

BEYOND BUDGETING - UMA ALTERNATIVA DE GESTÃO FINANCEIRA ALÉM DOS ORÇAMENTOS

Jonas Comin de Campos¹, Valdevino Krom²

¹ Universidade de Taubaté – UNITAU. - Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU, Av Quatro de março, 185 – Centro Taubaté/SP, comin@uol.com.br.

² Universidade do Vale do Paraíba, Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – valkrom@univap.br

Resumo- O cenário atual em que as empresas estão inseridas é caracterizado pelas informações e um mercado de grande concorrência e dinamismo, neste cenário, as empresas precisam esforçar-se para tornarem-se globais, agindo rapidamente para manterem-se competitivas. Por isso, espera-se uma gestão empresarial que seja completa e eficiente. A gestão baseada em orçamentos, por sua vez, torna-se obsoleta, por não ser um processo ágil; suas informações tornam-se desatualizadas rapidamente e sua eficiência é questionada por muitos administradores. O modelo do *Beyond Budgeting* cuja tradução literal do idioma inglês para o português é “Além dos Orçamentos”, preconiza uma gestão sem os orçamentos, através de ferramentas ágeis e modernas.

Palavras-chave: Finanças, Administração, Gestão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A gestão baseada em orçamentos iniciou-se com a revolução industrial, quando as indústrias trabalhavam visando primeiramente produzir bens em grande quantidade para posteriormente vendê-los. Atualmente, o modelo de produção ocorre sob demanda e num mercado de grande concorrência e de mudanças rápidas, o que criou a necessidade de criação de um novo modelo de gestão mais rápido, flexível e adaptável às mudanças, o *Beyond Budgeting*, será analisado no presente trabalho com uma alternativa de modelo de gestão financeira.

Materiais e métodos

Foi utilizado o método de pesquisa descritiva através da revisão de literatura publicada em livros sobre o assunto.

O Beyond Budgeting

No ano de 1997 foi criado num grupo de pesquisadores na Europa, com o objetivo de desenvolver um modelo de gestão não baseado no orçamento. Esse grupo foi denominado BBRT-*Beyond Budgeting Round Table* e como resultado das pesquisas desse grupo, surgiu o conceito de gestão denominado *Beyond Budgeting*.

Segundo os estudos do BBRT o *Beyond Budgeting* pode tornar uma empresa mais flexível e adaptável às mudanças através de seus princípios, baseados na descentralização de

poder e na flexibilização de processos, os quais focam a não utilização dos orçamentos.

Algumas empresas implantaram o *Beyond Budgeting* com grande sucesso, como: American Express, Deutsche Bank, Philips, Rhodia, SKF, Toyota, Unilever, Volvo, dentre outras. É um modelo de gestão muito difundido em vários países da Europa, da América do Norte e parte da Oceania e pouco conhecido no Brasil.

Visão histórica do processo orçamentário

Para LUNKES (2003, p. 35), a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade.

A palavra “orçamento” origina-se do costume dos antigos romanos de portar uma bolsa de tecido chamada “*fiscus*” para coletar impostos. Posteriormente, a palavra foi utilizada para designar as bolsas de tesouraria e também funcionários que a usavam. No Reino Unido, no início da Idade Média, a tesouraria era conhecida como “*fisc*”. Na França o termo era “*bouge*” ou “*bougette*”.

O orçamento da forma que é usado ainda hoje teve início em 1689, pela Constituição Inglesa, que estabelecia que o rei e o primeiro ministro poderiam arrecadar impostos e gastar os recursos apenas após a aprovação e a autorização do Parlamento. Por volta do século XVIII, os planos de despesas eram levados ao Parlamento envoltos em uma bolsa de couro, que seria aberta em uma cerimônia que passou a se chamar “*opening the budget*” ou “abertura de orçamento”. Assim o termo “bolsa” foi substituído

por “*budget*”, que em 1800 entrou para o dicionário inglês.

No século XIX foram criadas as maiorias das práticas, políticas e procedimentos conhecidos. As principais mudanças ocorreram na França durante o governo de Napoleão, pois ele desejava ter maior controle das despesas. Assim, tais mudanças permaneceram e foram aperfeiçoadas, o que garantiu que em 1860 a França tivesse um sistema de contabilidade uniforme, com um ano fiscal padrão e conversões de tempo para a prestação de contas. Através desse sistema era possível fazer relatórios sobre a alocação de recursos, prever e, ao final, comparar entre o previsto e o realizado. O orçamento era elaborado prevendo-se as receitas e despesas do ano, igualmente ao que é elaborado ainda hoje pelas empresas. Conseqüentemente, o orçamento tornou-se um instrumento de política do governo.

Após a experiência bem sucedida da França, o Reino Unido enxergou as técnicas orçamentárias como promissoras e também como uma ferramenta para controlar os gastos do governo. Em 1861 foi criado na Inglaterra o Comitê de Contas e em 1866, os escritórios de Controladoria e Auditoria. LUNKES (2003, p. 36) comenta que nos Estados Unidos, apenas no início do século XX foram desenvolvidas práticas de planejamento e administração financeira, conhecidas como “movimento do orçamento público”, que relatava todas as receitas e despesas para um período fiscal definido, onde utilizava um número limitado de contas-padrão para controlar os gastos. Em 1907, New York foi a primeira cidade a implantar o orçamento público.

Em 1921, o congresso norte-americano instituiu a obrigatoriedade do orçamento público.

De acordo com ZDANOWICZ, citado por LUNKES (2003, p.37), o pioneiro em utilizar essa ferramenta em empresas privadas foi Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, em 1919. No Brasil, somente após 1940 é que o orçamento começou a ser estudado e implementado, mas nem mesmo na década seguinte o orçamento foi utilizado por muitas das empresas. A partir de 1970, apenas, foi que as empresas começaram a implementar o orçamento com mais freqüência.

Segundo LUNKES (2003, p. 37), numa primeira fase predominou o orçamento empresarial, que teve como ênfase a projeção dos resultados e o posterior controle. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período.

Na segunda fase prevaleceu o orçamento contínuo, que tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados

para o mesmo mês do ano seguinte. A aplicação desse método orçamentário está tornando-se bastante freqüente nas empresas.

Em seguida surgiu o orçamento base zero, com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e tivessem necessidade de justificar os gastos. No orçamento de base zero os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.

Vantagens e desvantagens do modelo orçamentário

TUNG (2003, p. 24) considera que são inúmeras as vantagens que a implantação de um processo orçamentário traz para a empresa. Porém, não se deve achar que se trata de um processo infalível. Como todo processo, apresenta vantagens e desvantagens.

Segundo WELSH (1983, p. 64), o processo orçamentário traz diversas contribuições para a empresa:

- Obriga a análise antecipada das políticas básicas e exige uma estrutura administrativa adequada, com um sistema definido de atribuição e responsabilidades.
- O processo de estabelecimento de metas, objetivos e planos de ação obriga a participação de todos os membros da administração e estes alinham seus planos de acordo com os planos de outros departamentos e da empresa como um todo.
- Exige que a administração quantifique o que é necessário para um desempenho satisfatório.
- Exige dados contábeis históricos adequados para permitir à administração um melhor controle.
- Os membros da administração atentam e planejam o uso econômico da mão de obra, matéria prima, instalações e capital.
- Introduce o hábito de analisar cuidadosamente as oportunidades antes de serem tomadas decisões, em todos os níveis administrativos.
- Reduz custos, porque o aumento da amplitude do controle exige um número menor de supervisores.
- O planejamento resulta em mais tempo aos executivos para planejar e usar criatividade, pois liberta-os de alguns problemas rotineiros internos, graças às políticas predeterminadas e às relações de autoridade bem definidas.
- Elimina a incerteza e a insegurança dos grupos administrativos

inferiores, por tratar-se de um planejamento que mostra objetivos e políticas da empresa.

- Auxilia no controle de uma maneira geral e, conseqüentemente indica as áreas de eficiência ou ineficiência.

- Força a administração a dedicar parte de seu tempo ao efeito das tendências esperadas das condições econômicas gerais.

- Leva a empresa a se auto-analisar periodicamente.

- Ajuda no processo de obtenção de crédito bancário.

- Permite a medição do progresso da empresa em relação aos objetivos traçados.

TUNG (1975, p. 30) comenta que um orçamento pode falhar e muitas vezes isso é resultante de erros cometidos pela própria organização. Estrutura organizacional inadequada, falta de um sistema de custos definidos, ausência de dados históricos e supervisão e administração ineficientes são alguns deles.

Modelo sem orçamentos

Origem do *Beyond Budgeting*

A gestão orçamentária é muito criticada por estimular comportamentos antiéticos dentro das empresas e também por estarmos num ambiente de mudanças contínuas e constantes. O mercado é imprevisível e altamente competitivo e o modelo desenhado na Era Industrial não atende mais o mercado dinâmico atual. Na era industrial, o mercado apresentava-se constante. Atualmente, nosso ambiente é muito disputado e instável e continuamos a gerenciar da mesma forma que na era industrial.

Os 12 Princípios do *Beyond Budgeting*

O *Beyond Budgeting* é baseado em doze princípios, sendo seis focados na descentralização do poder nas empresas e os outros seis na flexibilização de processos.

Princípios de descentralização de poder

1. Governança

Devem ser esclarecidos e divulgados os princípios e valores da empresa. Os líderes devem fornecer princípios e limites claros, aglutinar as pessoas para um propósito comum e compartilhar valores, adotar um estilo de liderança de orientação e apoio.

2. Desempenho

Criar um clima de alta performance baseado no sucesso relativo.

3. Empowerment

Dar às equipes liberdade, capacidade e autoridade para agir.

4. Responsabilidade

Os funcionários empenham-se na busca de resultados competitivos com responsabilidade sobre o desempenho de suas divisões.

5. Responsabilidade pelos clientes

O foco deve estar no cliente. As necessidades dos clientes devem ser atendidas de forma adequada, sem pressões para atingir metas, o que melhora o relacionamento a longo prazo.

6. Informação

A informação deve ser disponibilizada de forma ética e transparente para facilitar o aprendizado e encorajar o comportamento ético.

Princípios de flexibilização de processos

1. Metas

As metas devem ser fixadas com base na concorrência continuamente através de *benchmark*.

As equipes devem perseguir um objetivo macro, buscando a excelência dentro e fora da empresa. Deve ser adotada a definição de metas práticas relacionadas com melhorias desconectadas da avaliação de desempenho e premiações.

2. Motivação e Recompensa

As recompensas devem estar alinhadas com o progresso da empresa como um todo.

A avaliação de desempenho deve ser analisada com os *benchmarks* interno e externo. A empresa passa a recompensar um grande grupo relacionando o desempenho competitivo que a empresa está obtendo.

3. Planejamento

A estratégia deve estar constantemente alinhada com os processos da empresa.

4. Recursos

Os recursos devem ser liberados de acordo com a necessidade e de forma ágil. A utilização de sistemas de previsões dinâmicas, como o *Rolling Forecast*, é muito mais eficaz que orçamentos.

5. Coordenação

A coordenação dos planos organizacionais deve ser feita de forma dinâmica, através de mecanismos de mercado e não através de ciclos anuais de planejamento.

6. Mensuração e controle

As informações devem ser claras e concisas e as providências devem ser rápidas.

Sistemas ERP permitem o gerenciamento das informações e evitam a manipulação de números.

Como funciona a gestão sem orçamentos versus a gestão orçamentária

De acordo com os princípios, a gestão *Beyond Budgeting* é baseada na descentralização do poder e na flexibilização de processos. A utilização de diversas ferramentas de gestão em conjunto (*Rolling forecast*, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, EVA, CRM) completa o modelo *Beyond Budgeting*. Segundo o BBRT, o *Beyond Budgeting* permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam repassados ou “devolvidos” para os gestores. O *Beyond Budgeting* cria um ambiente auto-gerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal, trazendo uma motivação maior, produtividade mais alta e melhorias nos serviços prestados.

Comparando-se os dois modelos, o *Beyond Budgeting* oferece uma maneira mais adaptativa de gestão, onde os objetivos são revisados com frequência e vinculados com desempenho em comparação a *benchmarks* de excelência, pares, concorrentes e períodos anteriores. No modelo tradicional, os planos são fixados anualmente e incentivam os gestores a executar ações predeterminadas.

Entre os principais fatores de sucesso do *Beyond Budgeting* destacam-se a velocidade de resposta, inovação contínua, clientes leais e rentáveis, excelência operacional, desempenho sustentável e satisfação dos acionistas.

Conclusão

O *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão inovador que propõe a adoção de princípios que podem tornar uma empresa mais competitiva e adaptável às mudanças. Os princípios baseiam-se na descentralização de poder e flexibilização de processos. Os orçamentos servem de base para a aplicação de metas, gestão de recursos financeiros, avaliação do desempenho das equipes, entre outras funções, mas o *Beyond Budgeting* demonstra que há muitas ferramentas que permitem a substituição dessas funções com muito mais eficácia. A substituição dos orçamentos não é uma tarefa fácil de ser implementada, por isso é lenta e depende da mudança da cultura organizacional como um todo.

Referências

CARVALHO, Juracy Vieira de. **Análise Econômica de Investimentos: EVA – Valor Econômico Agregado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2002.

EHRBAR, Al. **EVA Valor Econômico Agregado: A verdadeira Chave para a Criação de Riqueza**. Local: Qualitymark Editora Ltda, 1999.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Quem precisa de orçamentos?** Harvard Business Review

Brasil, 2003. (b)

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

TISSIANI, Ana C C, COSTA, Flavia S, GUIMARÃES, Márcia F R,

ROSENBERG, Cynthia. **O fim do orçamento**. Revista Exame. Ed. 802. 2003.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial no Brasil para empresas industriais e comerciais**. 2ª ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa Ltda, 1976.

WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.