” de desempenho que compromete unidades de negócio a atingir resultados financeiros acordados para o próximo ano. Pesquisas mostram que a maioria das empresas está insatisfeita com o planejamento orçamentário: ele é demorado demais, caro demais, falha em agregar valor, está cada vez mais distante do ambiente competitivo das empresas e estimula o comportamento errado. *Ele deve ser abandonado.*

Enquanto isso pode soar como uma posição radical, na realidade é apenas a final (e decisiva) ação numa batalha de muito tempo, que propõe mudar organizações de hierarquias centralizadas para redes descentralizadas. Muitas outras peças desta reforma já estão existindo: empresas investiram altos valores em redes de TI, reengenharia de processos, e uma série de ferramentas de gestão incluindo EVA, Balanced Scorecard e gestão por atividade. Mas eles são incapazes de estabelecer a “nova ordem”, porque o orçamento e a cultura de “comando e controle” que ele sustenta, permanecem predominantes.

Uma série de organizações tem reconhecido o dano feito pelo planejamento orçamentário e tem rejeitado a sua dependência em dados obsoletos e planos fixos. Organizações que foram “além do orçamento” representam indústrias variadas e tamanhos diferentes. Elas todas encontraram que o seu desempenho tem melhorado uma vez que o processo de planejamento orçamentário foi abandonado a favor de meios mais relativos e adaptativos de planejar, avaliar desempenho e controlar. Elas reportam ter poupado quantias consideráveis de tempo que costumavam ser gastas com o planejamento orçamentário.

Comparado com o modelo tradicional de gestão, Beyond Budgeting tem duas diferenças fundamentais. Primeiramente ele é uma maneira mais adaptativa de gestão. Em vez de planos fixados anualmente, que forçam gerentes a executar ações predeterminadas, objetivos são revisados com frequência e baseados em objetivos elásticos, vinculados com desempenho em comparação a *benchmarks* de excelência, “*peers*”, competidores e períodos anteriores.

**O modelo de Beyond Budgeting** habilita a implementar um jeito mais descentralizado de gestão. Em vez da tradicional hierarquia e liderança centralizada, ele permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam “devolvidas” para gerentes operacionais. E o Beyond Budgeting cria um ambiente auto-gerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal. Isso traz uma motivação maior, produtividade mais alta e melhora o serviço ao cliente.

Individualmente, estas duas características podem produzir benefícios significativos. Mas em combinação, elas podem providenciar uma visão de liderança que, até agora, tem sido forte em visão mas fraca em execução. Já que o Beyond Budgeting é um modelo coerente no qual todos estes componentes interagem em harmonia, ele pode produzir sucesso excepcional e sustentável. Este sucesso é estimulado por quatro contribuintes diretos de valor: estratégias inovadoras, baixo custo, clientes leais e rentáveis, e *reporting* ético. Só que estes contribuintes serão ineficazes enquanto executivos e gerentes não têm o escopo, conhecimento e poder de execução. O resultado é uma organização “enxuta”, adaptável e ética, e que tem o potencial de permanecer no topo da liga dos seus concorrentes.

No Brasil, são poucas as empresas que já trabalham *sem* orçamentos. Entre eles, se destacam a indústria química *Rhodia*, e empresas de tecnologia como *Philips* e *Ericsson*. Outras empresas, como a *Oxiteno* e a *Siemens*, estão procurando ativamente caminhos para “além do orçamento”.

---

### **Sobre o Beyond Budgeting Round Table**

---

O “Beyond Budgeting Round Table” (BBRT) é uma rede facilitada internacional para organizações que está avaliando, implementando e ganhando valor do modelo de gestão Beyond Budgeting. Foi fundado como resposta a crescente insatisfação, e até frustração, com o planejamento orçamentário tradicional. O BBRT está desenvolvendo e guiando a implementação de um modelo coerente de gerenciamento de desempenho para o século 21, com a sua pesquisa baseada em estudos de cases práticos, de empresas avançadas e de sucesso. Desde a sua fundação em Janeiro de 1998, mais de 60 organizações (a maioria delas de grande porte) tem participado no BBRT.

Originado na Inglaterra, agora o BBRT tem membros em muitos países, incluindo França, Alemanha, Suíça, Inglaterra e EUA. Existem BBRT's irmãs na América do Norte e na Australasia.

Informações adicionais: [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)

---

### **Sobre Niels Pflaeging**

---

Representa o Beyond Budgeting Round Table no Brasil e é autor de um livro sobre Beyond Budgeting, já publicado na Europa e que será lançado no Brasil no 1o semestre de 2004.

É administrador de empresas, com mestrado na Universidade de Hannover, Alemanha. Apóia organizações a melhorar desempenho e resultados substancialmente, através do desenvolvimento dos modelos de gestão. Atuou como Business Controller na indústria automotiva e como Controller Corporativo e de Divisão de Negócios numa multinacional do ramo farmacêutico. Realizou diversas apresentações, palestras, workshops e treinamentos para executivos e acadêmicos no Brasil e no exterior, e publicou diversas matérias, enfocando temas como Sistemas Avançados de Gestão, Orçamento/Controladoria, Beyond Budgeting e Better Budgeting.

Informações adicionais: [www.nielpflaeging.com](http://www.nielpflaeging.com)

#### **Contato:**

MetaManagement Group, E-mail: [mail@nielpflaeging.com](mailto:mail@nielpflaeging.com)

Telefone: (011) 9857 5060 ou (011) 3062 8936

**Eventos próximos sobre Beyond Budgeting:**

- *"Beyond Budgeting"*,  
seminários de 1 dia, 27/28 de janeiro 2004, Rio de Janeiro – São Paulo,  
organizado pela Cavalcante & Associados
- *"Monitoramento e Gestão de Riscos na Gestão Flexível e Descentralizada 'Além do Orçamento'"*,  
palestra no congresso Gestão de Riscos para Auditoria Interna, São Paulo, dia 05 de  
fevereiro 2004,  
organizado pela IBC do Brasil
- *"Transformação do modelo de gestão"*  
workshops em preparação para o 1º trimestre de 2004, São Paulo – Rio de Janeiro,  
organizado e em conjunto com a Cavalcante & Associados e a TPK