

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA UNIMEP**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJAMENTO**  
**ORÇAMENTÁRIO TRADICIONAL COM O MODELO BEYOND**  
**BUDGETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**FERNANDO CESAR TARANTO**  
**ORIENTADOR: CLÓVIS LUÍS PADOVEZE**

**PIRACICABA**

**2006**

**FERNANDO CESAR TARANTO**

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJAMENTO  
ORÇAMENTÁRIO TRADICIONAL COM O MODELO *BEYOND  
BUDGETING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Dissertação apresentada à Faculdade de  
Gestão e Negócios da Universidade Metodista  
de Piracicaba – UNIMEP como requisito para  
conclusão do mestrado Profissional em  
Administração**

**Orientador: Clóvis Luís Padoveze**

**PIRACICABA**

**2006**

## FICHA CATALOGRÁFICA

TARANTO, Fernando Cesar

Análise comparativa do Planejamento Orçamentário Tradicional com o modelo *Beyond Budgeting*: Um estudo exploratório – 2006.

168 f.

Inclui figuras, tabelas e quadros

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

Dissertação de Mestrado – Mestrado Profissional em Administração –  
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

Piracicaba, 2006

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidato: Fernando Cesar Taranto

### **ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO TRADICIONAL COM O MODELO *BEYOND BUDGETING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação defendida e aprovada em 14/12/2006 pela Comissão Julgadora:

---

Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze - Orientador  
Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah  
Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho  
Faculdade de Administração – Centro Universitário Salesiano de São Paulo

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação, em especial, a meus pais, pela educação, respeito, amor, humildade e dedicação à mim repassados que serviram de alicerce para minha formação.*

*À minha esposa Regina pelas palavras de incentivo ao fazer este mestrado e pela paciência e compreensão que teve durante sua realização. Sua participação foi muito importante e especial para mim.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, saúde, proteção, perseverança e fé por alcançar um de meus sonhos: este mestrado.

Ao meu orientador Dr. Clóvis Luís Padoveze que conheci na graduação de Ciências Contábeis na Unimep, cuja sabedoria e inteligência pude reconhecer ao longo deste mestrado. Seu conhecimento e experiência como pesquisador e cientista contribuíram muito para este trabalho.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, coordenador deste mestrado, que tive como professor e conselheiro neste trabalho. Suas palavras de incentivo no meu ingresso neste mestrado, nos trabalhos deste curso e na minha admissão como professor desta instituição nunca serão esquecidas.

À banca examinadora, meu co-orientador Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, que tive a honra de conhecer neste mestrado, cujas orientações contribuíram relevantemente para este trabalho.

Ao Prof. Dr. Cândido Ferreira da Silva Filho que tive o prazer conhecer nesta banca ao qual sou sempre grato por suas orientações.

À Unimep que me acolheu com muito carinho no meu ingresso como professor e em especial à minha coordenadora do curso de Ciências Contábeis Prof<sup>ra</sup>. Maria Antonia Fioravanti pelos votos de confiança e incentivo ao meu trabalho.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, Antonio Carlos Giuliani, Osvaldo Elias Farah, Clóvis Luís Padoveze, Mário Sacomano Neto e Eduardo Eugênio Spers que contribuíram com seus conhecimentos em nossas aulas.

Aos meus colegas de turma que conheci ao longo deste curso, em especial ao meu grande amigo André Ricardo Ponce dos Santos, exemplo de integridade e dignidade e cujos estudos e pesquisas realizados em parceria resultaram numa sólida amizade.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Indicadores estratégicos .....	29
Quadro 2 - Análise do ambiente e plano operacional ou diretor .....	54
Quadro 3 - Cenários.....	57
Quadro 4 – Premissas orçamentárias gerais.....	58
Quadro 5 - Áreas e subsistemas do sistema de informação contábil.....	63
Quadro 6 - Exemplo de orçamento flexível .....	71
Quadro 7 – Comparação dos elementos de gestão.....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação da eficiência .....	9
Figura 2: Processo de gestão .....	15
Figura 3 - Processo de Gestão: visão analítica .....	17
Figura 4 - Análise <i>Swot</i> .....	21
Figura 5 - Processos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
Figura 6 - Perspectivas do <i>BSC</i> .....	27
Figura 7 - Medidas essenciais da perspectiva do cliente .....	30
Figura 8: Relações de causa e efeito da estratégia .....	33
Figura 9 - Estratégia, plano orçamentário e sistemas de informações.....	52
Figura 10 – Processo de planejamento estratégico.....	53
Figura 11 – Tipos de cenário.....	56
Figura 12 - Estruturação dos sistemas de informação .....	61
Figura 13 - Integração do controle orçamentário com o planejamento estratégico. .	70
Figura 14 - Comparação entre o modelo tradicional de gestão e o <i>Beyond</i> <i>Budgeting</i> .....	92
Figura 15 - Contrato de desempenho.....	93
Figura 16 - Processo devolvido e adaptativo .....	94
Figura 17 - Substituição do orçamento.....	101
Figura 18 - Decomposição do processo orçamentário.....	104
Figura 19 - Contrato fixo do orçamento .....	121
Figura 20: Evolução do orçamento.....	130



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABC - *Activity Based Customer* – Custo Baseado em Atividades
- AMA - American Management Association
- AMBEV – American Beverage – Cervejaria das Américas
- BACEN – Banco Central do Brasil
- BBRT - Beyond Budgeting Round Table
- BI – *Business Intelligence* – Inteligência Empresarial
- BSC – *Balanced Scorecard* – Cartão de Pontuação Equilibrado
- ERP – *Enterprise Resources Planning* – Planejamento de Recursos Corporativos
- EVA – *Economic Value Added* – Valor Econômico Adicionado
- GMD – Gestão Matricial de Despesas
- EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* - Lucro Operacional Acrescido da Depreciação e da Amortização
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IGP-DI – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
- IMA - Institute of Management Accountants
- INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor
- IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Final Amplo
- KPI – *Key Performance Indicator* – Indicador de Desempenho Fundamental
- PIB – Produto Interno Bruto
- ROCE – *Return on Capital Employed* – Retorno sobre o Capital Empregado
- SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia
- SWOT – *Strenghts Weaknesses Opportunities Threats* – Riquezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

## SUMÁRIO

RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemática .....	3
1.2 Justificativa.....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.4 Metodologia .....	5
1.5 Estrutura do Trabalho.....	6
<b>2 SISTEMA EMPRESA E PROCESSO DE GESTÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Subsistemas do Sistema Empresa .....	10
2.2 Modelo de Gestão .....	12
2.3 Processo de Gestão .....	13
2.4 Planejamento Estratégico .....	18
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.5.1 Processos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.5.2. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.5.2.1. Perspectiva Financeira.....	27
2.5.2.2. Perspectiva do Cliente .....	29
2.5.2.3. Perspectiva dos Processos Internos.....	30
2.5.2.4. Perspectivas do Aprendizado e do Crescimento.....	31
2.5.3. Integração das Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> à Estratégia Empresarial .	32
<b>3 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....</b>	<b>35</b>
3.1 História.....	35
3.2 Conceitos e Objetivos .....	36
3.3 Cultura Orçamentária .....	40
3.4 Conceitos de Orçamentos.....	44
3.4.1 Orçamento Base Zero.....	44
3.4.2 Orçamento por Atividades.....	48

3.4.3 Orçamento de Tendências .....	49
3.5 Tipos de Orçamentos .....	49
3.5.1 Orçamento Estático .....	49
3.5.2 Orçamento Flexível.....	50
3.5.3 <i>Budget e Forecast</i> .....	51
3.5.4 Orçamento Contínuo .....	51
3.6 Alinhamento do Planejamento Orçamentário com o Planejamento Estratégico...	52
3.6.1. Análise do Ambiente e Construção de Cenários .....	53
3.6.2. Premissas Orçamentárias Baseadas na Estratégia.....	58
<b>4. EXECUÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ...</b>	<b>60</b>
4.1. Sistema de Informação do Planejamento Orçamentário .....	60
4.2 Estrutura do Planejamento Orçamentário .....	64
4.2.1 Orçamento Operacional.....	64
4.2.1.1 Orçamento de Vendas .....	64
4.2.1.2 Orçamento de Produção .....	65
4.2.1.3 Orçamento de Materiais e Estoque .....	65
4.2.1.4 Orçamento de Despesas.....	65
4.2.2 Orçamento de Investimentos e Financiamentos .....	66
4.3 Projeção das Demonstrações Financeiras .....	66
4.3.1 Demonstração de Resultados.....	67
4.3.2 Balanço Patrimonial .....	67
4.3.3 Demonstração de Fluxo de Caixa .....	67
4.4 Controle Orçamentário.....	67
4.5 Controle Matricial.....	72
<b>5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO</b>	
<b>ORÇAMENTÁRIO .....</b>	<b>75</b>
5.1 Vantagens do Planejamento Orçamentário .....	75
5.2 Desvantagens do Planejamento Orçamentário .....	78
<b>6 BEYOND BUDGETING.....</b>	<b>.85</b>
6.1 História do modelo <i>Beyond Budgeting</i> .....	.85

6.2	Conceitos e Objetivos .....	86
6.3	Como Funciona na prática o <i>Beyond Budgeting</i> . .....	91
6.3.1.	Metas .....	96
6.3.2	Planejamento.....	98
6.3.3	Recursos .....	99
6.3.4	Coordenação .....	99
6.3.5	Controles .....	99
6.3.6	Remuneração /Recompensas .....	100
6.4	Exemplo de como funciona o <i>Beyond Budgeting</i> .....	100
<b>7</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO TRADICIONAL COM MODELO <i>BEYOND BUDGETING</i>.....</b>	<b>105</b>
7.1	Comparação do Planejamento Orçamentário com o modelo <i>Beyond Budgeting</i> ...	105
7.1.1.	Metas e Objetivos .....	106
7.1.2	Planejamento .....	108
7.1.3	Recursos .....	110
7.1.4	Coordenação e Controle .....	112
7.1.5	Bônus / Recompensas .....	114
7.2	Análise das críticas do movimento BBRT ao Planejamento Orçamentário .....	115
7.3	Análise e conclusões sobre a substituição e incorporação dos conceitos <i>Beyond Budgeting</i> ao Planejamento Orçamentário Tradicional .....	129
<b>8</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>146</b>
8.1	Metodologia da pesquisa.....	146
8.2	Caracterização da empresa pesquisada .....	147
8.3	Resultados da pesquisa.....	148
8.4	Análise dos resultados da pesquisa.....	152
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>154</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>164</b>

## RESUMO

Historicamente, o Planejamento Orçamentário tem sido alvejado por críticas questionando sua validade e que contribuíram para seu aprimoramento, mas, recentemente, surgiu um novo modelo de gestão conhecido por *Beyond Budgeting* com a proposta de substituí-lo. Assim, este trabalho objetivou avaliar se a proposta do modelo *Beyond Budgeting* pode substituir ao Planejamento Orçamentário no processo de gestão empresarial. Para atingir este objetivo, procurou-se por meio de um estudo exploratório, fazer uma análise comparativa dos principais elementos de gestão de cada modelo, avaliar as críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário pelo movimento *Beyond Budgeting Round Table* e verificar a possibilidade dos conceitos de *benchmarking* do *Beyond Budgeting* serem incorporados ao Planejamento Orçamentário. Também, foi realizada uma pesquisa semi-estruturada em uma empresa que adota o novo modelo, com o objetivo de verificar os motivos que a levaram a utilizá-lo, bem como, avaliar sua aplicação como processo de gestão. Pelo estudo exploratório, avaliou-se que estas críticas podem estar relacionadas à problemas ligados à cultura e gestão organizacional, assim como, ao sistema e estrutura de informação das empresas que independem da ferramenta de gestão utilizada. Este estudo demonstra parecer que a proposta *Beyond Budgeting* não elimina a ferramenta orçamentária em si no seu processo de gestão, mas a sua natureza de fixar metas para determinados períodos ao qual chama de “contrato fixo”, bem como, utiliza de *benchmarking* para o estabelecimento destas metas. Verificou-se, ainda, que as dificuldades quanto à obtenção e utilização de indicadores de *benchmarking* para metas e objetivos no *Beyond Budgeting* podem constituir-se numa importante limitação desse modelo, como proposta para substituir o Planejamento Orçamentário nas empresas em geral. Estas constatações foram confirmadas na pesquisa semi-estruturada realizada com a empresa que adota o novo modelo de gestão. Constatou-se, também, que pesquisas realizadas recentemente, demonstram uma tendência para a utilização de *benchmarking* nas organizações que adotam o Planejamento Orçamentário Tradicional para o processo de avaliação de gestores, corroborando para a possibilidade de incorporação desses indicadores não financeiros no Planejamento Orçamentário.

Palavras-chave: Orçamento, *Beyond Budgeting*, Cultura Orçamentária e Fundamentos do Orçamento.

## **ABSTRACT**

Historically, the Budgetary Planning has been object of criticism questioning its validity. It that had contributed to its improvement, but, recently, a new model of management, known by Beyond Budgeting appeared with the proposal to substitute the Budgetary Planning. Thus, this work objectified to evaluate if the Beyond Budgeting model proposal can substitute the Budgetary Planning in the process of enterprise management. To reach this objective, it was looked, by means of an exploratory study, to make a comparative analysis of the main management elements of each model, to evaluate the critical attributed by the movement Beyond Budgeting Round Table to the Budgetary Planning and to verify the possibility of the benchmarking concepts of the Beyond Budgeting to be incorporated to the Budgetary Planning. It was also applied a half-structuralized research to a company who adopts the new model, objecting to verify the reasons that lead them to use it, as well as, to evaluate its application as management process. Through an exploratory study, it was evaluated that these criticisms can be related to culture and organizational management problems, as well as, to the companies information system and structure which not to depend on the utilized management tool. As indicates the present study, the Beyond Budgeting proposal does not eliminate the budgetary tool in itself in its management process, but in its nature to fix goals for given periods, which is named "fixed contract", as well as, uses benchmarking for the establishment of these goals. It was still verified, that the difficulties related to the attainment and use of benchmarking pointers for goals and objectives in the Beyond Budgeting can consist in an important limitation of this model, as proposal to substitute the Budgetary Planning in the companies in general. These observations had been confirmed in the research half-structuralized carried through with the company who adopts the new model of management. It was also evidenced that recent research demonstrate a trend for the use of benchmarking in the organizations that adopt the traditional Budgetary Planning in the managers evaluation process, corroborating for the possibility of incorporation, by the Budgetary Planning, of these not financial pointers.

Word-key: Budget, Beyond Budgeting, Budgetary Culture and Budget Bedding

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Orçamentário, desde seus primórdios por volta de 1919, quando começou a ser utilizado por empresas privadas nos Estados Unidos, e até os dias atuais, é considerado um dos principais instrumentos do processo de gestão de uma empresa (ZDANOWISZ, 1989). Dentro do Processo de Gestão empresarial, insere-se na etapa do Planejamento Operacional e caracteriza-se basicamente, por mensurar, quantitativamente e monetariamente, os planos da empresa para um determinado período.

É também considerado um meio de comunicação dos planos, uma vez que, metas e objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico, são traduzidos monetariamente por meio de projeções financeiras, sendo um canal de comunicação e coordenação que incorpora os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias. É uma ferramenta de avaliação e controle de desempenho dos gestores e dos objetivos setoriais e corporativos e para estabelecimento de prêmios e bonificações.

Devido a sua complexidade, o Planejamento Orçamentário exige uma estrutura informacional rígida, bem como demanda tempo e esforços necessários à sua elaboração e acompanhamento. Nesse sentido, a relação custo/benefício deste sistema deve sempre ser questionada.

Historicamente o Planejamento Orçamentário tem sido objeto de críticas que contribuíram para sua evolução e adequação às mudanças dos cenários proporcionados pelo mercado globalizado.

O atual estágio e intensidade da competitividade do mercado, aumentou sobremaneira a pressão por melhores retornos sobre os investimentos, forçando cada vez mais a alta gestão a planejar estrategicamente qual posição irá alcançar no mercado, bem como tem exigido agilidade nas tomadas de decisões e nas reações às ações do ambiente externo da empresa.

O ambiente de negócios em época passada, quando os concorrentes eram os mesmos e, poucos, e suas ações estratégicas previsíveis e limitadas, quando o ciclo de vida dos produtos era duradouro e havia pouca oferta de produto propiciava a utilização do modelo de orçamento tradicional.

Para Bourne e Neely (2002, p. 29) os sistemas orçamentários e de planejamento foram desenvolvidos no início da era industrial, época em que o ambiente era menos dinâmico, com limitações tecnológicas e mais fácil de se compreender.

A velocidade à qual ocorrem as mudanças nos produtos e fornecedores, nos processos de produção, na habilidade de produzir, nas leis governamentais, na oscilação das moedas, nos índices inflacionários e na economia global, pode prejudicar a performance do modelo orçamentário tradicional em se adaptar compativelmente, dada sua característica de prever os cenários futuros há meses atrás quando da sua elaboração.

O processo de amadurecimento do orçamento, mesmo no Brasil onde tem sido utilizado com mais frequência após a estabilidade econômica protagonizada pela moeda Real, incorporou novas tendências visando dar flexibilidade e rapidez a essa ferramenta, como, por exemplo, o orçamento *Budget e Forecast* e o *Rolling Forecasting*. Surgiram, também, outras inovações no processo de gestão tais como, EVA (*Economic Value Added* – Valor Econômico Adicionado), *Balanced Scorecard* e *Benchmarking*, porém, não com a proposta de substituir o orçamento, mas apenas para complementá-lo.

Contudo, recentes e contundentes críticas tem sido proferidas ao Planejamento Orçamentário pelo movimento denominado *Beyond Budgeting Round Table*, criado na Inglaterra, cujos precursores são Robin Fraser e Jeremy Hope, os quais fazem suas considerações negativas sobre o orçamento de que:

- a) O processo orçamentário demanda muito tempo, é muito dispendioso e adiciona pouco valor aos seus usuários;
- b) Ele é desconectado do ambiente da informação competitiva e econômica;
- c) Encoraja o comportamento disfuncional e antiético. (Hope e Fraser 2003, p.197).

Esse movimento prega a extinção do orçamento como instrumento de gestão e apresenta como proposta e alternativa ao modelo tradicional, um processo de gestão denominado de *Beyond Budgeting*, cuja tradução para o português é “*Alem do Orçamento*”, que tem por conceitos básicos de gestão, a descentralização dos planos empresariais e flexibilidade operacional.



Partindo dessa questão, o foco deste trabalho está na avaliação desta proposta como alternativa para substituir ao Planejamento Orçamentário nas empresas em geral.

## 1.1 Problemática

Hope e Fraser (2003) argumentam que o orçamento amarra os gestores impedindo o aproveitamento de oportunidades que ocorrem do decorrer da execução e controle do orçamento, bem como reprime o processo de inovação e criatividade e ainda gera conflitos internos na empresa.

Conforme Kaplan e Norton (2001, p.287), as empresas estão cada vez mais tolhidas pela inflexibilidade do planejamento orçamentário.

Pesquisa realizada nos Estados Unidos por Hope e Fraser em 1999, revela que:

- a) 20% das empresas levam, aproximadamente, 16 semanas para preparar o orçamento, demonstrando o alto custo despendido neste instrumento; e
- b) 68% das empresas não mudam o orçamento durante o exercício social, demonstrando sua inflexibilidade.

Pesquisa realizada pelo Beyond Budgeting Round Table – BBRT revela que 90% das empresas que utilizam o Orçamento estão insatisfeitas devido ao tempo demandado e ao pouco valor agregado.

As críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário pelo movimento Beyond Budgeting Round Table acerca de suas ineficiências como processo de gestão, devido basicamente, ao alto custo para sua preparação, à sua desconexão com o ambiente competitivo em função dos contratos fixos e ao fato de encorajar o comportamento disfuncional e antiético nas corporações motivaram a criação do modelo *Beyond Budgeting* com o objetivo de substituir o Planejamento Orçamentário.

Desta forma, este estudo visa avaliar se a proposta *Beyond Budgeting* pode substituir ao Planejamento Orçamentário no processo de gestão empresarial. Para atingir este objetivo, procurou-se fazer uma análise comparativa dos principais elementos de gestão de cada modelo e avaliar as críticas que fundamentaram a criação dessa nova proposta baseada na gestão sem orçamentos. Também, procurou-se avaliar a

possibilidade dos conceitos *Beyond Budgeting* serem incorporados ao Planejamento Orçamentário.

## 1.2 Justificativa

As recentes críticas ao Planejamento Orçamentário, principalmente pelo movimento *Beyond Budgeting Round Table*, tem acirrado a discussão acerca da sua efetiva necessidade como ferramenta de planejamento, execução e controle.

Diante do exposto, este trabalho tem o propósito de trazer uma contribuição ao assunto na medida em que, explora e revisa a bibliografia existente sobre esses processos de gestão, expondo os conceitos, características, objetivos, *modus operandi*, fazendo uma análise comparativa dos dois métodos, com o propósito de avaliar as críticas do *Beyond Budgeting* e verificar se este novo modelo pode substituir o Planejamento Orçamentário.

A relevância da contribuição deste trabalho é no sentido que de o *Beyond Budgeting* é um tema atual e de que o Planejamento Orçamentário é uma das ferramentas mais utilizadas e considerado um sistema útil para a maioria das empresas. Também, até o momento novas propostas alternativas ao Planejamento Orçamentário não tem sido totalmente aceitas e que outros conceitos atuais de orçamento podem ser considerados até distintos do *Beyond Budgeting* como, por exemplo, o Controle Matricial e o Orçamento Base Zero.

A relevância do trabalho deve-se também à possibilidade da integração dos conceitos *Beyond Budgeting* ao Planejamento Orçamentário, assim como, permite incrementar a discussão sobre novos processos de gestão empresarial.

## 1.3 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é discutir se a proposta *Beyond Budgeting* pode substituir ao Planejamento Orçamentário no processo de gestão empresarial.

Os objetivos específicos deste trabalho compreendem:

- a) Explorar a bibliografia existente sobre os conceitos, objetivos e *modus operandi* do Planejamento Orçamentário e do *Beyond Budgeting*;
- b) Expor os aspectos e importância da cultura orçamentária;
- c) Fazer uma análise comparativa dos principais elementos de gestão de cada modelo;
- d) Avaliar as críticas ao Planejamento Orçamentário que originaram ao *Beyond Budgeting*; e
- e) Verificar se os conceitos *Beyond Budgeting* podem ser incorporados ao Planejamento Orçamentário.

#### 1.4 Metodologia

Relativamente à metodologia, encontram-se várias tipologias para classificação da pesquisa científica, que podem ser vistas em Andrade (2002) e Gil (2002). Algumas são: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos; quanto à abordagem do problema; dentre outras.

Esta pesquisa quanto aos objetivos, pode ser classificado como do tipo exploratória, pois visa um estudo descritivo, de observação, análise e interpretação de informações.

Para Vergara (2000) na pesquisa exploratória procura-se fazer uma ampla revisão bibliográfica do conteúdo mostrando diversas opiniões.

Quanto aos procedimentos pode ser classificada como pesquisa bibliográfica. Para Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e internet.

A pesquisa do ponto de vista da abordagem do problema pode ser classificada como qualitativa. Segundo Oliveira (1997), a pesquisa qualitativa tem o poder de descrever a complexidade da hipótese ou problema, analisar interação entre as variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos experimentados pela empresa, apresentando contribuições para o processo de mudança, interpretando as particularidades dos comportamentos das pessoas.

Para Roesch (1999), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

Dessa forma, a metodologia aplicada neste trabalho foi desenvolvida com base em pesquisas na literatura existente sobre o processo orçamentário tradicional e o processo de gestão *Beyond Budgeting*, visando analisá-los, primeiramente de formas separadas, expondo todos os conceitos e os procedimentos práticos utilizados em cada modelo e, posteriormente, procedendo-se uma análise comparativa dos modelos visando atingir os objetivos deste trabalho.

Por meio de uma pesquisa semi-estruturada com questões abertas para uma empresa que adota o modelo *Beyond Budgeting*, procurou-se avaliar a utilização deste modelo como processo de gestão empresarial e os motivos que a levaram a abandonar o Planejamento Orçamentário Tradicional.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em nove capítulos comentados a seguir.

No primeiro capítulo é dada uma introdução ao tema, abordando a importância do Planejamento Orçamentário, sua evolução, algumas críticas recebidas e o surgimento do *Beyond Budgeting* como seu substituto no processo de gestão. Também foram apresentados a problemática, a justificativa, o objetivo e a metodologia para este trabalho.

Tendo em vista que, este trabalho trata de ferramentas de gestão, o segundo capítulo destina-se à compreensão do assunto, de forma que procurou-se abordar as definições do modelo e do processo de gestão, a partir da análise do sistema empresa. Dentro do processo de gestão procurou-se também demonstrar a etapa do Planejamento Estratégico, sua construção, análise e interpretação das ameaças e oportunidades dos ambientes internos e externos, bem como, a sua implementação e acompanhamento por meio do *Balanced Scorecard*. Foi apresentada a abordagem do *Balanced Scorecard* como ferramenta para integrar os planos estratégicos visando demonstrar a evolução do processo do planejamento estratégico, assim como, fundamentar sua utilização no *Beyond Budgeting*.

Inserido no processo de gestão organizacional, o Planejamento Orçamentário foi contemplado no terceiro capítulo deste trabalho abordando sua história, conceitos e objetivos, bem como enfatizado a importância da cultura orçamentária para o sucesso do processo orçamentário. Com o objetivo de fundamentar

a análise da crítica, quanto ao tempo despendido para sua construção, procurou-se demonstrar como funciona a organização e a elaboração do processo orçamentário, a construção das premissas orçamentárias a partir do Planejamento Estratégico e seu alinhamento com as estratégias da empresa. Também, foram apresentados os conceitos e tipos de orçamentos utilizados pelas empresas, inclusive o *Rolling Forecasting* utilizado pelo *Beyond Budgeting*.

O quarto capítulo trata do processo de execução e de controle do Planejamento Orçamentário, onde procurou-se demonstrar como funcionam a estruturação e a construção das peças orçamentárias, visando, também, fundamentar a análise da crítica quanto ao tempo para elaboração do orçamento. Esse capítulo também, aborda a importância do sistema de informações da empresa para o processo de execução e controle do Planejamento Orçamentário, assim como, trata do controle das variações orçamentárias. Contempla, também, o surgimento do Controle Matricial como ferramenta que incrementa o processo de controle orçamentário, na contra-mão da proposta *Beyond Budgeting* que prega o excesso de flexibilidade.

Objetivando demonstrar os aspectos positivos e negativos de se fazer orçamento, o capítulo cinco apresenta as vantagens do orçamento e aborda as diversas críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário proferidas por vários autores, enfatizando àquelas do *Beyond Budgeting Round Table*.

O capítulo seis trata do *Beyond Budgeting*, sua história, conceitos e objetivos. Demonstra como funciona na prática quanto aos elementos de gestão, bem como, as ferramentas utilizadas nesse modelo. Por fim, expõe um estudo de caso de uma empresa que adota esse modelo objetivando dar o entendimento necessário sobre esse novo conceito e servir para fundamentar a comparação com o Planejamento Orçamentário.

O capítulo sete apresenta uma análise comparativa entre os principais elementos de gestão do *Beyond Budgeting* e do Planejamento Orçamentário, visando propiciar o entendimento necessário das principais diferenças desses processos de gestão. Neste capítulo, são tratadas as críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário pelo BBRT e avaliada se a nova proposta possui os elementos necessários para substituir o Planejamento Orçamentário. Finalizando o capítulo, é avaliada a alternativa para incorporação dos conceitos *Beyond Budgeting* ao Planejamento Orçamentário.

No oitavo capítulo é apresentada uma pesquisa de campo semi-estruturada com um empresa que adota o *Beyond Budgeting*, visando verificar a aplicação do modelo e apurar os motivos que a levaram a abandonar o Planejamento Orçamentário e adotar o novo modelo.

No nono e último capítulo são apresentadas as considerações finais, abordando as respostas aos problemas tratados neste trabalho, suas limitações e sugestões para novas pesquisas.

## 2 SISTEMA EMPRESA E PROCESSO DE GESTÃO

Para melhor compreensão do assunto proposto nesta dissertação, procurou-se abordar o processo de gestão a partir da análise do sistema empresa.

De acordo com Padoveze (2005, p. 19), a empresa é um sistema no qual há recursos introduzidos, que são processados e há saída de produtos ou serviços.

Para Bio (1985, p.18), sistema é como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.

A empresa é considerada um sistema aberto na medida em que interage com a sociedade como um todo, captando recursos no ambiente externo, transforma-os e devolvendo-os à sociedade. A empresa reestrutura seu ambiente interno visando a adequação eficaz de suas características e estruturas, a fatos ocorridos no ambiente externo e ao mesmo tempo, eventos internos influenciam a modificação do ambiente com as quais as empresas se relacionam externamente. A forma como os recursos são processados é a expressão da eficiência e da eficácia da organização.

Assim, de acordo com Bio (1985), ao focar uma empresa como um sistema, deve-se compreender as noções de eficiência e eficácia. Steiner (1981 apud GUERREIRO 1996) caracteriza a eficácia empresarial como a competência da organização em ter continuidade em um ambiente dinâmico, para que possa cumprir sua missão, podendo-se afirmar que a eficácia relaciona-se a objetivo da organização.

Padoveze (2003, p. 14) menciona que a eficácia é quando os objetivos preestabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou do esforço. Ainda, segundo o autor, a eficiência é definida como a relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para atingir esses resultados, ou seja, é uma relação entre os recursos e as saídas, descritas conforme a seguir:

$$\frac{\text{Entradas}}{\text{Saídas}} = \text{Eficiência}$$

**Figura 1 - Representação da eficiência**

**Fonte:** Padoveze (2003, p. 14)

Dessa forma, eficácia e eficiência podem juntar-se na visão sistêmica da empresa como a representatividade do elemento processamento do sistema empresa.

Como sistema, a empresa pode ser definida de diferentes maneiras, dependendo do foco de observação adotado. Desse modo, a empresa poderá ser um sistema composto de vários subsistemas.

## **2.1 Subsistemas do Sistema Empresa**

O sistema empresa pode ser dividido em partes, que aqui serão denominadas de subsistemas. Sob esse enfoque, Cruz (1998) denomina sistema como a disposição das partes de um todo que, de forma coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades. Essa disposição das partes, conforme denomina o autor, pode ser compreendida como subsistemas. Esses subsistemas, por sua vez, podem ser enfocados sob diversas formas, sendo um dos enfoques mais utilizados o modelo desenvolvido por Guerreiro (1989) e Canele (2001), que dividem o sistema empresa em seis subsistemas, a saber:

- (a) Subsistema institucional;
- (b) subsistema de gestão;
- (c) subsistema formal;
- (d) subsistema de informação;
- (e) subsistema social; e
- (f) subsistema físico-operacional.

O subsistema institucional é considerado como o mais importante subsistema da organização. Este elemento compreende a definição da missão da organização e as convicções de seus proprietários, traduzido em crenças e valores admitidos pela organização e está relacionado com os propósitos do sistema empresa e à filosofia que orienta sua atuação em geral, ou seja, seu modelo de gestão.

O subsistema de gestão é aquele em que as decisões são tomadas a partir do modelo de gestão adotado pela empresa. Aí estão inseridos o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle das atividades empresariais para que a organização alcance seus propósitos. Esse subsistema será visto com mais



detalhes adiante, por ser aquele que contempla as etapas do Planejamento, execução e controle do orçamento.

De acordo com Canele (2001) e Padoveze (2004), esse subsistema requer um conhecimento adequado da realidade, que é obtido por meio de informações geradas pelo subsistema de informações. Em consonância com as definições dos autores, Guerreiro (1996) enfatiza que a condição básica para o desenvolvimento adequado do processo do planejamento, execução e controle das atividades organizacionais é o conhecimento da realidade, que é obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação.

O subsistema de gestão compreende um conjunto de procedimentos e diretrizes, quais sejam:

- a) Análise dos ambientes interno e externo;
- b) Elaboração do Planejamento Estratégico;
- c) Elaboração das diretrizes e políticas estratégicas;
- d) Planejamento Orçamentário;
- e) Programação das operações;
- f) Execução das operações
- g) Controle

Já o subsistema formal é composto pela estrutura administrativa da organização e pela designação de responsabilidades e tem como função, organizar tarefas e atividades ocupadas nos setores, departamentos e divisões do sistema empresa.

O subsistema de informação compreende as necessidades informacionais, das quais a gestão da organização necessita para a plenitude de suas atividades. Constitui-se das atividades de obtenção, processamento e geração de informações que, segundo Canele (2001), são imprescindíveis para a execução e gestão das atividades da organização.

Nos tempos atuais de mercado competitivo e globalizado, o subsistema de informação torna-se uma peça indispensável para o processo de gestão organizacional. A velocidade em que as informações são coletadas nas operações e traduzidas em relatórios é de extrema importância, sendo um meio para a redução de tempo e custo e contribuindo para agilização das decisões nas empresas.

Do ponto de vista de Guerreiro (1996), o subsistema de informação caracteriza-se como um conjunto de elementos que tem como objetivo gerar informações para o apoio à execução das atividades da organização. Considerada por Padoveze (2004) como a matéria prima para a gestão, à informação abrange não somente a gestão da organização, e sim, todo o processo físico-operacional que necessita das informações geradas por este subsistema.

O subsistema social é formado pelas pessoas que compõem o sistema empresa, incluindo-se nele toda a cultura, as características e demais aspectos que são relacionados às pessoas. Guerreiro (1996) descreve o subsistema social como as características e as variáveis relacionadas aos indivíduos, destacando-se: os objetivos, a capacitação, a motivação, as necessidades, a liderança e demais aspectos relevantes.

Já o subsistema físico-operacional é caracterizado como o *hardware* da organização. Compreende as instalações físicas e os equipamentos do sistema empresa. Para Padoveze (2003, p. 19), a estruturação do subsistema físico-operacional está fundamentalmente ligada aos produtos e serviços produzidos pela empresa. É o subsistema físico-operacional que possibilita a maior quantidade de ações para a obtenção da eficiência e eficácia empresarial.

## **2.2 Modelo de Gestão**

Conforme visto acima, Modelo de Gestão é derivado do subsistema Institucional e pode ser definido, segundo Padoveze (2005, p.22), como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

As decisões tomadas pelos gestores nas organizações, sejam estratégicas, administrativas ou operacionais, sofrem a influência de suas crenças e valores, produzindo resultados discrepantes em relação aos esperados pelos proprietários. Dessa forma, a fim de evitar conflitos entre as crenças e os valores dos gestores e dos proprietários, deve ser estabelecida pelos próprios proprietários uma cultura organizacional clara e disseminada aos gestores que traduza suas vontades e anseios, configurando o modelo de gestão.

Para Crozatti (1998, p. 46) cada empresa possui características particulares inerentes à sua maneira de operar. Tais características são resultantes da

cultura, que por sua vez é derivada, principalmente do modelo de gestão. Assim, os níveis de eficiência e eficácia são diferentes em cada empresa e resultam da forma como as coisas são tratadas na empresa, ou seja, do seu modelo de gestão.

Conforme Canele (1992, p.12), as crenças e os valores são conceitos que formam a cultura organizacional, que, por sua vez, interagem e conduzem à criação do modelo conceitual a ser adotado para gerir a empresa.

O modelo de gestão nas empresas deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos organizacionais (Padoveze, 2005, p.21):

- a) Processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução e controle;
- b) A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidades pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- c) Processo decisório – centralização ou descentralização;
- d) Comportamento dos gestores – motivação – empreendedores.

Para Padoveze (2005, p.22), o modelo de gestão é traduzido, dentro da empresa, em processo orientado que permite a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão, em todos os planos empresariais, e níveis hierárquicos, denominado processo de gestão.

### **2.3 Processo de Gestão**

O Processo de Gestão faz parte do subsistema de gestão do sistema empresa, sendo importante sua análise para a compreensão deste trabalho.

O processo de gestão toma como base as definições do modelo de gestão da organização, definindo sua maneira de atuar, de acordo com a realidade verificada no momento e deve estar estruturado dentro da lógica do processo decisório: identificação, avaliação e escolha de alternativas, contemplando as fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, tendo como suporte um sistema de informações que facilite as tomadas de decisão em cada uma dessas fases.

Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua

missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade. (CATELLI, 1999 p. 58).

Padoveze (2005, p.22) argumenta que o processo de gestão tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de conjunto coordenado de diretrizes para atingir as metas e os objetivos explicitados na declaração da visão empresarial. O processo de gestão inicia-se a partir do planejamento estratégico e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como do controle dessa execução.

Para Ansoff (1977, p. 4) o processo de gestão de uma empresa pode ser dividido em três níveis:

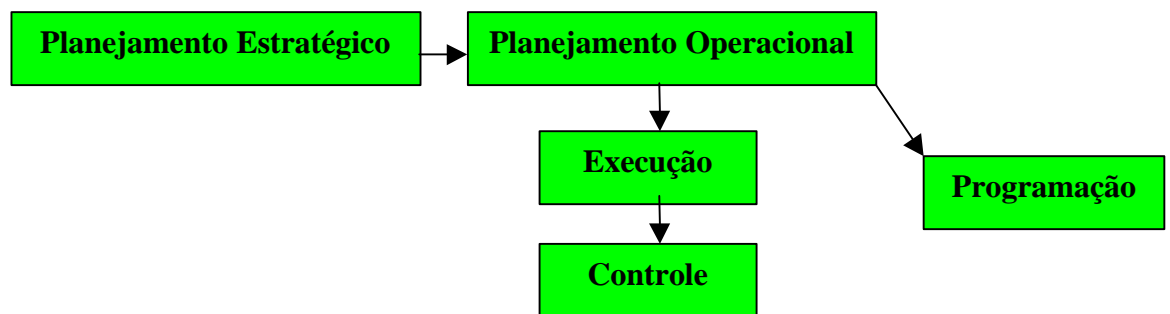
- a) Planejamento Estratégico: planos voltados para o ambiente externo da empresa, relacionados às estratégias de produtos e mercados que visam otimizar o retorno do investimento dos acionistas;
- b) Planejamento Administrativo: voltado à estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados;
- c) Planejamento Operacional: ligado à obtenção dos indicadores desejados; objetivos e metas em nível operacional, níveis de preços e produção, níveis de operação, políticas e estratégias de marketing e outros.

Para Welsch (1970, p. 31) o processo de gestão abrange atividades diversas, tais como a formulação dos objetivos básicos da empresa, o planejamento da organização e o planejamento operacional, também, conhecido como orçamento. Para esse autor, o planejamento de uma empresa divide-se em:

- a) Planejamento de Longo Prazo: Conhecido como Planejamento Estratégico, onde se estabelecem objetivos empresariais e formulação de planos globais de longo prazo;
- b) Planejamento de Curto Prazo: Desenvolvimento de Planos e objetivos de lucros a curto prazo e elaboração de Planos Orçamentários;
- c) Execução: é a fase de desenvolvimento e execução de ações para colocar em prática o Planejamento;
- d) Controle:

- d.1) Ação corretiva: investigação e análises das ações executadas;
- d.2) Avaliação de desempenho;
- d.3) Comparação da avaliação real com a prevista no planejamento orçamentário;
- e) Avaliação dos processos de planejamento, execução e controle para aperfeiçoar ações futuras:
  - e.1) Feedback contínuo de informações do ciclo de atividades da empresa;
  - e.2) Motivação: incentivo à contribuição dos envolvidos no processo de planejamento para alcançarem os objetivos da empresa;
  - e.3) Comunicação e Coordenação: Consiste no estabelecimento de um canal de comunicação e integração dos envolvidos na elaboração do Planejamento, bem como da coordenação de ações para sua execução.

O Processo de Gestão, para Padoveze (2005, p. 22), divide-se em duas fases: planejamento estratégico e planejamento operacional.



**Figura 2: Processo de gestão**

**Fonte:** Padoveze (2005, p.22)

**Planejamento Estratégico:** É a etapa inicial do processo de gestão onde são estabelecidas as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos de acordo com os cenários do ambiente interno e externo, avaliando as oportunidades e ameaças para a empresa.

Planejamento Operacional: Após definido o Planejamento Estratégico é elaborado o Plano Operacional, por meio de orçamentos, de forma a operacionalizar os planos estratégicos da empresa.

Programação: Consiste na programação de necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessários para colocar em prática o Planejamento Operacional.

Execução: É a etapa do processo de gestão que consiste em executar o Planejamento Operacional.

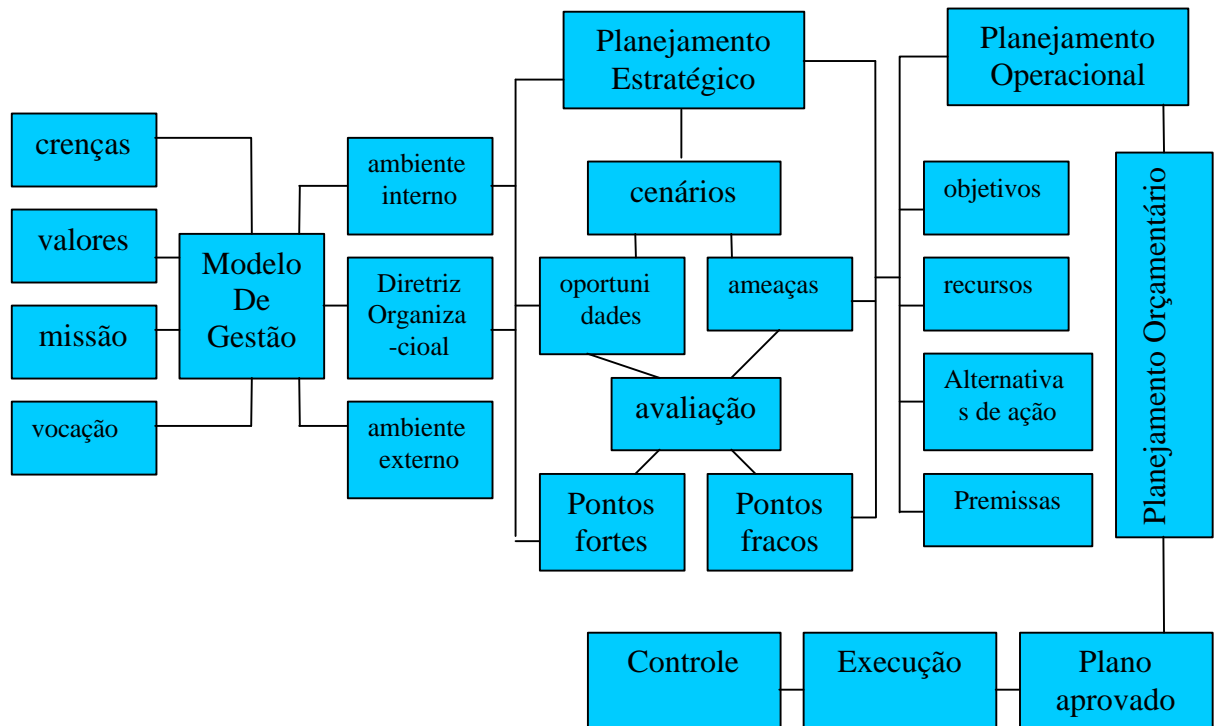
Controle: Compreende os controles e análises entre o que foi planejado operacionalmente e o que está sendo executado, procurando corrigir e direcionar as divergências, visando o alcance dos objetivos propostos.

O processo de gestão da empresa compreende a fase da análise das crenças, valores e vocação da empresa, que está diretamente ligada às pessoas que a administram, onde são estabelecidas a missão da empresa, o que quer ser, onde deseja chegar, as características dos produtos e serviços que serão produzidos. Essa fase é importante, pois direciona e corrige as políticas e diretrizes da empresa, bem como alinha a postura, conduta, cultura e seus valores.

Posteriormente, é avaliado o ambiente com o qual a empresa irá se defrontar, as ameaças e oportunidades que possam influenciar seu desempenho, compreendendo a análise do ambiente interno relacionado com os pontos fortes e fracos da empresa, comparativamente ao mercado e ao ambiente externo composto pelos concorrentes existentes, fornecedores, clientes, economia, política, tecnologia, demografia e clima.

Em decorrência da construção e constante revisão das crenças, dos valores, da missão e da análise e interpretação dos ambientes, é implementado um planejamento estratégico de modo a estabelecer metas, objetivos, diretrizes e políticas, por meio de cenários que traduzam as estratégias da empresa. Definidas as estratégias, estas são operacionalizadas por meio do Planejamento Operacional, onde são elaboradas as premissas orçamentárias baseadas no cenário construído para atingir as estratégias. Das premissas orçamentárias é elaborado o Planejamento Orçamentário, de forma a traduzir quantitativamente o Planejamento Estratégico.

Este processo pode ser visualizado por meio da figura a seguir.



**Figura 3 - Processo de gestão: visão analítica**

**Fonte:** Padoveze (2005, p.27)

Verifica-se pelas diversas definições encontradas na literatura que o processo de gestão tem a finalidade de conduzir a organização a cumprir suas metas e objetivos, dentro de um conjunto de diretrizes, orientados pela missão e visão estabelecidas nos planos empresariais.

Por sua vez, os planos empresariais de uma organização são definidos por meio de Planejamento de ações futuras. A capacidade de percepção a um momento futuro de tempo e as possíveis conseqüências que uma ação presente poderá proporcionar, é extremamente relevante para qualquer gestão de uma organização.

Esses planos empresariais, objeto dos processos de gestão, basicamente dividem-se em duas etapas, sendo o Planejamento Estratégico que será abordado a seguir e o Planejamento Operacional, também conhecido por Planejamento Orçamentário que será visto no próximo capítulo.

## 2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento está intimamente ligado ao aspecto preventivo de uma organização. Isso reside no fato de que, o planejamento é um processo de tomada de decisões sobre o que será feito, e de que forma será feito, antes que uma ação seja necessária.

Welsch (1983) chama a atenção para o conjunto de decisões administrativas e acredita que cada decisão reflete um plano para determinado evento e que a soma de todas as decisões, forma o conjunto de políticas e planos da organização. Segundo a ótica desse autor, planejar significa estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos que serão empregados, definindo as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro.

Segundo Ackoff (1974), planejamento é o delineamento de um futuro desejável e dos caminhos efetivos para alcançá-lo. Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento é um instrumento usado pelo sábio, mas não por este sozinho. Quando conduzido por homens inferiores, geralmente o planejamento transforma-se em um ritual irrelevante que produz tranqüilidade a um curto período, mas nunca o futuro almejado.

Na visão de Glautier e Underdown (1977), apud PADOVEZE, 2003, p. 28),

[...] há duas escolas de pensamento conflitantes a respeito da extensão do quanto uma empresa tem domínio de seu próprio destino. A teoria do mercado postula que a empresa está unicamente ao sabor das forças sociais e econômicas prevalecentes, de modo que o sucesso da administração depende da habilidade de ler o ambiente. Em contraste, a teoria do planejamento e controle assegura que a administração tem o controle sobre o futuro da empresa e acredita que o destino da firma pode ser manipulado e, portanto, planejado e controlado. Nessa visão, a qualidade das decisões do planejamento e controle administrativo é um fator chave para o sucesso. Na realidade, as organizações de negócios normalmente operam de alguma forma entre esses dois pontos de vistas extremos: muitos elementos, tais como os preços de matérias-primas, estão completamente fora de seu controle; por outro lado, alguns elementos, tais como os preços de venda de seus produtos, são determinados pela própria organização. O Planejamento é essencial para todos os fatores que afetam a organização, a despeito de serem controláveis ou não controláveis”.



De acordo com esses autores, as forças sociais e econômicas dos fatores externos ao ambiente, que podem afetar a organização, sobre os quais esta não exerce controle, podem ser minimizadas e em algumas situações, eliminadas por meio de um bom Planejamento.

Ackoff (1981) acredita que planejar eficientemente é saber onde se quer estar no futuro e, então, traçar uma linha entre os pontos A e B para chegar até lá. Planejar é trabalhar a partir do ponto aonde se quer chegar (B) e fazer o caminho para trás, para alcançar o lugar em que se está (A): não no futuro, nem no passado, mas no presente.

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. A estratégia da empresa decorre de seus objetivos corporativos, que por sua vez decorrem de suas metas, as quais estão em linha com a missão da corporação.

Oliveira (1994, p.71) descreve que a missão é a determinação para “aonde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar.

A missão relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente, define a razão e o ser da empresa (KOTLER, 2000).

Porter (1999) considera que as ameaças e oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a empresa de fatores como política governamental, os interesses sociais, dentre outros.

As oportunidades são as situações do ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade, enquanto as ameaças são situações do ambiente que colocam a empresa em risco.

Dessa forma, o planejamento estratégico emerge de um processo de interpretação e análise do ambiente do sistema em que vive a empresa. As condições ambientais, como concorrência, desenvolvimento tecnológico, ações governamentais, políticas macroeconômicas (inflação, taxa de juros, variação cambial, dentre outras), restringem o alcance dos objetivos almejados e, conseqüentemente, o sucesso da própria empresa. São as relações mantidas entre o sistema - empresa e o meio ambiente no qual está inserida, as principais causas de restrições impostas.

Dentro do cenário estabelecido pelas condições ambientais, as empresas devem procurar soluções que amenizem os efeitos das restrições, maximizando sua eficiência, por meio de um planejamento eficaz que atue como instrumento capaz de auxiliar a tomada de decisões aumentando a flexibilidade e a rapidez das informações, proporcionando à empresa, adaptar-se às novas variáveis impostas pelo ambiente externo.

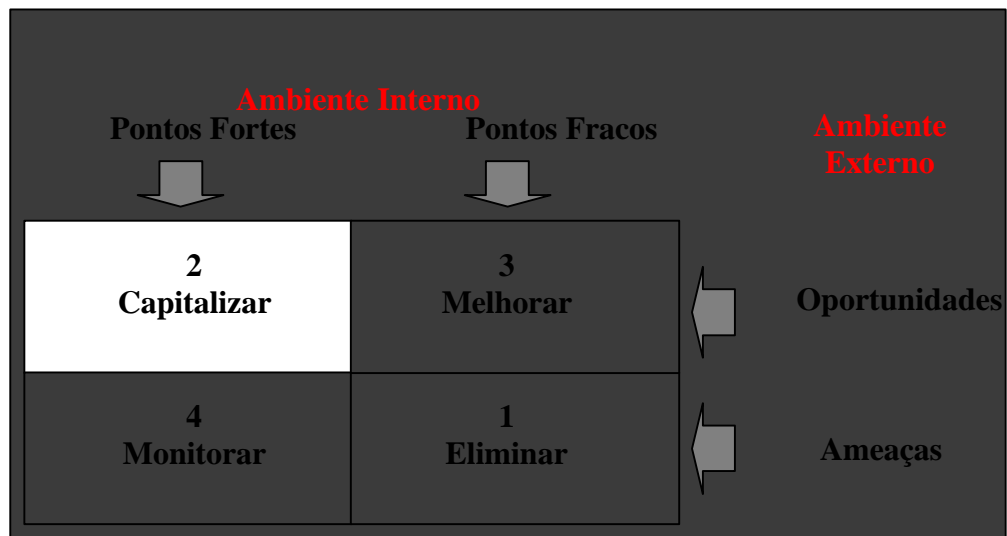
Assim, a eficácia do planejamento estratégico depende da interpretação e julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes.

Sabe-se que as decisões estratégicas decorrem de informações obtidas pela organização. Essas informações são consideradas a base estrutural de todo o planejamento estratégico da organização, pois identificam a atual e real situação da mesma. Porém, para que se possa evidenciar o planejamento estratégico com o ambiente na qual a organização está inserida, é necessário que se realize uma análise do sistema da empresa, pois toda organização é parte integrante de outros sistemas maiores.

Para Canele (2001, p. 353), a etapa do Planejamento Estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas.

Um modelo muito utilizado pelas empresas para elaborar seu Planejamento estratégico e analisar essas variáveis ambientais é a “Análise SWOT” (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), que são traduzidos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente.

Esse modelo de processo de planejamento estratégico é conhecido pela teoria administrativa como Modelo Essencial da Escola do Design, devido ao fato de se basear na crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção e foi construído de modo a identificar os pontos fortes e fracos no processo operacional da organização, assim como, identificar as ameaças e quais as oportunidades às quais a organização está sujeita.



**Figura 4 – Análise Swot**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2005, p. 25)

Genericamente, a análise *SWOT* é dividida em dois ambientes: o ambiente interno e o ambiente externo. No ambiente interno, analisam-se os pontos fortes e fracos da organização e, compara-se com as demais empresas que exploram a mesma atividade econômica. Deve-se analisar também, as expectativas de mercado na qual a organização está inserida para que, por meio de comparabilidade, seja identificado se os negócios da organização estão em situação propícia ou não.

No caso do ambiente externo, é preciso levar em consideração as ameaças e oportunidades. Esse primeiro fundamenta-se na identificação de potenciais problemas que os fatores ambientais externos poderão trazer no futuro para a empresa. Os principais fatores do ambiente externo que podem trazer ameaças à empresa são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambiente econômico, ambiente político, fatores legais e regulatórios, ambiente social, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

As oportunidades têm por objetivo, identificar as áreas a serem exploradas pela organização, podendo até alterar os objetivos da mesma.

Essa identificação dos ambientes nos quais a organização está inserida, é interpretada pela cúpula administrativa, responsável pelo planejamento estratégico, por meio de relatórios sintéticos que esclareçam todos os aspectos que interferem em suas operações atuais e no futuro, inclusive, esclarecendo de que forma, e como, esses possíveis aspectos poderão interferir.

Em seguida, realizada a interpretação do ambiente e identificados os aspectos que envolvem a organização, inicia-se o processo de elaboração da estratégia, que deve estar em consonância com a missão institucional da organização, assim como suas metas e objetivos.

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas da organização são operacionalizadas. Um fator importante quando se implementa uma estratégia são os investimentos que serão decorrentes dos planos estratégicos, que por sua vez, precisam ser apreciados e avaliados. Deve-se ressaltar que a maior parte das estratégias implementadas demanda certos investimentos, que podem variar de acordo com o porte da organização e o tipo de estratégia.

Fahey (1999) acredita que as implementações bem sucedidas são decorrentes de combinações entre a análise do projeto e o envolvimento dos gestores setoriais no processo de diagnóstico da estratégia. Para tanto, os autores identificaram três tarefas, que julgam vitais para a implementação da estratégia:

- a) Desenvolver uma parceria com os membros da organização para a implementação da estratégia;
- b) Avaliar a capacidade da organização para a implementação da sua estratégia empresarial;
- c) Orquestrar iniciativas de mudanças que realinharão a organização com a sua estratégia empresarial, de modo a desenvolver comprometer e estimular o aprendizado.

Entende-se que a maioria das decisões que envolvem estratégia, acaba esbarrando em gastos e investimentos. Sendo assim, torna-se imprescindível a utilização de mecanismos formais para registrar desembolsos, acompanhar resultados e corrigir eventuais variações.

Os investimentos corporativos podem ser decorrentes de estratégias competitivas ou corporativas, de planos de capacitação ou de expansão. Assim, esses investimentos sofrem avaliações de relação custo-benefício, de riscos envolvidos no plano estratégico e de retorno do investimento.

Quando o assunto é investimento, a organização deve considerar seu porte, patrimônio, entradas e saídas de recursos no caixa, sendo fundamental a contribuição da controladoria para analisar as propostas de investimentos, identificando

os riscos envolvidos, o nível de imobilização necessário, a existência de recursos disponíveis e, principalmente, o retorno que esse investimento propiciará a organização.

De acordo com Sobansky (2000), as organizações com fins lucrativos tem como objetivo a obtenção de um retorno mínimo sobre o investimento do empresário, condizente com o grau de risco envolvido e respeitando aspectos éticos e de responsabilidade social.

Nesse contexto, um dos desafios da alta cúpula é garantir a compatibilidade entre as estratégias e as decisões operacionais, possibilitando atingir seus objetivos com eficiência e eficácia.

Seguindo esse raciocínio, Costa (2004) acredita que os investimentos, em sua maioria decorrentes de planos estratégicos, precisam ser descritos de forma adequada para serem apreciados e avaliados, aprovados ou não e, uma vez aprovados e implantados, terem seus resultados físico-financeiros devidamente acompanhados.

Assim que implantado, o planejamento deve ser um processo contínuo, porém, sujeito à revisão, isso porque o planejamento não é um produto final, e sim um relatório que deve ser adaptado aos atuais cenários que a organização presenciará.

Para implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico, tem sido utilizada ultimamente uma ferramenta denominada *Balanced Scorecard*.

## **2.5 *Balanced Scorecard***

As frequentes mudanças no mercado, proporcionadas pelo mundo globalizado tem motivado as empresas a adequarem seu processo de gestão e melhorarem a qualidade da informação estratégica. Existe a preocupação por parte das empresas se suas estratégias financeiras, e não financeiras traçadas por meio de seu Planejamento Estratégico estão sendo devidamente acompanhadas e realizadas. O Planejamento Orçamentário traduz os planos estratégicos de forma quantitativa e financeira, mas não reproduz os aspectos não financeiros definidos no Planejamento Estratégico, como, por exemplo, medir a satisfação do cliente.

Dessa forma, para preencher esse espaço, surgiu o *Balanced Scorecard* cujo principal objetivo é alinhar o Planejamento Estratégico com ações operacionais da empresa.

O *Balanced Scorecard* - BSC conhecido também como Controle de Metas Estratégicas, parte de uma proposta de unir a visão estratégica da organização com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.

*Balanced Scorecard* significa, em português, Indicadores Balanceados de Desempenho e sugere que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se limitar a informações econômicas e financeiras.

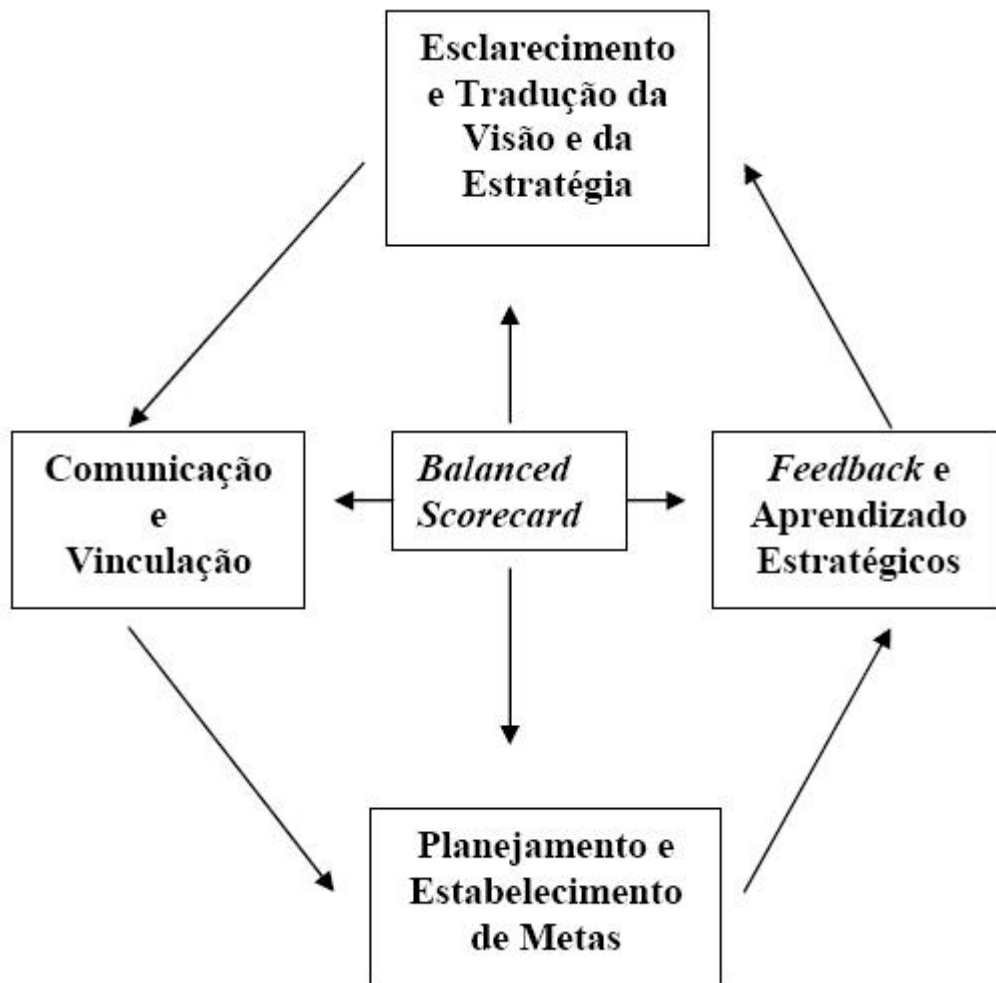
Para Kaplan e Norton (1997, p. 2) o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica. Esses pesquisadores acreditam que as organizações constroem metas estratégicas, mas não desenvolvem um sistema de acompanhamento diário para a organização, assim como os gestores divisionais. Kaplan e Norton (2001, p. 289) defendem que, na maioria das empresas, o *Balanced Scorecard* pode ser conectado ao orçamento.

Atkinson et al. (2000, p. 60) afirmam que o *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial, e em cujo cerne também se encontra o enfoque nos processos empresariais.

Para Padoveze (2003, p.121), o *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um processo de medição e gestão estratégica.

### **2.5.1 Processos do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* pode ser dividido em quatro processos (KAPLAN e NORTON, 1997, p11):



**Figura 5 - Processos do *Balanced Scorecard***

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

- a) Tradução da visão: A tradução da visão é formada por um processo de tradução da missão da organização para que os gestores gerenciais possam compreender e obter um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Parte do pressuposto de que as diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de modo compreensível em termos operacionais para que seja possível orientar de forma útil para os gestores gerenciais. Essa tradução deve ser expressa de forma fácil, sendo explícita a missão empresarial da organização. Integra-se também nesta tradução de visão, o conjunto dos objetivos e indicadores que descrevem

direcionadores de sucesso de longo prazo e que devem ser aceitos por todos os gestores;

- b) Comunicação e Comprometimento: O processo de comunicação e comprometimento tem como finalidade permitir aos gestores, comunicar sua estratégia, para cima e para baixo na organização, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. Assim, o *BSC* proporcionará aos gestores assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo, alinhando-os com os objetivos departamentais e individuais;
- c) Planejamento de Negócios: O planejamento de negócios possibilita que as organizações integrem seus planos comerciais e financeiros. Assim, as estratégias e as iniciativas da organização devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores gerenciais, servindo como base para alocar recursos e estabelecer prioridades;
- d) *Feedback* e Aprendizado: O aprendizado e feedback é o último processo do *BSC*, e tem a característica de revisão de foco, e concentra-se no fato de a organização, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado as metas financeiras estabelecidas.

As teorias do *Balanced Scorecard* não sugerem sua participação na elaboração da estratégia empresarial. Seu foco está na comunicação dessa estratégia a toda organização, de forma clara, por meio de objetivos estratégicos relacionados entre si, com base nas quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento).

Para Banker (2004), uma outra característica é a de promover o alinhamento desses objetivos com indicadores de desempenho. Assim, será possível para a empresa assegurar que os esforços empreendidos estão alinhados à estratégia que foi adotada.

As medidas financeiras e não-financeiras utilizadas no *Balanced Scorecard* não representam um conjunto aleatório de medidas. São definidas por um processo hierárquico derivado da missão e da estratégia da empresa, representando o



equilíbrio entre indicadores externos e internos. Os indicadores externos representam os interesses e preferências de acionistas e clientes, e os internos, os processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. O resultado da utilização de tais indicadores constitui uma situação de equilíbrio entre as medidas de resultado oriundas do desempenho passado, e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

### 2.5.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada nas relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros com base em quatro perspectivas como se pode ver na figura a seguir.



**Figura 6 - Perspectivas do BSC**  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.72)

#### 2.5.2.1 Perspectiva financeira

As críticas realizadas por Kaplan e Norton (1997) sobre os sistemas contábeis tradicionais, que prestigiam apenas as medidas financeiras, não significam

que os autores desprezem tais medidas e sua utilização na elaboração do *Balanced Scorecard*. Pelo contrário, as medidas financeiras funcionam como norteadoras para as demais medidas, servindo como ponto de partida para a definição de quais ações devem ser desenvolvidas nas outras perspectivas, para que, no longo prazo, seja alcançado o desempenho econômico desejado.

A perspectiva financeira deve ser concebida de forma que seja capaz de identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. A definição de medidas e metas financeiras, segundo Kaplan e Norton (1997), não deve ser feita de maneira uniforme para todas as unidades de negócios da organização, visto que tal direcionamento não reconhece o fato de que diferentes unidades de negócios podem estar seguindo estratégias distintas. Cabe aos executivos dessas unidades a definição de medidas e metas coerentes com as suas estratégias. Estes devem observar que tais medidas e metas desempenham um papel duplo, que é o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o de servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) definem três objetivos financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- a) Crescimento e mix de receita: percentuais de crescimento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados por meio de novos produtos, novas aplicações, novos clientes e mercados, novas relações, nova estratégia de preços e novo mix de produtos e serviços;
- b) Redução de custos/melhoria de produtividade: tem como objetivo buscar o desempenho de custo e oportunidade por meio do aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários e redução das despesas operacionais;
- c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento: tem como enfoque principal o retorno sobre o investimento e EVA (*Economic Value Added* – Valor Econômico Adicionado), de modo a oferecer medidas de resultado do sucesso de estratégias financeiras destinadas a aumentar a receita, reduzir os custos e aumentar a utilização dos ativos.

**Quadro 1 - Indicadores estratégicos**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>Aumento e <i>Mix</i> de Receitas</b>	<b>Redução de Custos e Aumento de Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da taxa de vendas por segmento</li> <li>• Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita/Funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatia de clientes e contas-alvo</li> <li>• Vendas cruzadas</li> <li>• Percentual de receita gerado por novas aplicações</li> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes</li> <li>• Taxas de redução de custos</li> <li>• Despesas indiretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de capital de giro (ciclo caixa a caixa)</li> <li>• ROCE por categoria-chave de ativo</li> <li>• Taxas de utilização dos ativos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> <li>• Percentual de clientes não-lucrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de produção, por transação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno</li> <li>• Rendimento</li> </ul>

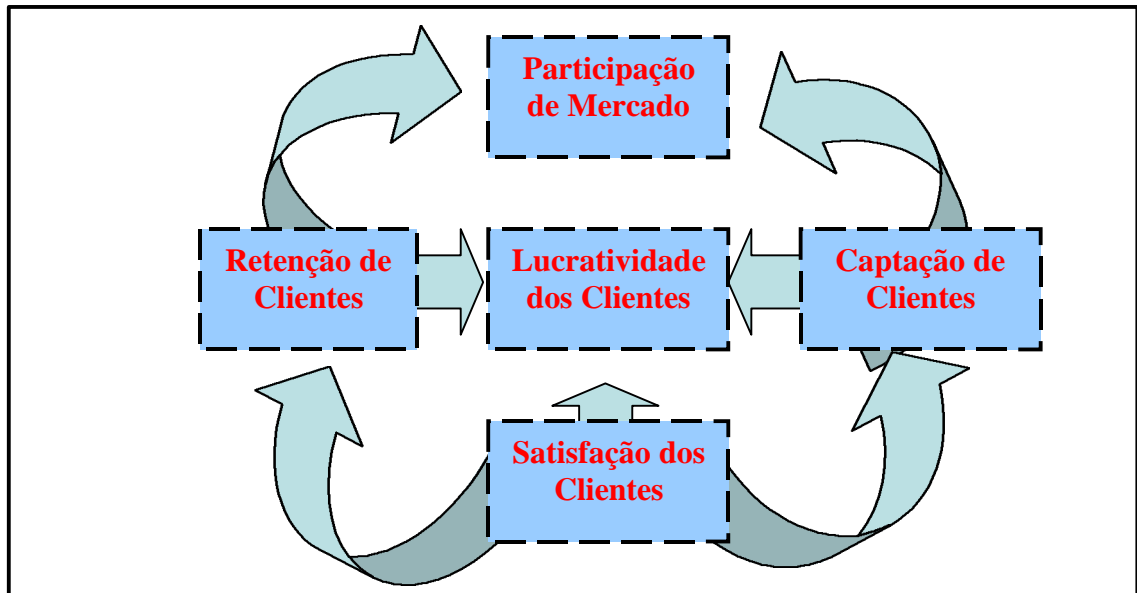
**Fonte:** Adaptado de Norton e Kaplan (1997, p.55)

### 2.5.2.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva dos clientes, as organizações identificam os seguimentos de clientes e mercado, nos quais desejam competir. Representa as fontes que produzem o componente de receita dos objetivos financeiros da organização. Kaplan e Norton (1997) destacam cinco indicadores essenciais de desempenho para essa perspectiva:

- a) Participação de mercado: reflete a proporção de negócios em um determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- b) Captação de clientes: mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- c) Retenção de clientes: controla a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- d) Satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor; e

- e) Lucratividade dos clientes: mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.



**Figura 7 - Medidas essenciais da perspectiva do cliente**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72)

### 2.5.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na visão dos processos internos, a gestão identifica os processos internos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. No *BSC*, recomenda-se que a gestão defina a cadeia de valores completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação. Assim, identificam-se as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 99) no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios, inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Pela delimitação de Kaplan e Norton (1997), entende-se que pela perspectiva dos processos internos pode ser visualizado como a organização processa seus recursos, de forma que se possa almejar excelência em seus produtos, satisfazendo

as necessidades dos clientes, em consonância com as expectativas dos acionistas. Em outras palavras, é a eficiência dos processos internos da organização.

Como exemplos de indicadores-chaves de desempenho para perspectivas de processo interno destacam-se: percentual de vendas gerados por novos produtos, lançamento de novos produtos em comparação com concorrentes, tempo de produção de cada processo, custo de cada processo, tempo de introdução de novos produtos no mercado, margem bruta de novos produtos, tempo de atendimento do pedido do cliente, tempo de distribuição, tempo para recebimento de matéria-prima, percentual de perdas de produção, percentual de retrabalho e percentual de devoluções de produtos.

#### **2.5.2.4 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento**

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são considerados como vetores dos resultados excelentes nas três perspectivas anteriores do *BSC*, pois este enfatiza a importância de investimentos no futuro.

Ressalta-se que no *BSC*, os investimentos não se limitam a áreas tradicionais de investimentos como equipamentos e outros, mas sim, na infra-estrutura da organização, sob forma de pessoal, sistemas e procedimentos e demais fatores que se destinem a alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p. 132), devido a suas experiências na elaboração do *BSC*, revelaram três categorias para a perspectiva de aprendizado, nas quais destacam-se:

- a) Capacidades dos funcionários;
- b) Capacidades dos sistemas de informação; e
- c) Motivação e alinhamento.

Assim, a capacidade da organização em alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros dos clientes e dos processos internos, depende substancialmente das capacidades de aprendizado e crescimento. Diante disso, as estratégias que visam um desempenho superior em qualidade, geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos, que otimizem as capacidades da organização.

Como exemplos de indicadores chaves de desempenho para perspectivas de processo interno destacam-se:

- a) O quanto à capacidade do funcionário: índice de satisfação do funcionário com a empresa, retenção do funcionário, produtividade e lucratividade por funcionário;
- b) Quanto à capacidade do sistema de informação: percentual de funcionários que estão na linha de frente com o cliente, quantidade de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo e tempo de cobertura de informações estratégicas;
- c) Motivação: quantidade de sugestão por funcionário, número de sugestões de funcionários implantadas e taxa de melhoria nos processos críticos de produção.

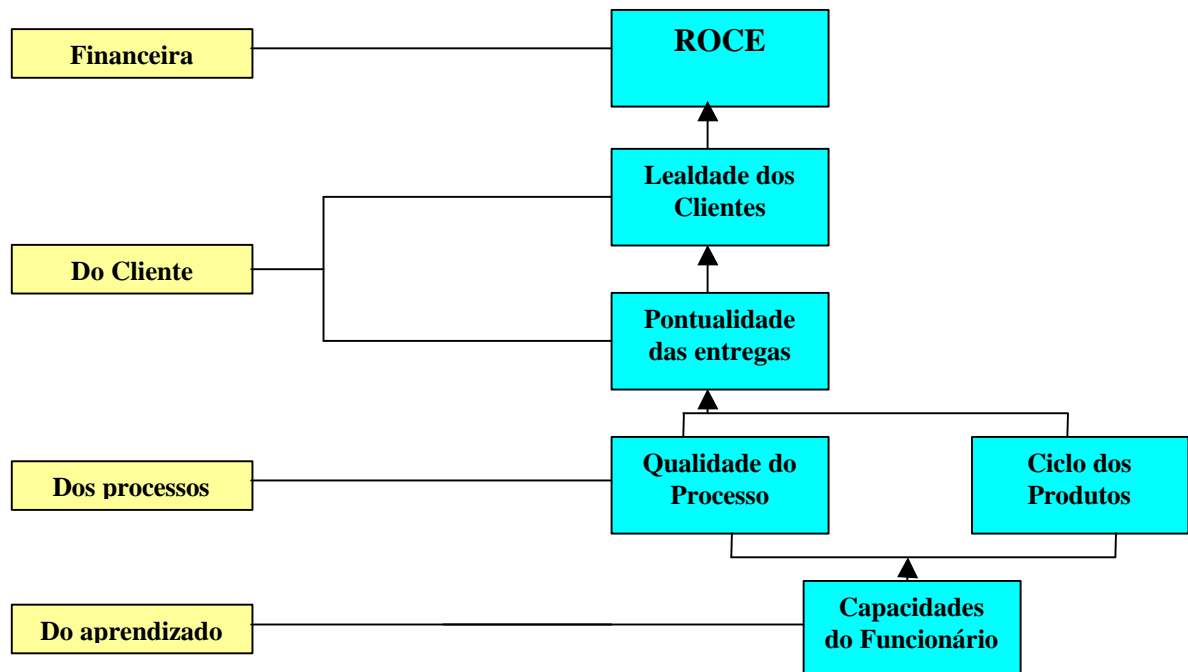
### **2.5.3 Integração das Perspectivas do *Balanced Scorecard* à Estratégia Empresarial**

Os objetivos e medidas definidos para cada perspectiva não podem atingir separadamente o objetivo principal do *Balanced Scorecard* que é o de comunicar a estratégia empresarial para todos os níveis da organização. É premente a necessidade de se integrar tais perspectivas, pois, de forma contrária, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não estarão efetivamente contribuindo para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) citam três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia empresarial:

- a) Relações de causa e efeito – os objetivos e as medidas definidos para cada perspectiva devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito. Durante a definição desses objetivos e medidas já são criadas implicitamente tais relações, visto que os objetivos e medidas da perspectiva dos clientes são definidos de acordo com os objetivos e medidas da perspectiva financeira; os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos com base nos objetivos e medidas da perspectiva dos clientes; e os da

perspectiva de aprendizado e crescimento com base nos objetivos e medidas dos processos internos. Na figura a seguir pode-se visualizar como os objetivos e medidas das várias perspectivas estão relacionados:



**Figura 8: Relações de causa e efeito da estratégia**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p.122)

- b) Resultados e vetores de desempenho – o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. Os vetores de desempenho definem a forma de como os resultados serão alcançados e indicam se a implementação da estratégia está se dando de forma correta. Da mesma forma, os vetores de desempenho necessitam das medidas de resultados para verificar se as ações realizadas em uma perspectiva estão tendo efeito nas outras perspectivas. Como exemplo de medidas de resultado pode-se citar a lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho, também conhecidos por indicadores de tendência, por sua vez, são específicos para uma determinada unidade de negócios.

c) Relação com os fatores financeiros – o Balanced Scorecard deve enfatizar bem os resultados financeiros.

Este capítulo abordou o processo de gestão a partir do sistema empresa, tomando como base as definições do modelo de gestão da organização, sendo o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional, também conhecido por Planejamento Orçamentário, as etapas compreendidas dentro do processo de gestão empresarial.

O sucesso do Planejamento Orçamentário como processo de gestão empresarial, está diretamente relacionado à cultura organizacional que, por sua vez, é derivada do modelo de gestão adotado pela empresa. Desta forma, a influência exercida pelas crenças e valores que formam à cultura organizacional estabelecida pela alta administração, deve ser clara e disseminada para todos os gestores de modo a evitar conflitos de interesses e resultados diferentes daqueles esperados.

Assim, o nível de eficiência e eficácia do Planejamento Orçamentário ou de qualquer outra ferramenta de gestão depende muito desta cultura organizacional e do modelo de gestão adotado, podendo variar de empresa para empresa, pois as decisões tomadas pelos administradores nas organizações, sejam estratégicas, administrativas ou operacionais, sofrem a influência de suas crenças e valores.



### **3 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

O Planejamento Orçamentário está inserido dentro do processo de gestão da empresa e compreende a operacionalização das estratégias definidas no Planejamento Estratégico, contemplando as fases de planejamento, execução e controle de resultados.

#### **3.1 História**

O orçamento foi utilizado em empresas privadas primeiramente em 1919, pela Du Pont de Nemours nos Estados Unidos, e no Brasil, mais efetivamente a partir da década de 70 (ZDANOWICZ, 1989).

De acordo com Johnson e Kaplan (1987), inicialmente o orçamento nas empresas privadas foi desenvolvido para controlar a produção no negócio e com o passar dos tempos enfrentou um aumento de complexidade, identificando cada atividade distinta de linha de produtos, por região, ou tecnologia.

As práticas de gestão contábeis usadas até os dias de hoje foram desenvolvidas em 1925, como os custos de mão de obra, material, e custos fixos; orçamento de caixa, receitas, e capital; orçamento flexível, previsão de vendas, custo padrão, análise de variação, transferência de preço, e medidas de desempenho divisional. Essas práticas evoluíram para servir às necessidades de informação e controle dos gerentes para as organizações cada vez mais complexas e diversas (JOHNSON e KAPLAN, 1987).

O Planejamento Orçamentário foi inserido no contexto atual da administração de uma empresa, dada sua aplicação no processo de gestão como um todo, envolvido na integração de numerosas abordagens técnicas de administração tais como: previsão de vendas, sistemas de quotas de vendas, orçamento de capital, análise de fluxo de caixa, análise das relações custo-volume-lucro, orçamentos variáveis, custo padrão, planejamento e controle de produção, controle de estoques, planejamento de recursos humanos, planejamento organizacional e controle de custos (Welsch 1983, p. 22).

### 3.2 Conceitos e Objetivos

De acordo com Hope e Fraser (2003) o orçamento é um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho, alocação de recursos, encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros.

Welsch, (1970, p. 27) assegura que orçamento consiste em um plano abrangendo todas as fases das operações da empresa para um período futuro definido.

De acordo com Atkinson (2000, p. 465), o orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais.

Para Padoveze (2005, p. 189) orçamento significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil atual, introduzindo os dados previstos para os próximos exercícios, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Canele (2001) define orçamento como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho. Para Zdanowisz (1989, p. 20), orçamento é um instrumento que descreve um plano geral de operações e investimentos por um determinado período orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração.

De uma forma geral, as diversas definições de orçamento convergem-se para a determinação de um Plano de operações que estabelece metas baseadas em objetivos propostos pela alta administração, definidos no Planejamento Estratégico.

O Planejamento Orçamentário reúne diversos objetivos empresariais na busca da expressão do plano e controle de resultados. Assim, o Orçamento não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, mas sim o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro da empresa (PADOVEZE, 2005, p.189).

Considerado como um dos mais importantes instrumentos de administração, os orçamentos direcionam os rumos e fornecem instruções para a

execução dos planos. O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do planejamento e controle de resultados.

É fundamental para o processo decisório, o estabelecimento e a coordenação dos objetivos em todas as áreas da organização. Deve-se haver uma sinergia entre todos os colaboradores para que possa buscar os planos de agregação de valor econômico aos acionistas.

Padoveze (2005, p. 31) apresenta alguns propósitos do planejamento orçamentário, os quais são:

- a) Orçamento como sistema de autorização: onde o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, tornando evidente a minimização do processo de controle na organização;
- b) Orçamento como meio de projeções e planejamento: caracterizado pelo conjunto das peças orçamentárias utilizadas para o processo de projeções e planejamentos, permitindo, inclusive, estudos para períodos subseqüentes;
- c) Orçamento como um canal de comunicação e coordenação: que incorpora os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias. Considerado também como instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais;
- d) Orçamento como um instrumento de motivação: partindo da premissa de que o orçamento é um sistema de autorização, permitindo um grau de liberdade de atuação dentro das linhas aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais;
- e) Orçamento como instrumento de avaliação e controle: que considera os aspectos de motivação e de autorização, sendo lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos;
- f) Orçamento como fonte de informação para tomada de decisão: contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta essencial para decisões

diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.

O processo de estabelecer objetivos em uma organização deve ser integrado entre todos os envolvidos no processo orçamentário, de forma a coordenar os objetivos gerais com os objetivos específicos.

Para isso, parte-se de premissa de que o sistema orçamentário compreende um conjunto de recursos humanos, tecnologia administrativa e de informação, que interagem entre si com um único intuito: a execução do orçamento na organização.

Dessa forma, o Processo Orçamentário deve estar fundamentado nos seguintes princípios (WELSCH 1983, p. 50):

- a) Envolvimento Administrativo: apoio, confiança, participação, orientação e comprometimento da administração em todos os níveis, especialmente a alta administração no processo de planejamento;
- b) Adaptação organizacional: o processo orçamentário deve apoiar-se numa uma sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade;
- c) Contabilidade por áreas de responsabilidade: o sistema contábil deve estar organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa, ou seja, em áreas de responsabilidades;
- d) Orientação para objetivos: o orçamento deve-se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficientemente e eficazmente;
- e) Comunicação Integral: compatibilização de sistemas de informações, processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- f) Expectativas realistas: no planejamento deve ser evitado tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional, devendo apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, mas passíveis de serem cumpridos. É comum encontrar nas organizações previsões orçamentárias de receitas

subestimadas para se proteger de críticas quando da realização das vendas, assim como é comum ver custos e despesas superestimados para garantir folga na realização;

- g) Oportunidade: O planejamento deve ser considerado como um processo contínuo em todos os níveis da administração, devendo reexaminar continuamente as perspectivas futuras, replanejando e modificando planos prévios no processo de tomada de decisões.
- h) Aplicação Flexível: o sistema de orçamento não pode dominar a empresa, deve ser flexível na execução dos planos na medida em que todos os níveis da administração que participam do processo orçamentário têm liberdade de ação para planejar e efetuar correções, revisões e ajustes de valores e planos, sempre sujeitos a validação da alta administração;
- i) Reconhecimento de esforços individuais e de grupos: visa dar reconhecimento das realizações individuais, consistindo em um sistema de avaliação de desempenho individual.

De acordo com Welsh (1983), o planejamento orçamentário deve orçar todos os dados do sistema de informações contábeis da organização, pois por meio dessas informações, o planejamento orçamentário introduzirá as previsões estabelecidas para o próximo período. Segundo o autor, para que a organização possa atingir suas estratégias com eficiência e eficácia, a utilização do orçamento como instrumento de controle de resultados é extremamente interessante, pois elucidada com um maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes às ações realizadas conforme o planejamento estratégico.

Sendo a controladoria o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da organização, que tem como objetivo a eficácia empresarial, admite-se que o profissional responsável pela administração do sistema orçamentário seja o *controller* que, em conjunto com a cúpula administrativa, lidera toda a organização do processo orçamentário, já que possui toda a estrutura informacional da organização à sua luz.

É importante destacar que, para que os propósitos do planejamento orçamentário possam ser almejados, deve haver a participação de todos os envolvidos que tenham responsabilidade orçamentária. Esse envolvimento é no sentido de que o

estabelecimento de objetivos deve ser interagido em toda a organização, evitando, na medida do possível, um processo ditatorial.

Welsh (1983, p.56) ressalta que o orçamento deve direcionar os objetivos da organização para que os mesmos possam ser atingidos eficiente e eficazmente, motivando os gestores a serem desafiadores. Esse é um ponto importante no Orçamento. As metas orçamentárias originadas no Planejamento Estratégico devem ser sempre desafiadoras, de modo a motivar os gestores no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para este autor, estabelecer metas desafiadoras e reais de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico é fundamental para que a empresa não incorra no risco de criar um comportamento humano antiético de alguns gestores, que estabelecem metas fáceis de serem cumpridas com o objetivo de se protegerem quando da avaliação e controle de resultados. Este é um dos pontos mais criticados, principalmente pelo movimento Beyond Budgeting Round Table – BBRT.

Nesse contexto, para que o Planejamento Orçamentário alcance o sucesso desejado torna-se importante a conscientização da importância desse instrumento e da participação efetiva de todos os participantes desse processo, criando-se uma cultura orçamentária em todos os níveis da administração.

### **3.3 Cultura Orçamentária**

Como já abordado anteriormente, o envolvimento de todos num processo orçamentário é fundamental para seu sucesso, sendo imprescindível o comprometimento e o entendimento de sua importância para o sucesso da operacionalização das estratégias traçadas pela alta administração.

O sucesso do sistema orçamentário depende necessariamente da criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa (PADOVEZE 2005, p.40).

Para o autor, nas organizações em que o sistema orçamentário já está consolidado e com uma cultura orçamentária clara e disseminada para todos os seus participantes, poucas dúvidas existem e os objetivos, o plano e o controle orçamentário são aceitos normalmente e o resultado é eficaz para a entidade.

Welsh (1983) destaca que os aspectos comportamentais do processo de administração têm sido alvo de diversos fracassos no Planejamento Orçamentário, principalmente os relacionados à resistência de certos funcionários de participarem efetivamente do orçamento, devido a razões de aspecto humano como: resistência a mudanças, falta de compreensão do processo orçamentário e de seu funcionamento, preocupação em relação às conseqüências pelas quais possam ser afetados, expectativa de maior pressão por resultados, aversão à aferição de medidas de desempenho e discordância quanto à necessidade do orçamento.

Para assegurar o controle desses problemas comportamentais, normais ao processo orçamentário, deve ser estabelecida uma cultura orçamentária que segundo Welsch (1970, p. 59) é chamada de “*relações públicas*” para educar e cultivar os envolvidos quanto aos objetivos, potencialidades, fundamentos e técnicas de elaboração de orçamentos.

Esse trabalho de conscientização deve partir de cima para baixo, ou seja, da alta administração para os gestores e destes para os funcionários de base, num processo orçamentário participativo e não ditatorial.

De acordo com Welsch (1983, p. 36), existe um problema de comportamento potencialmente significativo em relação a quase todas as técnicas de administração; estas são facilmente suscetíveis a uso inadequado, em termos de comportamento humano, por parte de administradores não esclarecidos.

Assim, a participação na fixação de objetivos, planos e políticas da empresa é uma forma eficaz de motivar os administradores em todos os níveis da organização. Objetivos realistas e estabelecidos mediante participação efetiva tendem a elevar o nível de aspiração de toda a administração de uma empresa. Para Welsch (1983, p. 51), indivíduos com responsabilidades de gestão e comprometidos com os objetivos e planos da empresa tendem a associar o seu sucesso pessoal ao da empresa. Assim sendo, procurarão esforçar-se, séria e agressivamente, para alcançarem objetivos realistas e conhecidos, particularmente se puderem participar do seu processo de estabelecimento.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) as pessoas interagem com o orçamento de forma positiva ou negativa dependendo da forma como o sistema orçamentário é desenvolvido. Para estes autores, nas empresas em que o orçamento é conduzido de forma participativa há mais motivação para se atingir metas e objetivos

corporativos, bem como, os funcionários sentem maior satisfação pelo trabalho e moral mais elevado, podendo aumentar o nível de desempenho.

De acordo com Miller (1966, p. 38), *apud* Welsh (1983):

[...] a participação no processo orçamentário tende a aumentar o grau de comprometimento do indivíduo; esse comprometimento aumenta a motivação do indivíduo; a motivação orientada para o trabalho tende a levar os administradores a trabalhar mais e com maior produtividade; e o trabalho mais árduo e produtivo dos administradores tende a contribuir para a prosperidade da empresa, portanto a participação é boa.

Contudo, a participação efetiva, sem controle, critérios e restrições pode ser prejudicial ao processo orçamentário, devendo ser feitas análises e avaliações de forma cuidadosa.

Segundo Welsh (1983, p.51), há uma tendência natural do ser humano de autoproteção quando do estabelecimento de metas orçamentárias em níveis que não representem desafios em termos de desempenho. Essa técnica utilizada para resguardar-se de possíveis penalizações por parte da alta administração deve ser eliminada mediante o estabelecimento de políticas administrativas para avaliação das variações positivas e negativas, entre o planejado e o realizado, e amplamente discutidas com os responsáveis.

Para Welsh (1983, p. 56) este comportamento pode comprometer todo o planejamento, uma vez que, certas estimativas orçamentárias afetam outras previsões orçamentárias. O autor cita, por exemplo, que vendas subestimadas em um orçamento elaborado por um gestor com esse comportamento de auto-proteção poderá comprometer seriamente o planejamento de outros departamentos, como o da produção, estoques, fluxo de caixa, e outros. O mesmo acontece com dotações de despesas solicitadas em níveis superiores ao necessário para o exercício, para resguardar-se de reduções em períodos futuros.

O autor ressalta que para evitar esse tipo de comportamento humano, torna-se imprescindível o estabelecimento de objetivos e planos realistas, bem como, de políticas esclarecidas e flexíveis, que incentivem todos os níveis de participantes no processo orçamentário a emitirem estimativas reais e garantias de que suas metas orçamentárias não serão afetadas no futuro de forma negativa.

Um dos fatores motivadores do sucesso do processo orçamentário e que deve estar embutido na cultura orçamentária é a expectativa de desempenho, essencial ao alcance dos objetivos e metas orçamentárias da empresa.



Gellerman (1960), *apud* Welsh (1983), ressalta:

[...]o principal problema de um grupo administrativo amadurecido é a definição de um propósito comum, um objetivo que estimule a imaginação de seus subordinados e possa ser alcançado por um verdadeiro esforço de equipe. Para ser estimulante, o objetivo precisa representar algo de novo que possa proporcionar alguma distinção a ser compartilhada ou até então tida como muito difícil ou até mesmo impossível, para que esses indivíduos possam sentir que estão realizando um progresso excepcional para o restante da empresa. O moral, afinal de contas, é a percepção de que o indivíduo possui uma causa em comum com a sua organização. Atualmente, evidencia-se cada vez mais que muitas pessoas desejam ter um sentido de realização, quase sem perceber que estão sendo pagas para melhorar o mundo e que isso não é apenas um exercício irrelevante ou voltado apenas para ganhar dinheiro. O padrão em relação ao qual a administração amadurecida avalia o seu desempenho é o conjunto de potencialidades últimas de sua organização e não o desempenho dos concorrentes. As tarefas essenciais de uma administração esclarecida consistem em definir as potencialidades, criar uma atmosfera de trabalho em que os indivíduos se sintam estimulados a utilizá-las e atrair o tipo de indivíduo que pode e deseja participar em tal processo de crescimento.

Portanto, é salutar para a cultura orçamentária que a alta administração da organização utilize o sistema orçamentário como um meio de fixar padrões de desempenho, medir resultados reais e orientar todos os níveis da administração para uma atuação satisfatória no cumprimento das metas e objetivos planejados. Deve também, incentivar discussões entre gestores e subordinados acerca dos valores orçados e realizados, como instrumento de auto-controle dos valores planejados, bem como ressaltar seus desempenhos com relação aos planos e objetivos da organização, reconhecendo e recompensando o bom desempenho pessoal e do grupo para garantir satisfação dos envolvidos e cultivar a cultura orçamentária.

De acordo com Welsh (1983, p.59) em geral, a cultura orçamentária deve estar embasada nos seguintes objetivos:

- a) Comunicação das políticas e intenções da alta administração em relação ao programa de planejamento e controle;
- b) Desenvolvimento de atitudes positivas para que o administrador individual possa relacionar o sucesso da empresa ao seu próprio sucesso pessoal; e
- c) Mostrar de quais maneiras o programa de planejamento e controle de resultados pode contribuir para o desempenho efetivo das tarefas administrativas de cada indivíduo.

Após salientar os principais conceitos e objetivos e abordar a importância da cultura orçamentária para o Planejamento Orçamentário, faz-se necessário conhecer os conceitos e tipos de orçamentos existentes.

### **3.4 Conceitos de Orçamentos**

Sendo a expressão formal dos planos de curto prazo, o orçamento deve obedecer à estrutura informacional contábil e suas peças devem ser elaboradas para cada gestor do menor nível de decisão da organização, em que há custos ou receitas controláveis por este gestor. Os principais conceitos de orçamentos são: o orçamento base zero, orçamento de tendências e orçamento por atividades (PADOVEZE, 2005, P.41).

#### **3.4.1 Orçamento Base Zero**

Esse conceito de orçamento também conhecido como *Zero-Base Budgeting* foi introduzido pelo governo dos Estados Unidos por volta de 1961, e, posteriormente passou a ser utilizado pelas empresas privadas como a Texas Instruments em 1970 (PYHRR, 1970).

Até o final da década de 70 diversas empresas já estavam utilizando o Orçamento Base Zero para a construção de seus orçamentos. Dentre estas pode-se citar: Xerox, Magnovox, United California Bank, Southern California Edison (RECKERS; STAGLIANO, 1977).

No Brasil, empresas como a AMBEV, Perdigão e Grupo Pão de Açúcar divulgam em seus relatórios de Administração, relativo ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2005, estar utilizando do Orçamento Base Zero como um moderno instrumento de gestão.

Para Padoveze (2005, p.42) este conceito de orçamento apareceu em contraposição ao tradicional orçamento de tendências. De acordo com Pyhrr (1981), o surgimento do orçamento base zero deve-se a três problemas comuns no orçamento de tendências:

- a) Objetivos e metas previstos não eram realistas à luz do valor orçado, ocasionado distorções relevantes;

- b) Algumas decisões operacionais que afetavam as quantidades necessárias não tinham sido tomadas;
- c) As quantidades do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

A filosofia desse tipo de orçamento reside na exclusão de dados passados. O orçamento base-zero não deve partir de fatos anteriores, porque esses fatos podem conter ineficiências que o tipo de orçamento com base em tendências perpetuaria.

O Orçamento Base Zero despreza a visão tradicional de orçamento que leva em consideração dados passados para construção dos cenários futuros, pois estes podem induzir distorções e ineficiências nas projeções.

No Orçamento Base Zero as previsões orçamentárias são elaboradas como se as operações da empresa estivessem começando, desprezando informações e dados passados.

Para Pyhrr (1976, p. 5), orçamento Base Zero é uma ferramenta de administração geral que as empresas podem utilizar para melhorar o planejamento, a orçamentação e a tomada de decisões operacionais. Com ela, os gerentes podem reavaliar suas operações desde baixo e justificar cada unidade monetária a ser despendida, em termos de metas correntes da empresa.

Moojen (1981, p. 15) define o Orçamento Base Zero como uma técnica de elaboração orçamentária e de gerência administrativa que atua principalmente de baixo para cima. Assim, dos níveis hierárquicos inferiores da estrutura organizacional sobem constantemente dados e sugestões concernentes que habilitam as chefias, nos vários níveis ascensionais, a avaliarem as necessidades operacionais de seus respectivos setores, a tomarem decisões menores e a fazerem recomendações sobre linhas alternativas de ação e de alocação de recursos. Com base nesses elementos, os altos chefes ficam em condições de otimizar suas decisões, de estabelecerem políticas e objetivos a serem perseguidos, firmarem ou confirmarem cursos de ação e, finalmente, procederem a alocação dos recursos necessários à execução dos mencionados programas e atividades.

Para Dudick (1978), o Orçamento Base Zero é um processo onde todos os anos os gerentes precisam justificar todos os seus gastos, ao invés de justificar

somente os aumentos dos gastos em relação ao ano anterior, o que ocorre com o Orçamento Clássico.

Com isso, o Orçamento Base Zero permite que seja realizada uma exploração sistematizada de todos os departamentos da empresa para encontrar potenciais reduções de custos.

O Orçamento Base Zero retira a proteção ou a segurança dos administradores, identificando exatamente o que cada atividade está conseguindo e se realmente está sendo bem executada (GOMES, 2000).

Suas principais características são:

- a) Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades partindo do zero;
- b) Focalizar objetivos e metas das unidades de negócios cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- c) Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chaves do negócio;
- d) Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- e) Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- f) Fornecer subsídios para a tomada de decisão. (Carvalho, 2002, p5).

Essa forma de orçamento exige que os gestores reavaliem as operações a serem orçadas sem considerar históricos passados, devendo apresentar justificativas para apropriações de recursos levando em conta o custo-benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos.

Para Padoveze (2005) a proposta do Orçamento Base Zero está em rediscutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento, questionando cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade. Para este autor, o conceito de orçamento Base Zero é precursor do conceito mais atual de reengenharia, ou seja, rediscutir a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.

Segundo Silva (1991), o Orçamento Base Zero tem os seguintes objetivos:

- a) Desenvolver um planejamento operacional e orçamentário para o próximo ano;
- b) Conduzir a uma redução de custos;
- c) Diagnosticar o que realmente está acontecendo na organização para realizar melhorias no processo de planejamento estratégico;
- d) Alocar recursos com uma base mais real;
- e) Validar o planejamento em longo prazo;
- f) Auditar a efetividade das atividades/programas;
- g) Fornecer à administração uma boa base de dados para reestruturação da organização.

Moojen (1981) destaca os seguintes pontos positivos do Orçamento

Base Zero:

- a) Proporciona significativa economia no orçamento;
- b) Proporciona informações em quantidade e qualidade para os administradores em todos os níveis da empresa;
- c) Melhora a qualidade da tomada de decisões políticas e administrativas;
- d) Amplia o número de participantes no processo orçamentário;
- e) Favorece o aumento da comunicação entre as diversas áreas da empresa;
- f) Identifica programas e atividades importantes e seus custos;
- g) Permite a comparação entre os vários programas da organização: os novos programas competem igualmente com os programas antigos no que concerne à obtenção de recursos;
- h) Identifica e elimina programas inativos, obsoletos ou ineficientes;
- i) Elimina ou reduz atividades paralelas ou redundantes. Desta maneira, é possível a redistribuição ou dispensa de pessoal que tenha pouco serviço.

Pyhrr (1981) identifica os benefícios que serão obtidos após o término do ciclo orçamentário:

- a) Os administradores acabam continuando a avaliar detalhadamente suas atividades, eficiência e eficácia de custo;

- b) Podem-se avaliar os administradores segundo os objetivos, o desempenho e os benefícios com os quais os mesmos se comprometeram;
- c) Atividades com problemas de execução são prontamente identificadas, podendo ser tomadas medidas para a solução deste problema.

Segundo Moojen (1981), as principais limitações do Orçamento Base Zero são as seguintes:

- a) Necessidade de mais tempo e esforço para o preparo do orçamento;
- b) Aumenta consideravelmente o volume de papéis;
- c) Muitas informações a serem consideradas em um período curto de tempo;
- d) Exigência de recursos humanos e materiais bastante grandes;
- e) Dificuldade de compreensão de alguns conceitos básicos;
- f) Resistência do pessoal de nível mais baixo, os quais, normalmente, tendem a restringir mudanças e a defender suas posições atuais;
- g) Dificuldade de começar todos os anos a partir do zero.

Grasso (1997) acrescenta as seguintes limitações:

- a) Aplicabilidade é limitada à área de apoio e serviços;
- b) Administradores prejudicados pelo Orçamento Base Zero podem tentar prejudicar o processo;
- c) Objetivos ambíguos podem resultar em decisões erradas

### **3.4.2 Orçamento por Atividades**

O Orçamento por Atividades é outro conceito de Orçamento e para Horngren, Foster e Datar (1997, p.133), as empresas que utilizam do custo ABC podem adequadamente utilizar este tipo de orçamento. O Orçamento baseado em Atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à produção e venda de bens e serviços, além de decompor os custos indiretos em centros de custos por atividades homogêneas. Os gestores utilizam o critério de causa e efeito para identificar os

direcionadores de custos de cada um desses centros de custos indiretos. As etapas para elaboração desse tipo de orçamento compreendem basicamente:

- a) Determinação dos custos orçados de realização de cada atividade em cada área;
- b) Determinação da demanda de cada atividade individualmente baseada no orçamento, produção, desenvolvimento de novo produto, e outros;
- c) Calcular os custos de realização de cada atividade;
- d) Descrever o orçamento como custos de realização de diversas atividades.

O orçamento por atividade além de permitir à empresa definir os recursos necessários para atender a demanda, também pode projetar e controlar a demanda dos direcionadores de recursos.

### **3.4.3 Orçamento de Tendências**

Para Padoveze (2005, p. 42) esse conceito de orçamento é o mais utilizado pelas empresas, sendo os dados ocorridos no passado empregados em projeções de situações futuras, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação, havendo uma grande tendência de que esses eventos possam ocorrer novamente.

## **3.5 Tipos de Orçamentos**

Dentre os tipos de orçamento mais utilizados estão os que ancoram-se no orçamento de tendências: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento *Budget Forecast* e Orçamento Contínuo ou *Rolling Budgeting/Rolling Forecasting* (PADOVEZE, 2005, p. 43-45).

### **3.5.1 Orçamento Estático**

Para Padoveze (2005, p.43) esse tipo de orçamento é o mais comum e mais utilizado pelas organizações, onde suas peças orçamentárias são elaboradas a partir

da fixação de determinados volumes de vendas, e, conseqüentemente, por meio desses volumes serão determinados o volume de atividades e setores da organização.

Uma das características fundamentais, porém muito discutível, é a não permissão de alterações nas peças orçamentárias após o seu planejamento.

Padoveze (2005, p.43) argumenta que, embora existam muitas contraposições, a característica de inflexibilidade, é muito utilizada por grandes organizações, em razão da grande necessidade de consolidar as peças orçamentárias em um orçamento único, ou mestre como também é designado.

### **3.5.2 Orçamento Flexível**

Caracterizado pela flexibilidade nas alterações de suas peças orçamentárias, o orçamento flexível é utilizado para solucionar o problema do orçamento estático. Padoveze (2005, p. 43) descreve que o orçamento flexível admite uma faixa de nível de atividades em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Para Hongren, Foster e Datar (1997, p.154), o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais.

A elaboração do orçamento flexível centra-se na perfeita distinção entre custos fixos e variáveis, sendo que este último seguirá o volume de vendas, enquanto o anterior sofrerá o tratamento tradicional.

Uma característica muito relevante é a de que o orçamento flexível não deve assumir nenhuma faixa de quantidade ou nível de atividade esperada, pois realiza-se um orçamento dos dados unitários e as quantidades a serem assumidas serão efetivadas no momento em que ocorrerem.

O que chama a atenção para este tipo de orçamento é seu desalinhamento com o fundamento do orçamento, que é prever o que irá acontecer, sendo assim, este orçamento dificulta consideravelmente a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.



### 3.5.3 *Budget ou Forecast*

Para Padoveze (2005, p.45) este tipo de orçamento é utilizado principalmente em empresas transacionais e consiste na substituição dos valores orçados pelos valores realizados e mantendo as previsões futuras para o período, normalmente, de 12 meses, sendo as variações ocorridas entre os valores orçados e realizados de meses anteriores desprezadas.

### 3.5.4 Orçamento Contínuo

Para Ttkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), o orçamento contínuo é o processo orçamentário que planeja um período específico, normalmente um ano, e é organizado em subintervalos orçados, normalmente um mês ou um trimestre. À medida que passa um mês ou um trimestre, os planejadores apagam aquele período orçado do orçamento e somam outro período orçado em seu lugar.

O orçamento contínuo e projeção contínua, também, conhecido por *Rolling Budgeting* e *Rolling Forecasting*, são caracterizados por tornar este instrumento de controle mais flexível, retirando a sua característica estática. O fundamento primordial desse conceito centra-se no período em que o orçamento ou projeção será realizado, a partir daí, é orçado e projetado mais um período futuro, mantendo sempre uma quantidade futura igual de períodos.

Para Welsch (1983, p.82) o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por forças circunstanciais.

Para Padoveze (2005, p. 46), o termo contínuo utilizado no *rolling budgeting e rolling forecast* é muito interessante, pois ele permite à organização visualizar um horizonte de 12 meses em suas operações futuras.

Padoveze (2005, p. 46) chama a atenção quanto a este conceito e acredita que, embora interessante, este conceito traz algumas desvantagens de ordem operacional, devido ao fato de que a realização constante de orçamento consumirá tempo e pessoal na organização.

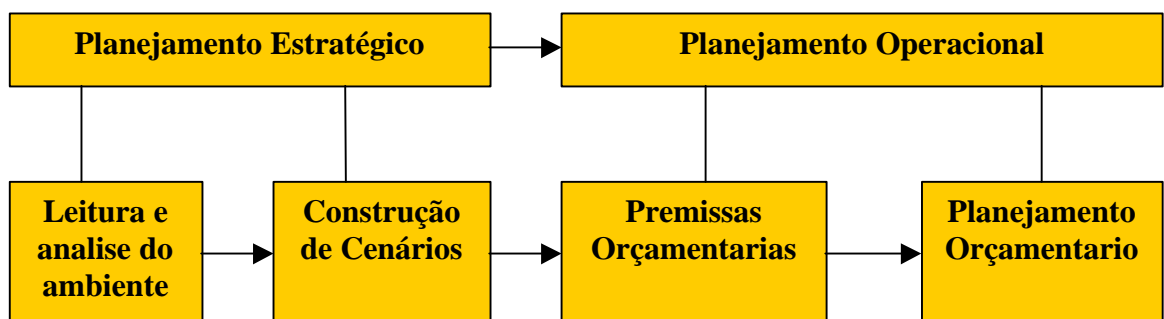
### 3.6 Alinhamento do Planejamento Orçamentário com o Planejamento Estratégico

A importância do alinhamento do Planejamento Orçamentário com o Planejamento Estratégico deve-se ao fato de que o Orçamento traduz em números, e de forma operacional, as estratégias definidas no Planejamento Estratégico.

De acordo com Horngren (2000), o planejamento estratégico, os planos de ação e o orçamento estão interligados e influenciam uns aos outros. Orçamentos fornecem *feedback* sobre os prováveis efeitos dos planos de ação aos administradores, que utilizam esse *feedback* para revisar seu planejamento.

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico onde é estimada e determinada a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e atividades que envolvem todas as áreas da empresa que possuem a necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações (TAVARES, 2000).

A análise do ambiente interno e externo e a construção de cenários fazem parte do conjunto de informações do Planejamento Estratégico, enquanto que as premissas orçamentárias são informações do Planejamento Orçamentário. As premissas orçamentárias é que fundamentam a elaboração dos orçamentos, estabelecendo-se, assim o alinhamento do Planejamento Estratégico com o Planejamento Orçamentário. Verifica-se essa ligação na figura 9 a seguir:



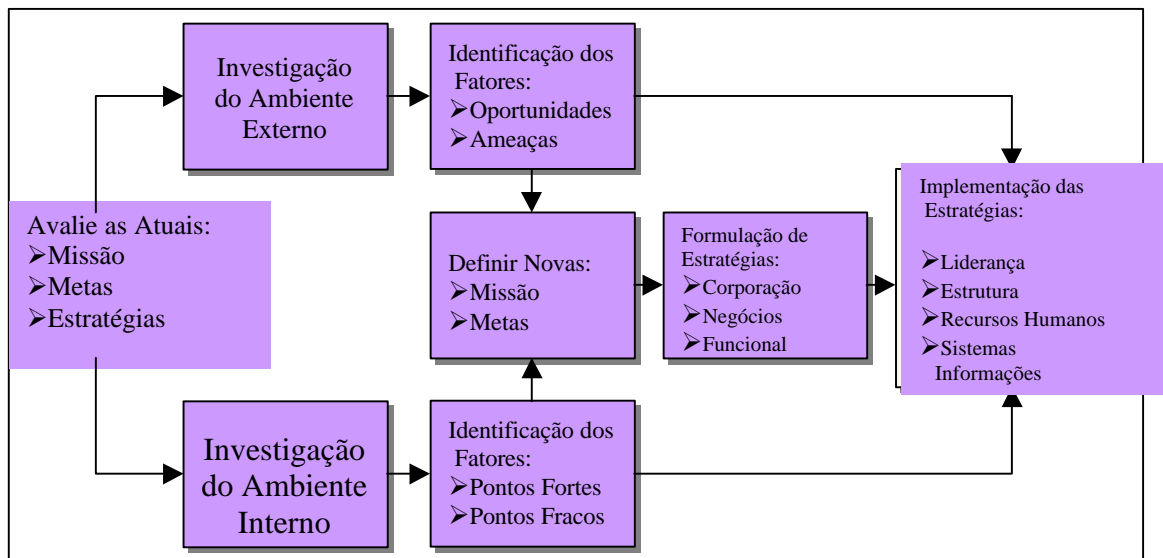
**Figura 9 - Estratégia, plano orçamentário e sistemas de informações**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2005, p.57)

### 3.6.1 Análise do Ambiente e Construção de Cenários

A leitura do ambiente, tanto interno, como externo e a construção de cenários, são instrumentos do Planejamento Estratégico, pois trabalham com informações do macro ambiente econômico, político e social. A leitura do ambiente interno e externo contempla variáveis que afetam o sistema empresa e sua inserção no mundo dos negócios, enquanto que a construção de cenários está ligada ao ambiente macroeconômico e suas implicações à empresa e ao seu segmento econômico.

A leitura do ambiente interno e externo, efetuada com base nos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, propostas pela análise SWOT visto anteriormente no capítulo 2.4 é fundamental para nortear as estratégias da empresa e implementar um planejamento estratégico adequado, cuja base de informações pode ser vista na Figura 10.



**Figura 10 – Processo de planejamento estratégico**

**Fonte:** Adaptado de Daft (1997, p. 151)

A investigação do ambiente no qual a empresa está inserida é importante para fundamentar a estruturação dos cenários futuros que é elaborado conforme o Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 - Análise do ambiente e plano operacional ou diretor.**

VARIÁVEL	Dados	S	W	O	T	Ok	Não ok
<b>Economia Mundial</b>							
PIB mundial – média 5 anos	1,50%			X			
Cotação Dólar – próximo 5 anos	1,90			X			
<b>Tecnologia</b>							
Dos concorrentes					X	Acelerada	
Da nossa empresa		X		X		Normal	
<b>Conjuntura Econômica Nacional</b>							
PIB – próximo 5 anos	3,50%						
<b>Conjuntura Econômica Nacional</b>							
Inflação próximo 5 anos	4%						
Taxa de juros próximo 5 anos	10%						
Variação cambial próximo 5 anos	5%						
<b>Mercado do setor de atuação</b>							
Concorrentes							
• Quantidade	5			X			
• Situação geral							Fraca
Participação da empresa mercado	30	X					
Tamanho da empresa – Tendência	5%					Crescimento	
<b>Estrutura Organizacional</b>	5%						
Capacidade produtiva	5000 um					X	
Possibilidade de expansão	6000 um					Poucos	
Canais de distribuição		X				Adequados	
Estrutura administrativa		X				X	
<b>Marketing</b>							
Conhecimento dos produtos		X				X	
Conhecimento da empresa		X				X	
Veículos promocionais			X				Razoáveis
Financiamento de vendas			X				Não existe
<b>Relacionamentos</b>							
Clientes		X				X	
<b>Relacionamentos</b>							
Fornecedores		X				X	
Distribuidores		X				X	
Bancos		X				X	
Acionistas		X				X	
<b>Finanças</b>							
Margens de lucros/vendas			X				Fraca
Rentabilidade para acionistas			X				Fraca
Estrutura capital/grau endividam.			X				Alto

**Fonte:** Adaptado de Padoveze (2003, p.99)

A leitura do ambiente no qual a empresa está inserida é fundamental para a estruturação dos cenários. A estruturação de cenários nas organizações é utilizada como forma de prever o futuro em busca de informações para minimizar o risco de suas decisões e maximizar as oportunidades, principalmente aquelas relacionadas ao ambiente externo da empresa tais como concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambiente econômico, ambiente político, fatores legais e regulatórios, ambiente social, demografia, clima, desenvolvimento tecnológico.

O ritmo acelerado em que ocorrem mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas no mundo, normalmente tem como consequência rupturas de tendências e padrões que, segundo Marcial e Grumbach (2005), aumentam a incerteza com relação ao futuro das organizações, independentemente da área na qual estejam inseridas.

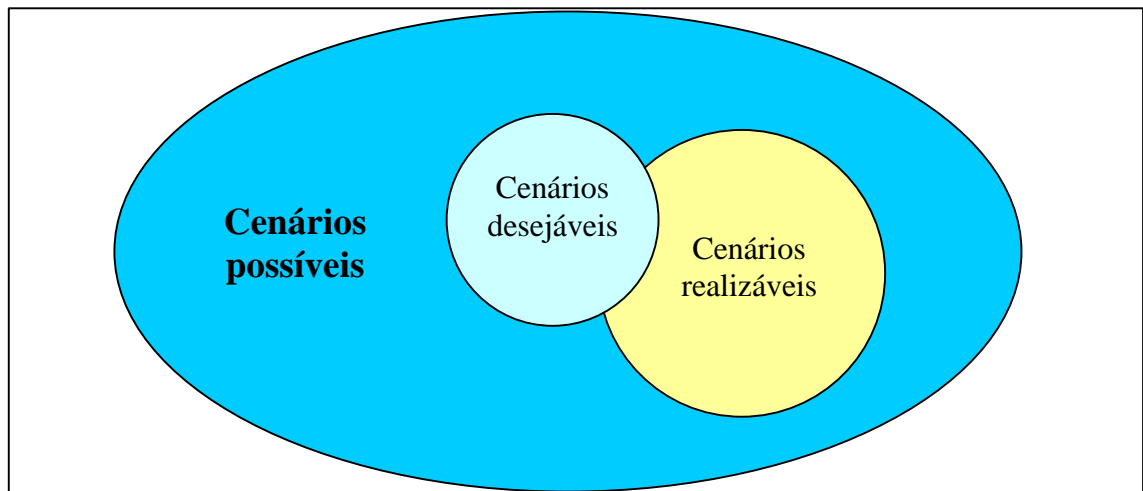
Para Tiffany e Peterson (1999) *apud* Cavalcanti (2001) o planejamento por cenários pode permitir ao planejador imaginar diversas versões singulares do futuro e pode realizar reflexões sobre as influências de cada uma delas no futuro da organização. Para estes autores, este estudo pode começar pela análise de uma tendência como, por exemplo, o comportamento de um determinado índice de inflação e verificando a possibilidade de criar duas ou mais alternativas de cenários baseados em diferentes níveis de inflação no futuro: visão otimista, pessimista e um mais provável.

O uso de cenários baseia-se nessa convicção: o futuro de uma empresa depende mais daquilo que ela faz, do que daquilo que se faz com ela. Portanto, admite-se que uma firma seja capaz de moldar praticamente qualquer tipo de futuro que ela deseje (ACKOF 1974, p.17).

Heijden (1996) assevera que os cenários criam uma linguagem única na organização, facilitando o diálogo sobre temas estratégicos, mesmo com indivíduos de visões conflitantes, alinhando os modelos mentais dos dirigentes da organização, permitindo ações estratégicas mais coerentes com os objetivos da organização.

Nesse sentido, a estruturação de cenários tem como objetivo verificar a tendência das previsões da organização e descrever sucintamente os cenários nos quais está inserida, partindo da premissa de que os dados não são reais, e sim estimados, tornando-se, assim, possível prever cenários identificando possíveis tendências.

Marcial e Grumbach (2005) afirmam que existem os cenários possíveis (todos os que a mente humana puder imaginar), os cenários realizáveis (todos os passíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro) e os cenários desejáveis (encontram-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis).



**Figura 11 – Tipos de cenários**

**Fonte:** Adaptado de Marcial e Grumbach (2005, p. 43)

As informações constantes nos cenários empresariais caracterizam-se por representar as principais variáveis macroeconômicas. Podem ser obtidas junto aos órgãos governamentais que trabalham, ou são responsáveis pelas mesmas (IBGE, BACEN, IBEA), ou por meio de consultores econômicos, empresas ou revistas especializadas nesse tipo de informação. A escolha das informações e o modelo de disposição caracterizam a estrutura dos cenários.

As organizações utilizam as seguintes variáveis:

- a) PIB – Produto Interno Bruto;
- b) IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo;
- c) IGP-DI – Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna;
- d) Taxa de Câmbio;
- e) Taxa SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia;
- f) INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor
- g) Saldo da Balança Comercial;

- h) Taxa de Desemprego; e
- g) Demais índices econômicos.

Dentre os indicadores acima, o PIB é considerado uma informação extremamente necessária para o acompanhamento estratégico da organização, por meio do qual a alta administração identificará possíveis tendências de aumento ou recuo de produção, vendas e demais atividades operacionais. Assim, a comparação do PIB brasileiro com os demais países torna-se fundamental para o planejamento estratégico.

A construção de cenários é realizada para o exercício em questão ou para, no máximo, dois exercícios.

Pode-se criar mais de um cenário podendo-se dividir em três níveis de mensuração, quais sejam: cenário otimista, cenário provável e cenário pessimista conforme demonstrado no quadro 3. Esses cenários são importantes para a avaliação das perspectivas futuras devendo-se adotar o cenário mais provável de se realizar para, então, construir as premissas orçamentárias.

**Quadro 3 – Cenários**

<b>Variáveis</b>	<b>Otimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Pessimista</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Probabilidade</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>25</b>
PIB – Mundial – variação	2,5	1,5	0,5
PIB – EUA – variação	4	2,5	1,5
PIB – Europa – variação	3,5	2	1
PIB – Japão – variação	3	1,5	0,5
PIB – Brasil – variação	0,4	-2	-4
Balança de pagamentos – US\$ bi	4	6	8
Reservas Internacionais – US\$ bi	200	32	34
Déficit publico - % PIB	20	4,5	5
Divida externa – US\$ bi	5	198	196
Juros nominais	12	24	28
Taxa de cambio	7,5	7	9
Inflação anual – IPC	12	10	8
Taxa media desemprego	7,5	8,5	9,5
Crescimento setor	10	5	
Crescimento empresa	12	7	2
Crescimento da unidade de negocio 1	15	12	10
Crescimento da unidade de negocio 2	10	9	7

**Fonte:** Padoveze (2005, p. 55)

O objetivo da construção dos cenários é fundamentar as premissas orçamentárias.

### 3.6.2 Premissas Orçamentárias Baseadas na Estratégia

As premissas orçamentárias são preparadas a partir dos cenários construídos, com base na análise do ambiente interno e externo da empresa, constituindo-se instrumento de operacionalização dos cenários estabelecidos estrategicamente onde se estabelece a primeira etapa do Planejamento Orçamentário.

Uma vez analisado o ambiente, tanto interno, como externo, e construído os prováveis cenários para a empresa, essas análises são quantificadas e traduzidas em forma de premissas orçamentárias que delinearão o Planejamento Orçamentário, conforme exemplo apresentado no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 – Premissas orçamentárias gerais**

Programa de produção – unidades/ano	200.000
Numero de funcionários	4.500
Encargos sociais previstos – media	92%
Aumento salariais – data base	4%
Aumento de mérito - % mensal	0,2%
Taxa de cambio - %	7%
Taxa de US\$ - inicial	R\$ 1,65
Taxa de US\$ - final	R\$ 1,765
Inflação anual – pais %	10%
Aumento lista de preços %	5%
TJLP – empréstimos nacionais	15%
Taxa de juros media – empréstimos estrangeiros	8,5% + cambio
Taxa de juros media – aplicações financeiras	16%
Investimentos necessários	R\$ 1.600.000,00
Política de recebimentos	50 dias
Política de estocagem	90 dias
Política de pagamentos	30 dias

**Fonte** Padoveze (2005, p.56)



As premissas orçamentárias fazem parte do conjunto de informações do Planejamento Orçamentário e são utilizadas como instrumento de orientação e norteamento para a elaboração do Orçamento.

Este capítulo procurou demonstrar o Planejamento Orçamentário nas etapas de Planejamento, Execução e Controle explorando com mais ênfase a fase do Planejamento e sua interligação com o planejamento estratégico. O alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Orçamento é fundamental para que as metas e objetivos estratégicos sejam acompanhadas na fase operacional.

Neste sentido, a análise do ambiente interno e externo e a construção de cenários que congregam o conjunto de informações do Planejamento Estratégico são parâmetros básicos para o estabelecimento das premissas orçamentárias para o Planejamento Orçamentário.

Abordou-se, também, a importância da cultura orçamentária para o sucesso do processo orçamentário das empresas e no cumprimento dos princípios fundamentais do orçamento.

Uma cultura orçamentária bem definida e disseminada para todos os agentes do orçamento, onde se estabeleça metas e objetivos realistas, políticas esclarecidas e flexíveis, garantias de que suas metas orçamentárias não serão afetadas de forma negativa, bem como, plena comunicação destas políticas e das intenções da alta administração em relação ao Planejamento Orçamentário, desenvolvendo atitudes positivas para que os gestores e funcionários em geral possam atrelar o sucesso da empresa ao seu pessoal, pode minimizar os efeitos negativos do orçamento no que se refere ao comportamento disfuncional e antiéticos de gestores no estabelecimento e cumprimento de metas.



## **4 EXECUÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

O Processo de gestão é formado basicamente pelo Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O Planejamento Estratégico compreende a etapa de definir as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, de acordo com a análise do ambiente e construção de cenários. A partir da análise do ambiente e a construção dos cenários, são elaboradas as premissas orçamentárias. É nesse momento que se inicia o Planejamento Operacional ou Orçamentário. A execução e Controle do Planejamento Orçamentário são as etapas que correspondem, respectivamente, à implementação dos objetivos operacionais com a estruturação do Planejamento Orçamentário por meio das peças orçamentárias e do Controle Orçamentário que compreende o acompanhamento e análise das variações entre o orçado e o realizado. A execução e o controle orçamentário dependem de diversas informações para sua elaboração, que são obtidas por meio do sistema de informação da empresa.

### **4.1 Sistema de informação do Planejamento Orçamentário**

A execução do Planejamento Orçamentário depende de uma série de informações, de ordem qualitativa e quantitativa, que são obtidas por meio do sistema de informação da empresa.

A empresa pode utilizar de um sistema de orçamentos, alimentado ou integrado, por informações de outros sistemas de informações.

Os sistemas de informações interagem efetivamente nas organizações. Assim, Laudon e Laudon (2004) consideram que os sistemas podem ser alinhados à organização para fornecer as informações as quais seus grupos internos precisam.

A busca pela eficácia nas atividades corporativas faz com que as corporações procurem constantemente informações que subsidiem o processo operacional, administrativo e estratégico nas organizações. Nesse contexto, faz-se necessário que as organizações utilizem e desenvolvam sistemas de informações que possam suprir suas necessidades informacionais.

Sistema de informação é como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações (GIL, 1999).

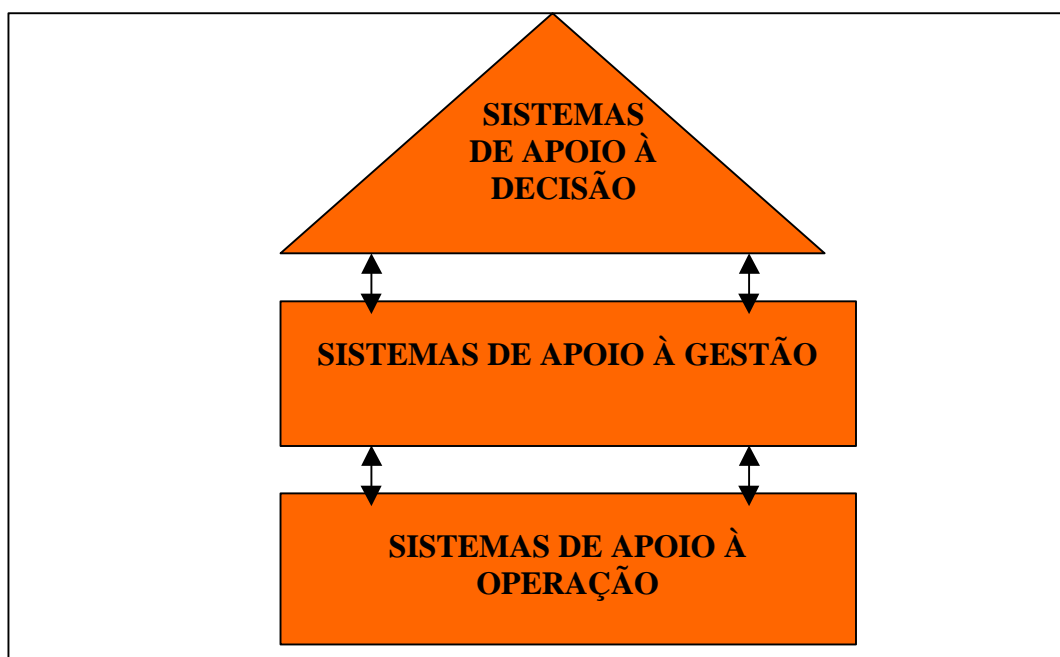
Para Moscové (2002, p. 23) um sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Padoveze (2004, p. 55) define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para, com seu produto, permitir às organizações, o cumprimento de seus objetivos principais.

O sistema de informação pode ser dividido segundo Padoveze (2005, p. 44) em:

- a) Sistemas de informação de apoio às operações;
- b) Sistemas de informação de apoio à gestão; e
- c) Sistemas de informação de apoio à decisão.

O sistema de apoio às operações tem como objetivo auxiliar os departamentos e as atividades a executarem suas funções operacionais, tais como: atividades de compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção e demais atividades, conforme a necessidade informacional da organização.



**Figura 12 - Estruturação dos sistemas de informação**

**Fonte:** Padoveze (2003, p. 44)

As informações do Sistema de Apoio às Operações subsidiam o Sistema de Apoio à Gestão com informações qualitativas e quantitativas, como por exemplo: número de funcionários e de horas trabalhadas, quantidades produzidas, estocadas, vendidas, de pedidos de venda, de pedidos de compras, e outras informações. Essas informações aliadas a informações semi-estruturadas como: tamanho de mercado, concorrentes, previsão de crescimento do PIB, população, importação e outras são adicionadas ao Sistema de Apoio à Decisão possibilitando, assim, estudos e simulações de modo a orientar o processo de tomada de decisão.

As informações para análise do ambiente, estruturação dos cenários e a construção das premissas orçamentárias são obtidas por meio do sistema de informação da empresa. Nesse sentido, a execução do Planejamento Orçamentário utiliza informações de ordem quantitativa, obtida pelo Sistema de Informação Contábil.

O sistema de informação contábil é o sistema que utiliza a informação contábil para subsidiar a gestão econômica e financeira da organização.

Riccio (1989) descreve inúmeras conceituações sobre sistemas de informações contábeis. O autor ressalta que o sistema de informações contábeis deve ser capaz de fornecer informações relevantes para utilização nos três níveis de decisão:

- a) nível estratégico;
- b) nível tático; e
- c) nível técnico.

Esse autor resume os objetivos de um sistema de informações contábeis como:

- a) Prover informações monetárias e não monetárias, destinadas às atividades e decisões dos níveis operacional, tático e estratégico da empresa, assim como os usuários externos a ela;
- b) Constituir-se na peça fundamental do sistema de informação gerencial da organização.

Na ótica de Horngren (1985, p. 4), o sistema de informações contábeis deve propiciar algumas informações à gestão, destacando-se:

- a) Relatórios internos à administração, que possam subsidiar o planejamento e o controle das atividades normais;

- b) Relatórios internos à administração para decisão de situações especiais e políticas globais e de longo prazo; e
- c) Relatórios externos, para usuários externos que tenham interesse no acompanhamento da situação da empresa.

As informações contábeis são desenvolvidas nos subsistemas contábeis ou de controladoria. Esses subsistemas possuem atribuições específicas de modo a atender a necessidades específicas.

Para Padoveze (2005, p.50), o Sistema de Informação Contábil é dividido em três áreas que devem estar em perfeita integração, conforme pode-se observar no Quadro 5:

**Quadro 5 - Áreas e subsistemas do sistema de informação contábil**

<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL</b>		
<b>Área Legal/Fiscal</b>	<b>Área de Análise</b>	<b>Área Gerencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidade Geral</li> <li>- Correção Monetária Integral</li> <li>- Contabilidade em Outras Moedas</li> <li>- Consolidação de Balanços</li> <li>- Valorização de Inventários</li> <li>- Controle Patrimonial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de Balanço</li> <li>- Análise de Fluxo de Caixa</li> <li>- Gestão de Impostos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamentos e Projeções</li> <li>- Custos e Preços de Vendas</li> <li>- Contabilidade por Responsabilidade</li> <li>- Centros de Lucros e Unidades de negócios</li> <li>- Acompanhamento do negócio</li> </ul>

Fonte: Padoveze (2003, p. 50)

As informações obtidas por meio do Sistema de Informação Contábil alimentam o sistema Orçamentário, a partir do qual onde é possível elaborar os seguintes relatórios orçamentários:

- Orçamento por centro de responsabilidade ou por departamentos;
- Orçamento por divisões ou Unidades de Negócio;
- Orçamento consolidado das Unidades de Negócio;
- Orçamento Geral da empresa;
- Relatórios de controle orçamentário (orçado versus realizado)

Verifica-se que o Orçamentário demanda diversas informações operacionais e estratégicas que são obtidas por meio do sistema de informação. O

sistema de informações contábil é o responsável por coletar essas informações em todas as áreas da empresa com o objetivo de estruturar o Planejamento Orçamentário e torná-lo mais dinâmico e flexível.

## **4.2 Estrutura do Planejamento Orçamentário**

Para Padoveze (2005, p.57) o Planejamento Orçamentário pode ser estruturado em três segmentos:

- a) Orçamento Operacional;
- b) Orçamento de Investimentos e Financiamentos;
- c) Projeção das Demonstrações Contábeis (também conhecido como orçamento de caixa)

### **4.2.1 Orçamento Operacional**

Orçamento operacional consiste na discriminação das receitas e dos gastos para o período. É orientado pelos objetivos e metas definidos pela alta administração (ZDANOWICZ, 1984).

O Orçamento Operacional compreende as seguintes peças orçamentárias:

- a) Orçamento de Vendas ou de Receitas;
- b) Orçamento de Produção;
- c) Orçamento de Compras de materiais e estoque;
- d) Orçamento de Despesas

#### **4.2.1.1 Orçamento de Vendas**

Para Frezatti (2006, p. 58) o Orçamento de Vendas deve levar em conta a relação com o plano estratégico, a participação da equipe de vendas e a definição de metas.

De acordo com Padoveze, (2005, p.67), na grande maioria das empresas o Orçamento de Vendas é o ponto de partida para a elaboração de demais peças orçamentárias, uma vez que, normalmente define-se o volume de vendas com

base nas premissas orçamentárias originadas do Planejamento Estratégico, para então construir as peças orçamentárias ligadas ao custo de produção.

Para Padoveze (2005) a etapa inicial do Orçamento de Vendas consiste em definir as quantidades a serem vendidas de cada produto. A leitura do ambiente interno e externo e a construção de cenários permitem estabelecer probabilidades de vendas para o orçamento. Definidas as quantidades, são definidos os preços a serem praticados por produto durante o exercício orçamentário. Após definidas as quantidades a serem vendidas e os preços a serem praticados, é finalmente elaborado o Orçamento de Vendas.

#### **4.2.1.2 Orçamento de Produção**

Em função das quantidades a serem vendidas é elaborado o Orçamento de Produção. Orçamento de produção consiste na previsão da quantidade de produtos a serem produzidos para satisfazer as previsões de vendas e os requisitos do estoque final da empresa NOGUEIRA, (1982).

#### **4.2.1.3 Orçamento de Materiais e Estoque**

Definidas as quantidades a serem vendidas e as quantidades a serem produzidas é, então, elaborado o Orçamento de Compra de materiais e estoque para fazer face à demanda produzida e vendida.

Orçamento de compras de materiais diretos é baseado na quantidade de produtos a serem produzidos, informação obtida no orçamento de produção, estimando-se as quantidades de matérias-primas a serem adquiridas para que se consiga cumprir a produção planejada (ENDERLI, 2004).

#### **4.2.1.4 Orçamento de Despesas**

Orçamento de despesas administrativas é a estimativa dos custos relativos à organização e operação de todas as principais funções da empresa, ao invés de se relacionarem com uma única função. Esses custos podem ser considerados fixos, na sua grande maioria. São exemplos desses custos, os salários, depreciação no prédio e

equipamento do escritório central, honorários legais e de auditoria, dentre outros (ZDANOWICZ, 1984).

Para Padoveze (2005) o Orçamento de despesas deve ser feito de forma analítica, detalhada e departamentalizada, ou seja, por departamentos e centros de responsabilidades. Cada departamento deve fazer o seu orçamento de despesas e as despesas comuns para vários departamentos devem ser orçadas pelo gestor da despesa.

#### **4.2.2 Orçamento de Investimentos e Financiamentos**

O orçamento de investimentos é o orçamento dos investimentos necessários para atender às necessidades do Orçamento Operacional, como aquisição de equipamentos e máquinas para atender ao volume de produção, aos investimentos em renovação de computadores (PADOVEZE, 2005, p.165).

O Orçamento de Financiamento é o orçamento dos financiamentos necessários para fazer face às necessidades de fundos para os investimentos (PADOVEZE, 2005, p.166).

#### **4.3 Projeção das Demonstrações Financeiras**

De acordo com Padoveze (2005), depois de elaboradas todas as Peças Orçamentárias, estas devem ser projetadas para as Demonstrações Financeiras compostas de:

- a) Demonstração de Resultados;
- b) Balanço Patrimonial;
- c) Demonstração do Fluxo de Caixa;

As Demonstrações Financeiras formam um conjunto de informações e relatórios obrigatórios pela legislação contábil, constituindo, portanto, uma importante fonte de informações tanto de planejamento como de coordenação e controle para o orçamento.

Dessa forma, a projeção das Demonstrações Financeiras tem por objetivo consolidar as peças orçamentárias, sendo fundamental para o controle orçamentário na medida em que são comparadas com as Demonstrações Financeiras



elaboradas pelo sistema de informação contábil e apuradas as diferenças que serão objeto de investigação.

Para Frezatti (2006) as Demonstrações Contábeis permitem a análise global do processo de planejamento.

#### **4.3.1 Demonstração de Resultados**

Para Padoveze (2005), a Demonstração de resultado orçada é a consolidação de todos os orçamentos operacionais citados anteriormente e apresenta a estimativa do resultado operacional. Para o autor, é o primeiro demonstrativo a ser projetado.

#### **4.3.2 Balanço Patrimonial**

O Balanço patrimonial orçado apresenta todos os elementos patrimoniais que serão necessários no processo operacional da empresa. Outro objetivo é informar a liquidez orçada, ou seja, qual será a capacidade financeira da empresa para o período e, em relação aos aspectos econômicos, a situação patrimonial da empresa (ZDANOWICZ, 1984).

Padoveze (2005) salienta que o Balanço Patrimonial deve ser projetado após a elaboração da Demonstração de Resultados.

#### **4.3.3 Demonstração do Fluxo de Caixa**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa Orçados é a união dos componentes anteriores e apresenta o fluxo de caixa para o período vindouro. Essa demonstração é de extrema importância, pois permite a avaliação de todo o planejamento elaborado (SANVICENTE e SANTOS, 1994).

### **4.4 Controle Orçamentário**

Controle Orçamentário é a fase do Planejamento Orçamentário que consiste em verificar se o que foi planejado está ocorrendo e quais as ações corretivas

para assegurar que os objetivos sejam atingidos. É conhecido no meio executivo por orçado versus realizado (WELSH 1983, p. 41).

Para o autor, planejar e controlar são funções administrativas extremamente importantes, pois permitem à empresa manter-se em equilíbrio com o meio ambiente, garantindo tomadas de decisão mais eficazes e eficientes.

Para Padoveze (2005) o controle na execução do planejamento consiste no acompanhamento e verificação da eficácia dos métodos adotados e desvios ocorridos na execução dos planos. É com o controle eficaz que se torna possível a identificação de possibilidades de otimização, adequação, reorientação ou correção das falhas do planejamento, pois verifica a eficiência do planejamento e seu comprometimento com os objetivos da empresa, além de gerar informações que possibilitam a comparação entre o desempenho planejado e o efetivamente alcançado.

Para Frezatti (2006), o controle é o elo que garante a coerência do planejamento, pois assegura que os resultados obtidos serão o mais próximo possível do almejado no passado durante o planejamento.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 599), controle é processo que as empresas usam para manter-se na trajetória de seus objetivos primários que envolvem os passos para monitorar o desempenho efetivo, comparando-o ao planejado, com o objetivo de identificar as situações em que o plano é inviável, e por isso, não está sendo alcançado.

Welsh (1983, p. 42) define a função de controle no seu sentido mais amplo como segue:

- a) Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados;
- b) Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
- c) Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
- d) Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
- e) Escolha e adoção da alternativa mais promissora;

- f) Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “feedback” de informações ao processo de planejamento, para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento e controle.

Padoveze (2005, p. 219) define controle orçamentário como a congruência de objetivos, otimização dos resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores, correção de rumos e ajustes de planos. Segundo o autor os objetivos do Controle Orçamentário são:

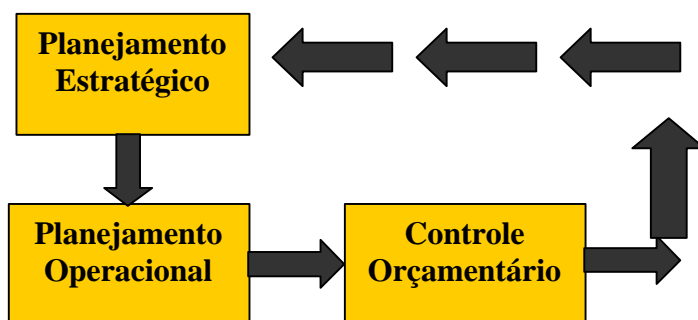
- a) Identificar e analisar as variações ocorridas;
- b) Corrigir erros detectados;
- c) Ajustar o plano orçamentário se for o caso, para garantir o processo otimizado do resultado e da eficácia empresarial.

Canele (2001, p. 170) argumenta que o controle está diretamente ligado à função do planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é efetuado por um sistema de informação que fornece o feedback que possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas.

Para Frezatti (2006, p. 80), controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. Para esse autor, o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre estes, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias. O controle orçamentário é importante no acompanhamento da empresa como um todo, assim como as unidades de negócios e centros de lucros.

Welsh (1983) ressalta que o planejamento e o controle devem possuir características dinâmicas, são processos contínuos, tendo em vista as relações externas e internas que influenciam nas decisões da empresa. Este autor salienta que quando se planeja, deve-se estabelecer critérios de avaliação entre os resultados planejados e o realizado, além de estipular as variações que serão consideradas aceitáveis, evitando esforços desnecessários para investigação e ajuste de valores pouco significativos.

O Controle Orçamentário é um instrumento que controla as metas orçamentárias, apura as variações orçamentárias e avalia as distorções com especial atenção àquelas que impliquem em modificação das estratégias do Planejamento Estratégico. Esta integração pode ser visualizada na figura a seguir.



**Figura 13 - Integração do Controle Orçamentário com o Planejamento Estratégico**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Outra importante função do Controle Orçamentário é sua utilização como medida de avaliação de desempenho dos gestores. A participação dos gestores na fixação dos objetivos, planos e políticas da empresa, relativos às áreas de sua responsabilidade, pressupõe em etapa posterior, a medição de seus desempenhos quando do controle orçamentário.

Dessa forma, a alta administração da organização utiliza o sistema orçamentário como um meio de fixar padrões de desempenho, medir resultados reais e orientar todos os níveis da administração para uma atuação satisfatória no cumprimento das metas e objetivos planejados.

Para Welsh (1983) é comum na fase do Controle Orçamentário discussões entre gestores e subordinados acerca dos valores orçados e realizados, como instrumento de autocontrole dos valores planejados bem como ressaltar seus desempenhos com relação aos planos e objetivos da organização, reconhecendo e recompensando o bom desempenho pessoal e do grupo com bônus, prêmios e participação nos resultados da empresa para garantir satisfação dos envolvidos.

Em virtude do estabelecimento de premiações no cumprimento de metas e objetivos organizacionais, verificados por meio do controle e avaliação do orçamento, pode-se encontrar gestores que estabeleceram por ocasião do Planejamento Orçamentário, metas não desafiadoras e fáceis de serem cumpridas e que comprometem as metas orçamentárias e a realização de resultados da empresa.

Para Padoveze (2003) o Controle Orçamentário tem por objetivo identificar e analisar as variações mensalmente e corrigir os erros. Para as empresas que utilizam o Orçamento flexível como o Budget e Forecast, o orçamento é ajustado até o mês da realização das receitas, como no exemplo a seguir em que as receitas estão realizadas até o mês de junho, onde somam-se as receitas realizadas até o mês de junho com as receitas orçadas de julho a dezembro e compara-se com o orçado anual.

**Quadro 6 - Exemplo de orçamento flexível**

<b>Mês</b>	<b>Orçado</b>	<b>Realizada</b>	<b>Real + Orçada</b>	<b>Variação</b>	<b>%</b>
<b>Janeiro</b>	\$ 110	\$ 120	\$ 120	\$ 10	9
<b>Fevereiro</b>	\$ 115	\$ 125	\$ 125	\$ 10	9
<b>Março</b>	\$ 120	\$ 130	\$ 130	\$ 10	8
<b>Abril</b>	\$ 135	\$ 130	\$ 130	(\$ 5)	-4
<b>Maiο</b>	\$ 120	\$ 125	\$ 125	\$ 5	4
<b>Junho</b>	\$ 130	\$ 120	\$ 120	(\$10)	-8
<b>Julho</b>	\$ 140		\$ 140		
<b>Agosto</b>	\$ 120		\$ 120		
<b>Setembro</b>	\$ 130		\$ 130		
<b>Outubro</b>	\$ 120		\$ 120		
<b>Novembro</b>	\$ 120		\$ 120		
<b>Dezembro</b>	\$ 140		\$ 140		
<b>Total</b>	\$ 1.500	\$ 750	\$ 1.520	\$ 20	1,3

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nesse exemplo, a empresa possui receitas realizadas até o mês de junho no montante de \$ 750 representando 50% do orçado até o mês de junho, e uma variação positiva de \$ 20 entre o realizado e o orçado de janeiro a junho.

Para Pires (2006) existem várias ferramentas e várias formas de se acompanhar o planejamento orçamentário, como exemplo, o Controle Matricial, que se baseia como o próprio nome diz, em uma análise via matriz, onde um mesmo gasto é acompanhado por mais de uma pessoa, em diversos níveis (do nível corporativo, macro, ao menor nível existente).

Para todas as formas de acompanhamento orçamentário é muito importante que todos dentro da empresa tenham conhecimento e se envolvam no

processo. Nada melhor para que a informação seja disseminada aos diversos setores e níveis dentro da empresa, onde os colaboradores podem ter conhecimento da situação de seu respectivo setor, sendo demonstrados das mais diversas maneiras (por meio de valores absolutos, indicadores de desempenho, indicadores financeiros, e outros).

#### **4.5 Controle Matricial**

O Controle Matricial é o mais novo conceito de controle orçamentário e pode ser utilizado em organizações de qualquer porte e perfil. Os conceitos do Controle Orçamentário Matricial foram utilizados pela primeira vez na AMBEV. A empresa adaptou os conceitos do Orçamento Base Zero, e implantou essa adaptação em 1998, em um projeto chamado “Volta às origens”, para elaborar o orçamento de 1999. O projeto teve resultados surpreendentes. A empresa em 1999 atingiu uma economia nos gastos fixos de R\$ 152 milhões reais em relação ao ano de 1998 (CASTANHEIRA, 2005).

Além da AMBEV, a Perdigão e o Grupo Pão de Açúcar divulgaram em seus relatórios de Administração, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2005, estarem utilizando este tipo de controle conjuntamente com o Orçamento Base Zero.

O controle orçamentário Matricial sugere um exame detalhado dos gastos, onde a definição de metas de redução, específicas para cada gerência, metas definidas de acordo com o desempenho da gerência, comparado às melhores práticas, resultam em desafios compatíveis com o potencial de ganho de cada área e uma sistemática eficaz de acompanhamento e controle dos gastos.

Os conceitos apresentados a seguir foram formalizados a partir das seguintes referências (GOMES, 2000):

- a) **Variável de análise:** é uma conta contábil, ou um grupo de contas contábeis homogêneas em relação aos lançamentos que as originam. Por exemplo, as diversas contas contábeis que recebem os lançamentos dos encargos sobre a folha de pagamentos podem

ser agrupadas em uma Variável de Análise, denominada Encargos Folha;

- b) Pacotes: são agrupamentos de variáveis de análise relacionadas ao mesmo tema. Para cada entidade é definido um dono e um gestor. Exemplo: Despesas de Pessoal;
- c) Entidade: é o menor nível onde será realizado levantamento de dados. Pode ser uma unidade organizacional da empresa ou um centro de custos. Para cada entidade é definido um dono e um gestor.

O Controle Matricial possui esse nome, pois, para a realização do orçamento e posteriormente o acompanhamento do desempenho da empresa, é realizado o cruzamento de pacotes e das entidades em uma matriz. Exemplo: As despesas viagem do Departamento Comercial (entidade) além de controladas pelo gestor desse departamento são também controlada pelo gestor da despesa de viagem da empresa toda, formando um cruzamento, propiciando maior controle e redução de gastos.

De acordo com Silva (2004), o Controle Matricial é feito em uma matriz onde as linhas dessa matriz são os pacotes e as colunas são as entidades. O pacote é um conjunto de contas que guardam entre si a mesma natureza, como por exemplo: Salário, INSS, FGTS e Férias. Estas contas são as linhas do Pacote chamado de Pessoal. A entidade é o gestor responsável pelo pacote. No exemplo do pacote Pessoal, o gestor responsável pelo controle orçamentário matricial é o gestor de Recursos Humanos da empresa.

Assim, o gestor de cada departamento ou centro de custos faz o seu orçamento de despesas em geral, sendo que estas despesas são divididas em pacotes e definido um outro gestor, que é a entidade responsável pelo pacote. Desta forma, a empresa terá um gestor responsável pelo controle orçamentário de todas as despesas de seu centro de custo ou departamento separadas em pacotes e terá outros gestores que serão as entidades responsáveis pelos pacotes de cada centro de custos ou departamentos, formando controle matricial ou cruzado.

Este capítulo procurou tratar do Planejamento Orçamentário nas fases da Execução e Controle no processo de gestão empresarial por meio da comparação dos resultados reais com os objetivos e padrões pré-determinados constituindo a medida da eficácia do controle.

A fase do controle representa o princípio da administração por exceção, concentrando a atenção dos administradores para as variações anormais reservando tempo suficiente para considerações globais de política e planejamento.

O sucesso na execução e controle do Planejamento Orçamentário depende de uma série de informações de ordem qualitativa e quantitativa obtidas por meio do sistema de informação da empresa.

Neste sentido, torna-se fundamental para a otimização dos recursos aplicados no processo orçamentário, especialmente nas fases acima aludidas, por meio da utilização de sistemas de informação que alimentem o sistema orçamentário de forma integrada ou não.

O sistema de informação compreendido como um conjunto de recursos humanos, materiais e tecnológicos e organizado de forma lógica para o processamento das informações, contribui essencialmente com a eficiência do processo orçamentário, compreendendo as etapas do planejamento, execução e controle.

Nesse contexto, faz-se necessário que as organizações utilizem e desenvolvam sistemas de informações que possam suprir suas necessidades informacionais. Assim, tanto para planejar as metas, como para o controle e para o replanejamento das metas e objetivos, torna-se fundamental a utilização de sistemas de informação para que o processo orçamentário seja mais rápido, eficiente e eficaz e não se transforme num contrato fixo nem ingesse os gestores nas tomadas de decisões.



## 5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O Planejamento Orçamentário é uma importante ferramenta no processo de gestão da empresa na mensuração econômica dos planos operacionais e necessário para o processo de planejamento, execução e controle. Contudo, em função de sua arquitetura, rica em informações na elaboração, tem sido questionado por diversos autores.

### 5.1 Vantagens do Planejamento Orçamentário

Para Welsh (1983) o Planejamento Orçamentário possibilita o alinhamento com as estratégias traçadas no Planejamento Estratégico, onde as diretrizes, políticas e planos empresariais são operacionalizados quantitativamente por meio de orçamentos que permitem um efetivo controle e avaliação do cumprimento das metas e objetivos traçados pela Administração.

O Planejamento Orçamentário de forma participativa e não ditatorial possibilita o envolvimento de todos os níveis da administração na sua elaboração e definição de objetivos e metas, integrando departamento e pessoas, propiciando o conhecimento operacional e administrativo da empresa como um todo. O Orçamento, também é instrumento motivador quando composto por metas desafiadoras que permitam instigar os gestores a produzirem e cumprirem objetivos, bem como propicia um sistema de medição de desempenho por meio do controle orçamentário (WELSH, 1983).

Para Acém e Mocem (1996, p. 98) o orçamento constitui um plano financeiro abrangente para a organização e traz vários benefícios:

- a) Força os gestores a planejarem;
- b) Proporciona recursos de informação que podem ser usados para aperfeiçoar o processo decisório;
- c) Apóia o uso de recursos, definindo um padrão que será usado na avaliação de desempenho; e
- d) Aperfeiçoa a comunicação e a coordenação.

Segundo Noreen e Garrison (2001, p. 262) as empresas beneficiam-se muito de um programa orçamentário. Dentre esses benefícios ou vantagens contam-se os seguintes:

- a) Os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização;
- b) Os orçamentos forçam os gerentes a pensarem no futuro e planejá-lo. Na falta da necessidade de fazer orçamento, vários administradores gastarão seu tempo cuidando das situações do dia-a-dia;
- c) O processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização nas quais eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- d) O processo orçamentário pode revelar potenciais gargalos antes que ocorram;
- e) Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- f) Os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Para Horgren (2000, p. 125), os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial que administrados de forma inteligente, impelem ao planejamento, incluindo a implementação de planos, fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação dentro da organização.

Na visão de Welsh (1983, p. 64) as vantagens do Planejamento Orçamentário são:

- a) Obriga a análise antecipada das políticas básicas da empresa;
- b) Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidade a cada função da empresa;

- c) Obriga todos os membros da administração, nos seus mais diversos níveis, a participarem do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- d) Obriga os chefes de departamentos a fazerem planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa;
- e) Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- f) Exige dados contábeis históricos, adequados e apropriados;
- g) Obriga a administração a planejar o uso mais econômico de mão de obra, matéria-prima, instalações e capital;
- h) Instala em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuna, cuidadosa e adequada de todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;
- i) Reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores;
- j) Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas predeterminadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejarem e usarem sua criatividade;
- k) Tende a eliminar a incerteza especialmente existente nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- l) Destaca as áreas de eficiência ou ineficiência;
- m) Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;
- n) Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção mais efetiva das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
- o) Força uma auto-análise periódica da empresa;
- p) Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário;
- q) Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

Para Frezatti (2006, p. 44) o Planejamento Orçamentário contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação de desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores, sendo considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para envolvimento e compromisso dos gestores.

Padoveze (2005, p.39) atribui ao Planejamento Orçamentário as seguintes vantagens:

- a) A orçamentação compele os administradores a pensarem à frente, pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- b) A orçamentação fornece expectativas definidas que representam a melhor estruturação para julgamento de desempenho subsequente;
- c) A orçamentação ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O Orçamento é um importante instrumento de gestão que possibilita o direcionamento dos rumos da empresa e fornece instruções para a execução dos planos por meio do Planejamento e Controle de Resultados, na medida em que traduz em números as decisões estratégicas e permite um efetivo controle do planejado por meio do controle orçamentário.

## **5.2 Desvantagens do Planejamento Orçamentário**

Brimson (1999) lista e analisa alguns dos problemas oriundos dos orçamentos tradicionais:

- a) Escondem desperdícios e ineficiências, mais do que identificam as fontes e causas das variações no processo produtivo, necessárias para a melhoria contínua;
- b) Não consideram, formalmente, o nível das atividades a serem desempenhadas. Gestores eficientes considerarão essas atividades, por ocasião da elaboração do orçamento de seu departamento ou centro de custo, entretanto, esse procedimento não faz parte dos processos formais de orçamento da maior parte das empresas;

- c) Não focam a capacidade ociosa, mas apenas os custos fixos e variáveis;
- d) Seus relatórios são elaborados em termos estritamente financeiros. No entanto, como não é assim que o pessoal da área de operações raciocina, tendem a ser vistos por estes como um demorado exercício de distribuição de planilhas e relatórios, cuja responsabilidade é da Controladoria, e que resulta em uma falta de comprometimento da área operacional. Outrossim, esses relatórios terão que ser, posteriormente, traduzidos para a linguagem operacional, antes de sua execução; e
- e) Não correlacionam explicitamente a estratégia do negócio com as ações a serem executadas pelos empregados.

Para Kaplan e Cooper (1998), nas empresas, a prática empresarial de orçamentos é um processo de negociação envolvendo os chefes dos centros de responsabilidade e os executivos. Os gerentes dos centros de responsabilidade estão sempre em busca de mais recursos, enquanto os executivos tentam continuamente controlar os aumentos nos dispêndios autorizados para suas unidades. Resultado: o orçamento para o próximo ano baseia-se no do ano anterior, mais ou menos alguns pontos percentuais, dependendo do resultado das negociações entre executivos e a gerencia.

Para Hansen e Mowen (2001), o orçamento tem grande impacto sobre o desenvolvimento da carreira, premiações e promoções dos executivos, sendo considerado positivo quando os objetivos do indivíduo estão alinhados com os objetivos da organização o que é considerado congruência de objetivos. Contudo, quando estes são administrados de forma inadequada, as reações poderão ser negativas em diversos aspectos, que geralmente culminam em um comportamento disfuncional, o que quer dizer que o comportamento do indivíduo conflita com o da organização. Nesse sentido, o problema da ética se sobressai. Os problemas mais críticos são:

- a) Definições de objetivos muito altos ou muito baixos. O desejo de alcançar objetivos desafiantes e factíveis é um constante desafio para os gerentes;

- b) Superestimar os custos ou subestimar as receitas, criar reservas orçamento que faz com que as demandas de performance sejam menos objetivas; e
- c) Pseudo-participação provocada pela participação superficial dos subordinados pelo simples propósito de se aceitar formalmente o objetivo.

Segundo esses autores, o orçamento tradicional é freqüentemente um obstáculo a mais na busca dos objetivos estratégicos por apoiar certas práticas mecânicas, como os cortes lineares indistintos nos custos dos departamentos. Também, o orçamento incremental que consiste na adição de um percentual (em função da inflação e do crescimento da economia, por exemplo) nos números do orçamento do exercício anterior para se obterem os valores do atual.

Bourne e Neely (2002) *apud* Padoveze (2005, p.36) atribuem ao orçamento as seguintes desvantagens:

- a) São consumidores de tempo;
- b) São a maior barreira para a responsabilidade, flexibilidade e mudança;
- c) Raramente estão focados na estratégia e freqüentemente desalinhados com a mesma;
- d) Adicionam pouco valor a empresa, dado o montante de tempo requerido para prepará-los;
- e) São focados mais em custos que na criação de valor;
- f) Fortalecem o comando e controle vertical;
- g) Não refletem as novas estruturas de redes de trabalho (processos) que estão sendo adotadas pelas empresas;
- h) Encorajam os “jogos” entre superiores e subordinados durante a elaboração das metas;
- i) São desenvolvidos e reajustados com pouca freqüência;
- j) São baseados mais em desejos e em assunções não-suportadas que em dados bem estruturados;
- k) Reforçam as barreiras departamentais em vez de encorajar o compartilhamento do conhecimento;
- l) Fazem o pessoal se sentir subavaliado.

As críticas mais contundentes ao Planejamento Orçamentário e que estão no foco deste trabalho são as proferidas por Hope e Fraser (2003) *apud* Frezatti (2005):

- a) O uso do orçamento é muito difícil e muito caro:

Para os autores, o processo é muito longo e requer muito tempo de vários executivos de diferentes áreas da companhia. Algumas companhias tentam determinar o custo da elaboração do orçamento e os números são absurdos, a exemplo da Ford Motor Company que divulgou suas despesas para elaboração e uso do orçamento que chegam perto de US\$ 1.2 bilhões por ano.

- b) O orçamento está defasado com relação ao ambiente competitivo e não mais atende às necessidades dos executivos e dos gerentes operacionais:

No passado, os participantes do processo focaram os processos gerenciais baseados nos objetivos de retorno de capital e nos planos que foram implementados para o alcance desses objetivos. Assim, controles rígidos alcançaram desempenho de acordo com os planos, com planejamento, coordenação e controle com base no centro corporativo, o qual adaptou o orçamento a esse objetivo. As características mais importantes da época foram as demandas dos acionistas para aumento de melhorias, ênfase no capital financeiro, na inovação estável, nos preços que refletiam custos, fidelização do cliente e do investidor, e nos reguladores que ignoraram os padrões éticos. Em troca, as características mais importantes conhecidas hoje são: acionistas que demandam melhor desempenho do segmento, capital intelectual dominante, inovação rápida, diminuição de preço devido à globalização, clientes voláteis e investidores e reguladores que demandam altos padrões éticos.

- c) Metas que encorajam o comportamento antiético:

O uso de orçamento em entidades lucrativas começou na década de 1920 quando várias empresas industriais começaram a fazer uso dessa prática (Du Pont, General Motors e Siemens). Na

década de 1960, foi introduzida a visão do que Hope e Fraser (2003) denominaram de “contratos fixos”, isto é, objetivos válidos para o período orçado. Na década de 1970, o crescente domínio da contabilidade foi percebido no sentido de controle da renda, acompanhado pela falta de atenção à produção, tecnologia e outras atividades que determinam a competitividade do mercado. Além disso, a educação executiva também enfatiza o gerenciamento por meio de números contábeis. Todos esses fatores levam ao crescente uso de contratos fixos com base no compromisso entre os chefes e subordinados. O contrato considera os seguintes ingredientes:

- c.1) objetivo fixo, incentivo ou bônus;
- c.2) plano de aceite do processo em toda a organização, com base na negociação entre chefes e subordinados;
- c.3) compromisso com relação a ações das áreas ou departamentos envolvidos e relatórios.

Hope e Fraser (2003) citam que o orçamento é utilizado para gerenciamento de números, a exemplo do acontecido com a Enron e WordCom nos Estados Unidos, onde se manipularam números nos Balanços para atrair investimentos. Também, citam que o orçamento propicia o comportamento antiético, uma vez que podem levar os executivos a praticarem fraudes ou a se entregarem a que chamam de “jogo orçamentário”.

- a) Ainda segundo esses autores, as empresas modernas rejeitam centralização, planejamento inflexível, comando e controle, entretanto, insistem num processo que reforça tudo isso, o orçamento.

Hope e Fraser (1999, p.24) citam, também, as seguintes críticas ao Planejamento Orçamentário:

- a) São baseados na centralização da gestão, e assim, atrapalham as tentativas de mudança organizacional, como gerenciamento em equipe e delegação;



- b) Habitua os gestores a incrementar seus resultados, fixando tetos para as expectativas de crescimento e um chão para os custos, impossibilitando, assim, a melhoria contínua dos resultados;
- c) Não incorporam a maioria dos direcionadores de valor, como conhecimento e capital intelectual. Características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias;
- d) Não provêem ao gestor números seguros, pois geralmente metas são previsões que tornam-se rapidamente obsoletas;
- e) Agem como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais, onde cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo; e
- f) São burocráticos e consomem muito tempo e dinheiro.

O movimento Beyond Budgeting Round Table – BBRT (*apud* Padoveze, 2005, p.35), faz as seguintes observações negativas ao orçamento:

- a) Os mecanismos do processo orçamentário são ineficientes;
- b) Os orçamentos são preparados de forma isolada, não alinhada com metas e objetivos estratégicos;
- c) O foco é exclusivamente financeiro, não incorporando outras medidas de avaliação de desempenho não financeira;
- d) O horizonte de tempo do orçamento não é vinculado ao ritmo dos negócios – longos horizontes em setores que mudam rapidamente e horizontes curtos em setores relativamente estáveis;
- e) As informações do desempenho corrente não são acessíveis facilmente;
- f) Os administradores tendem a jogar com os planos e manejá-los;
- g) As metas dos funcionários e o processo de avaliação de desempenho não são vinculados aos objetivos do negócio.

O artigo do BBRT (2003, p.12) cita dez problemas culturais do Planejamento Orçamentário:

- a) Sempre negocie as metas mais baixas e as recompensas mais altas;

- b) Sempre realize o bônus – independente dos meios que sejam necessários;
- c) Nunca ponha o atendimento ao cliente acima da meta de vendas;
- d) Nunca compartilhe conhecimento ou recursos com outros times – estes são o inimigo!;
- e) Sempre peça mais recursos do que precisar, esperando um corte que faz chegar no que realmente precisa;
- f) Sempre gaste o que está no orçamento;
- g) Sempre tenha a habilidade de explicar variações adversas;
- h) Nunca forneça previsões acuradas;
- i) Sempre chegue ao número, mas nunca fique acima;
- j) Nunca corra riscos.

■

O Planejamento Orçamentário evoluiu nos últimos anos em função da necessidade de se adaptar ao mercado globalizado e das diversas críticas que o acometeu no decorrer de sua história.

Estas críticas serviram para consolidá-lo ao longo do tempo como uma das principais ferramentas no processo de gestão empresarial, utilizado pela grande maioria das empresas no mundo todo. Todavia, como qualquer processo de gestão sujeito, o Planejamento Orçamentário carece sempre de modificação e evolução para se enquadrar nas exigências do mercado.

■

## 6 *BEYOND BUDGETING*

O surgimento dos conceitos *Beyond Budgeting* como proposta de substituição do Planejamento Orçamentário está proporcionando a discussão da efetiva utilidade dos orçamentos no processo de gestão.

### 6.1 História do modelo *Beyond Budgeting*

O início da história do *Beyond Budgeting* deu-se com o caso do banco sueco Svenska Handelsbanken em 1972, quando a empresa começou a abandonar o orçamento tradicional devido ao descontentamento com os seus efeitos indesejáveis (HOPE e FRASER, 2003). Em 1998, a Borealis Indústria Petroquímica, localizada em Copenhague na Dinamarca, também abandonou o orçamento substituindo essa ferramenta pelo *Rolling Forecasting*, o *Balanced Scorecard* e o *Activity Based Cost* (BJORN JORGENSEN – Harvard Business School 2002). Em 1999, seguindo o exemplo da Borealis, a Rhodia, multinacional francesa também abandonou o orçamento (FREZATTI, 2006, p.100).

Em janeiro de 1998 foi fundado o BBRT – Beyond Budgeting Round Table na Inglaterra, por um grupo de empresas que estavam descontentes com a utilização de orçamentos como instrumento de gestão e, desse movimento de empresas, surgiu o que hoje é conhecido por *Beyond Budgeting* que, na tradução para o português significa “Além do Orçamento”. O propósito deste movimento foi o de formatar um modelo de gestão sem a utilização de orçamentos (Hope e Fraser 2006).

De acordo com o site do BBRT 2006, as empresas que já trabalham sem orçamentos são:

- AES, EUA, Energia
- Ahlsell, Suécia, Varejo
- Aldi, Alemanha, Varejo
- American Express, EUA, Serviços Fin.
- Borealis, Dinamarca, Petroquímica
- Charles Schwab, EUA, Serviços Fin.
- CIBC, Canadá, Banco
- CITB, Inglaterra, Setor público
- Datasul, Brasil, Software
- Dell, EUA, Tecnologia
- DM drogerie markt, Alemanha, Varejo
- Egon Zehnder Intl., Suíça, Serviços

- Fortis, Bélgica (divisão EUA), Seguros
- Google, EUA, Tecnologia
- Groupe Bull, França, Computadores
- Guardian Industries, EUA, Ind. de vidros
- Hilti, Suíça, Ferramentais
- IKEA, Suécia, Ind. e varejo de Móveis
- Leyland Trucks, Ingl., Ind. de caminhões
- Norsk Hydro, Noruega, Energia
- Philips, Holanda, diversificado
- Rhodia, França, Especialidades químicas
- Schneider Electric, França, Engenharia
- Semco, Brasil, Serviços
- SKF, Suécia, Autopeças
- Sight Savers Int'l, Inglaterra, Caridade
- Softlab, Alemanha, Serviços
- Southwest, EUA, Linhas Aéreas
- Statoil, Noruega Petróleo,
- STI, Itália, Serviços
- Svenska Handelsbanken, Suécia, Banco
- Sydney Water, Austrália, Setor público
- Tomkins plc, Inglaterra, Autopeças
- Toyota, Japão, Ind. de automóveis
- UBS, Suíça, Banco
- Unilever, Ingl./Holanda, Bens de consumo
- VCP, Brasil, Papel e celulose
- Volvo Cars, Suécia, Ind. de automóveis
- Wachovia, EUA, Banco
- W.L.Gore, EUA, Indústria
- The World Bank, EUA, Setor público

## 6.2 Conceitos e Objetivos

*Beyond Budgeting* é um conjunto de processos alternativos que apóiam objetivos e reconhecimentos, planejamento contínuo, demanda de recursos, coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis da administração que não exige um processo anual de negociação que culmine com uma meta fixa e exige maior confiança entre os participantes, focando a relação entre os executivos *seniors* e a gerência da entidade (HOPE e FRASER, 2004, p.19 *apud* FREZATTI, 2006, p. 101).

No *Beyond Budgeting*, o processo de planejamento e controle baseia-se na flexibilidade das tomadas de decisões, metas e objetivos estratégicos, de forma devolvida aos gestores ou gerentes operacionais.

Esse modelo de gestão enfatiza a não utilização do orçamento nas empresas em função dos problemas centrais do orçamento tradicional, quais sejam:

- a) Alto custo despendido para sua elaboração e aplicação;
- b) Sua falta de conexão com o ambiente altamente competitivo do mundo globalizado atual; e
- c) Manipulação de números para se atingir os resultados planejados.

Os elementos necessários que compõem esse novo modelo de gestão são (HOPE e FRASER, 2003, p 70):

- a) Definição de objetivos: definição de metas levando em conta benchmarking externo à organização, numa perspectiva de médio prazo. As metas não são fixas como no orçamento, mas variáveis, decorrentes do momento vivenciado pelos gestores. As metas anuais fixadas nos orçamentos dão lugar a metas situacionais;
- b) Motivação e Bônus: motivação e premiações baseadas nas metas externas avaliadas posteriormente, levando em conta o que deveria ser feito. O objetivo da mesma é reduzir o que os autores chamam de “jogo orçamentário”, no sentido de atingir metas fixas a todo custo, inclusive abrindo mão de princípios éticos;
- c) Processos Estratégicos: processo estratégico contínuo, descentralizado e até mesmo local, que deve ser incentivado, considerando o nível de ambição e respostas rápidas;
- d) Gestão de recursos: oferecimento de recursos quando demandados, o que reduz perdas, desperdícios e gastos desnecessários, eliminando-se questões do tipo: “tenho que gastar para não perder a verba no ano que vem”;
- e) Coordenação: coordenação entendida como “um time” ou “todos no mesmo barco”, encorajando a cooperação e a excelência dos serviços;
- f) Controle: informação rápida e disponível, com foco no aprendizado e no encorajamento de comportamento ético.

Para Pflaeging (artigo do BBRT, 2004, p. 4), o *Beyond Budgeting* tem 12 princípios de gestão, divididos em princípios de gerenciamento de performance e princípios de gestão.

Princípios de gestão:

- a) Governança: basear governança em valores e limites claros – ao invés de regras detalhadas e orçamentos;
- b) Motivação e desafio: promover que “sucesso é vencer em equipe” e em comparação ao mercado, ao invés de atingir metas internas e pré-fixadas “custe o que custar”;
- c) Liberdade de ação: dar para as equipes: liberdade, capacidade e autoridade para agir, ao invés de exigir aderência aos planos;
- d) Responsabilidade: criar uma rede de pequenas unidades responsáveis por resultados, em vez de hierarquias centralizadoras;
- e) Foco nos clientes: focar o esforço de todos em melhorar os resultados dos clientes, ao invés de atingir metas internas, previamente negociadas;
- f) Informação: abrir informação para todos ao invés de restringí-la aos que precisam saber e criar hierarquias de acesso de informação;

Princípios de Gerenciamento de performance:

- a) Metas: definir metas aspiracionais e móveis, visando melhoria relativa, não metas anuais, fixas e incrementais;
- b) Recompensa: recompensar o sucesso obtido conjuntamente (equipe), avaliando o desempenho relativo, retrospectivamente – não o atingimento de metas pré-fixadas, individuais;
- c) Planejamento: transformar o planejamento num processo contínuo, inclusivo e voltado à ação – não um evento anual;
- d) Recursos: disponibilizar recursos conforme a demanda necessária para o momento – não por meio de alocações orçamentárias anuais;

- e) Coordenação: coordenar as interações intra-organizacionais de forma dinâmica, por meio de mecanismos de mercado – não de ciclos anuais de planejamento;
- f) Controles: basear os controles em indicadores chaves relativos de desempenho, relativos à mercado/pares/períodos anteriores – não de desvios versus planos.

O *Beyond Budgeting* propõe um modelo que se caracteriza por implementar um jeito descentralizado de gestão, permitindo que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam devolvidos para gerentes operacionais, onde o Planejamento estratégico não é centralizado na alta administração, mas descentralizado, contínuo e revisado constantemente em função do mercado, onde as metas e objetivos não são fixos baseados em indicadores financeiros de resultado, mas relativos e negociados com gerentes baseados em indicadores flexíveis de desempenho como, por exemplo, o *benchmark*, onde os recursos não são alocados para atender metas fixas anuais, mas disponibilizadas para atender às necessidades do momento e onde o cumprimento de metas e objetivos não são controlados e comparados aos fixados, mas comparados com indicadores de desempenho como *benchmark*.

O objetivo do *Beyond Budgeting* é propor um processo de gestão que atenda as principais críticas dirigidas pelos autores Jeremy Hope e Robin Fraser ao orçamento tradicional, citadas no item 5.2 anteriormente visto, com os seguintes ingredientes (Hope Fraser, 2003, pág 198):

- a) Simplicidade, baixo custo e relevância para os usuários, levando em conta que:
  - a.1) o gerenciamento descentralizado e adaptável resulta em autoridade e habilidade de tomar decisões rápidas nos mercados, dando-se as condições para responder às demandas adequadamente;
  - a.2) não havendo orçamento anual implica em redução de trabalho e de custo e os profissionais envolvidos no processo orçamentário dedicam seu tempo às atividades mais nobres, mudando o foco do modelo centralizado em termos de controle, para descentralizado para cada

localidade, fazendo com que o time comece a se engajar no planejamento e controle;

- a.3) as lideranças envolvidas no processo orçamentário obtém vantagens uma vez que estes têm mais disponibilidade para orientação da equipe.
- b) Conexão com o ambiente competitivo e da informação econômica considerando:
  - b.1) Estratégia Inovadora: o crescimento sustentável tem foco na criação de valores de longo prazo explorando a criatividade dos profissionais envolvidos oferecendo-lhes um ambiente corporativo livre e autônomo. A combinação entre a inovação contínua e os orçamentos fixos é difícil e seria facilitado por um ambiente mais livre e mais criativo;
  - b.2) Baixos custos: a demanda pela redução de custo é permanente e não só deveria ser de cima para baixo na estrutura organizacional, que limita este intervalo potencial. Espera-se que, uma vez que outras camadas hierárquicas estejam envolvidas, os profissionais se sentiam capacitados e comprometidos com os resultados em grande parte;
  - b.3) Fidelização do cliente e lucratividade: quando se sabe das necessidades do cliente, estas poderão ser atendidas de forma a atingirem seus objetivos, sem serem pressionadas, o que poderia promover por sua vez, melhorias no relacionamento de longo-prazo;
  - b.4) Relatórios eticamente estruturados: Esse aspecto é negociado dentro de uma estrutura que encoraja um comportamento de boa governança e ética. Em resumo, a total abertura da divulgação da informação é uma parte crítica do processo;
- c) Encorajando um comportamento de boa governança e ética: parte do princípio de que as pessoas querem trabalhar com maior honestidade dentro da organização e esperam um maior equilíbrio



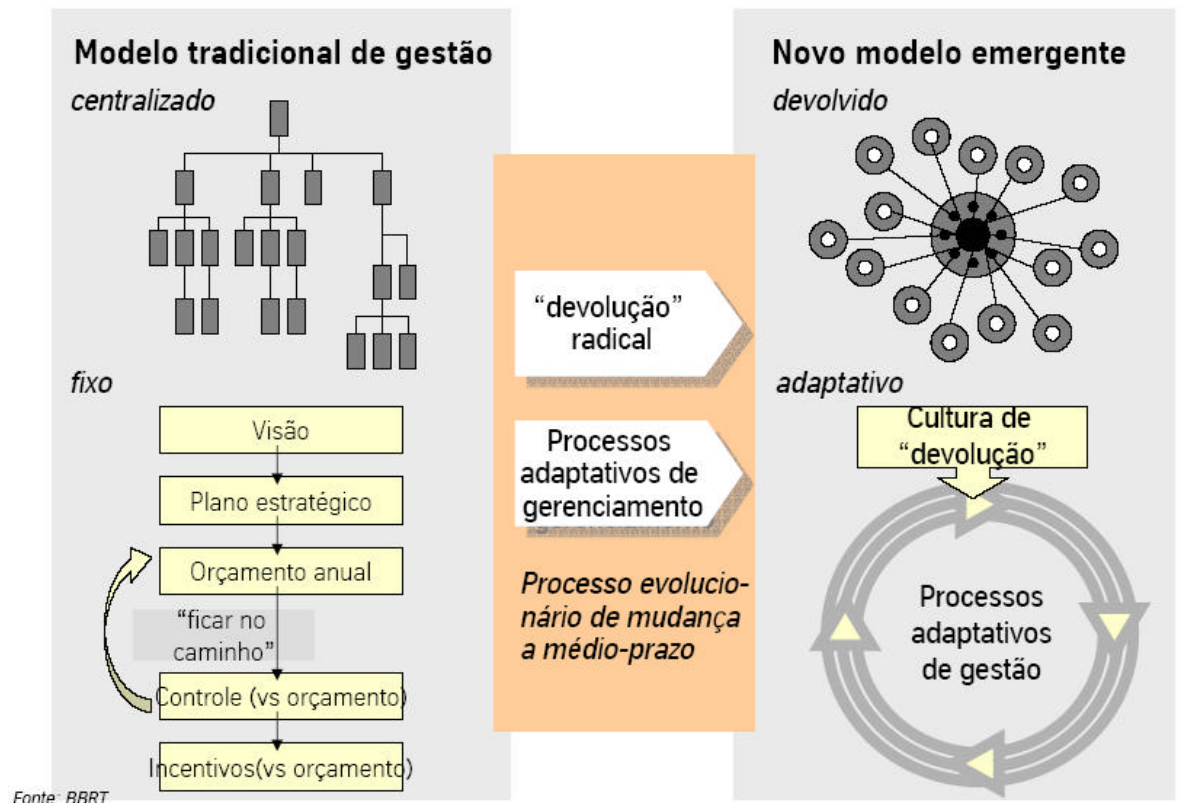
entre as atividades profissionais e a vida privada. Querem saber a situação da empresa e para onde estão indo. Querem confiar nas pessoas e serem parte de uma equipe. O ponto é que nem todas as organizações são capazes de oferecerem tais perspectivas. Na opinião do autor, a inexistência de pressão em direção a objetivos fixados permite melhorias no comportamento ético. Divulgação e transparência são práticas chaves para o encorajamento de uma boa governança.

### **6.3 Como Funciona na Prática o *Beyond Budgeting***

De acordo com o *Beyond Budgeting Round Table*, o processo de gestão *Beyond Budgeting* baseia-se principalmente na descentralização e flexibilidade da gestão, permitindo que a tomada de decisão estratégica e operacional sejam devolvidas para os gestores e o comprometimento de desempenho no cumprimento de metas passem por processos adaptativos de acordo com a situação do momento, sendo o Planejamento estratégico da empresa, continuamente revisado em função das necessidades do mercado. As metas e objetivos relativos negociados com gerentes, com base em indicadores flexíveis de desempenho como, por exemplo, o *benchmark*; os recursos disponibilizados aos gestores para atender as necessidades do momento; e o cumprimento de metas e objetivos comparados com indicadores de desempenho como *benchmark*.

De acordo com Niels Pflaegin (2003) a descentralização e devolução do processo de gestão aos gestores, ao invés de centralizá-lo na alta administração, tem o propósito de possibilitar maior velocidade e agilidade nas tomadas de decisão uma vez que são os gestores que estão na linha de frente dos negócios.

O princípio de gestão contínua e dinâmica, proposta pelo *Beyond Budgeting* tem por objetivo permitir a adaptabilidade do processo decisório, seguindo o comportamento do ambiente do momento. Esse modelo de gestão pode ser visualizado a na figura 14 a seguir quando comparado ao modelo do Planejamento Orçamentário.

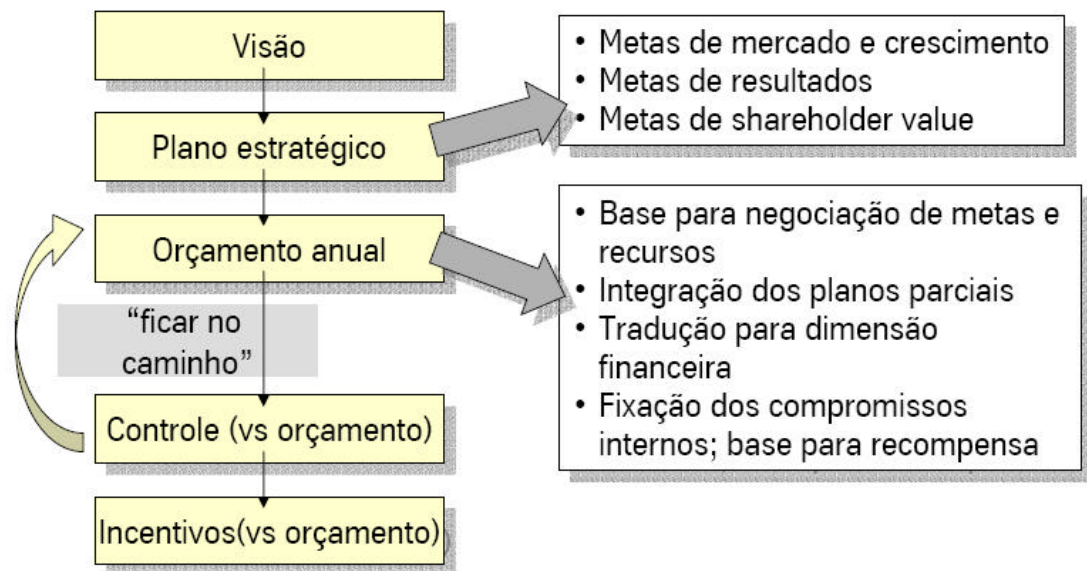


**Figura 14 - Comparação entre o modelo tradicional de gestão e o *Beyond Budgeting***

Fonte: BBRT (2003)

Conforme o Beyond Budgeting Round Table – BBRT, o processo de gestão descentralizado, devolvido para os gestores e adaptativo de acordo com as mudanças no ambiente que cerca a empresa, contrapõe-se às metas fixas do orçamento as quais o *Beyond Budgeting* chama de “contrato fixo” proposto pelo Planejamento Orçamentário.

Para o BBRT, a gestão Orçamentária, as políticas e diretrizes traçadas no Planejamento Estratégico provenientes da visão da empresa e de seu futuro em algumas empresas são centralizadas na alta administração e, posteriormente, traduzidas em metas e objetivos quantitativos por meio de orçamentos, sendo o desempenho dos gestores controlados e avaliados para se estabelecerem recompensas. A tradução das estratégias em planos orçamentários fixos para um determinado período com o objetivo de controlar o desempenho dos gestores e manter um compromisso de resultado com acionistas chamado pelo *Beyond Budgeting* como “contrato fixo” de desempenho, pode ser verificado na figura 15 abaixo:



➤ Contrato de desempenho negociado, fixo e de curto-prazo

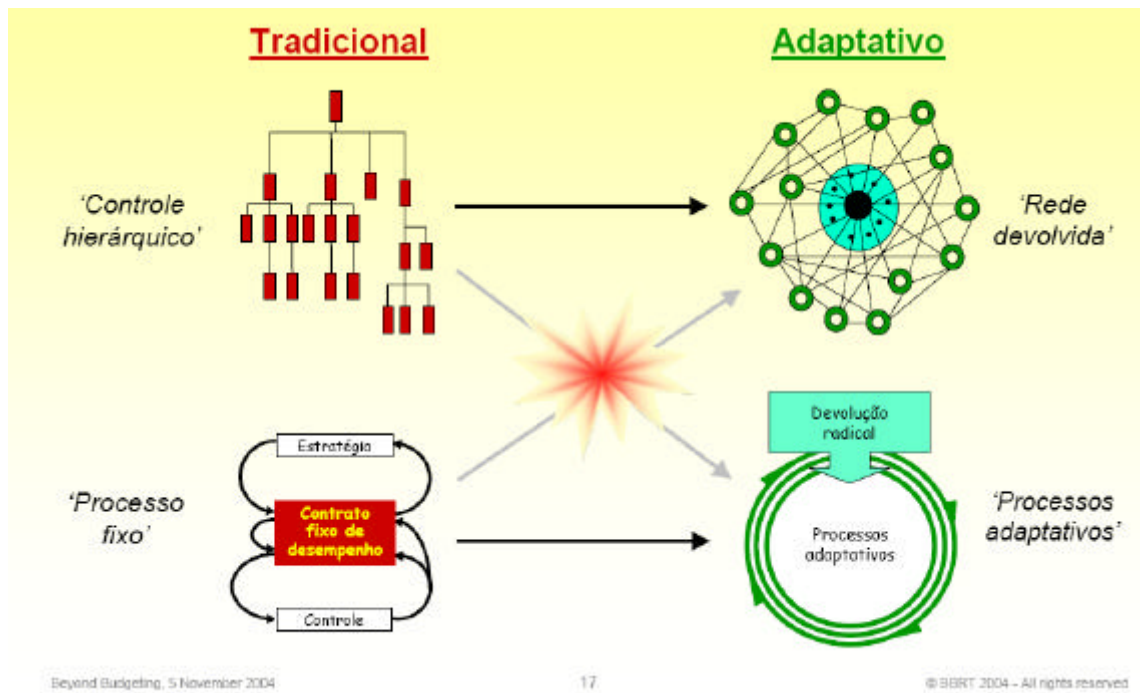
### Figura 15 - Contrato de desempenho

Fonte: BBRT (2003)

De acordo com Hope e Fraser (2003, p. 197) a fixação de metas e objetivos quantitativos para um determinado período de normalmente um ano, praticada no sistema orçamentário e, posteriormente, controlados visando garantir resultados aos acionistas e avaliar o desempenho de gestores proporcionando-lhes bônus quando as metas são atingidas e chamado de “contrato fixo”, pode contribuir para desconectar a empresa do mercado, se este mudar durante o orçamento.

De acordo com Hope e Fraser (2003), a proposta do *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão na qual as funções do Planejamento Estratégico são descentralizadas, as tomadas de decisões estratégicas compartilhadas com gestores num processo chamado pelo BBRT de “devolvido” e as funções de gerenciamento ou de gestão de desempenho são flexíveis, que se adaptam conforme as necessidades do mercado num processo chamado pelo BBRT de “adaptativo”.

Na figura 16 a seguir pode-se verificar ilustrativamente esses processos:



**Figura 16 - Processo devolvido e adaptativo**  
**Fonte: BBRT 2004**

O processo de gestão descentralizado e “devolvido” aos gestores é baseado nos seguintes princípios:

- a) Governança: A alta administração reforça a missão, princípios e valores e empresa estabelecendo limites claros de atuação dos gestores no planejamento;
- b) Autonomia: sendo um sistema de gestão descentralizado, os gestores têm autonomia, liberdade e flexibilidade para planejar dentro da cultura e valores anteriormente fixados, visando atingir as exigentes e desafiadoras metas corporativas;
- c) Responsabilidade pelo Desempenho: por ser um modelo descentralizado, são estabelecidas responsabilidades a gestores e empregados pelos seus atos, de forma a torná-los responsáveis por metas e objetivos estabelecidos;
- d) Organização: organização em redes e processos como centro de custos e unidades de negócios com estrutura física e de informações para proporcionar aos gestores e empregados os

meios necessários para exercerem autoridade e responsabilidade como se a empresa fosse sua;

- e) Foco nos clientes: focar o esforço de todos em melhorar os resultados dos clientes, ao invés de atingir metas internas, previamente negociadas;
- f) Informação: a informação é conjugada para todos os envolvidos no processo de gestão ao invés de restringi-la aos que precisam saber e criar hierarquias de acesso a informação.

As funções de Planejamento abordados no conceito *Beyond Budgeting* são desenvolvidas de forma descentralizada e devolvidas aos gestores utilizando-se os princípios anteriormente citados.

De acordo com Niels Pflaeging (2005) os benefícios da gestão descentralizada são:

- a) Liderança: tempo para cuidar de assuntos de mais longo prazo;
- b) Empreendedorismo: muitos líderes, foco no mercado;
- c) Organização adaptável: equipes focando em clientes;
- d) Responsabilidade pessoal;
- e) Comunicação melhor: estrutura mais plana, equipes menores, foco nos processos;
- f) Melhoria contínua: medição relativa e liberdade para agir.

No *Beyond Budgeting*, as metas e objetivos são elaborados pela alta administração conjuntamente com os gerentes operacionais, com base na leitura do ambiente e construção de cenários, reavaliando os cenários de médio prazo, podendo ser composto pelo período de dois a cinco anos de horizonte, todos os anos. As responsabilidades por essas revisões são devolvidas para os gerentes das equipes de unidades de negócios e, em alguns casos, para as equipes de linha de frente. O papel desses gestores é estabelecer os objetivos estratégicos e metas de médio prazo desafiadoras, mas que possam ser asseguradas e realizadas suas premissas. O papel da alta administração é reforçar os princípios, vocação, crenças e valores da empresa para os gerentes operacionais.

O objetivo da devolução aos gerentes é o foco na realização das metas estratégicas e satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que são os gerentes que estão diretamente à frente do negócio.

O Processo chamado pelo BBRT de “adaptativo” é um processo de gestão no qual os princípios do processo de gestão tem uma concepção contínua e dinâmica com adaptabilidade do processo decisório de acordo com as exigências e necessidades do ambiente no qual vive a empresa. O processo “adaptativo” tem por objetivo exacerbar o potencial de desempenho da empresa e liberar o poder para os gestores que estão na linha de frente.

O processo de gestão “devolvido” e “adaptativo” do *Beyond Budgeting* é baseado nos seguintes elementos de gestão descritos a seguir.

### 6.3.1 Metas

No *Beyond Budgeting* as metas e objetivos são negociados entre a alta administração e os gestores e estabelecidos num processo contínuo, definidos com o objetivo de estabelecer uma estrutura para a estratégia. Essas metas e objetivos são definidas como base em medidas de desempenho internas e externas, estabelecidas por meio de ferramentas como o *benchmarking*. Portanto, existem conjuntos de referência para *benchmarks* interno e externo, baseados nas metas almejadas para médio prazo, podendo variar de três a cinco anos, constantemente revisadas por um conjunto de executivos, os quais estão à frente dos negócios.

De acordo com Hoper e Fraser (2003, p.70) as metas são definidas levando-se em conta *benchmark* externo à organização, numa perspectiva de médio prazo, não existindo metas fixas, mas variáveis e situacionais, decorrentes do momento vivenciado pelos gestores, de acordo com os *benchmarkings* externos do mercado.

Os indicadores de benchmarking são utilizados no *Beyond Budgeting* para construir um sistema unificado de informação aos gestores, com as seguintes finalidades:

- a) Providenciar controles compreensíveis em todos os níveis da organização, para ter uma imagem móvel do desempenho;
- b) Mostrar resultados históricos, informação projetada e qualquer tipo de “*gap*” frente às metas;
- c) Providenciar constantemente controles externos “frente à realidade”, por meio da comparação de desempenho com pares;

- d) Permitir às equipes agirem com autonomia e auto-regularem o seu desempenho;
- e) Coordenar dinamicamente a interação entre diferentes áreas (serviços compartilhados e mercados internos, por exemplo);
- f) Permitir aos altos executivos gerenciar por exceção, não por comando ou micro-gerenciamento.

O *Benchmark* envolve a identificação de informações dos produtos, serviços, processos de trabalho e resultados de negócios de concorrentes diretos da empresa e comparar com aquelas da empresa e posicionando-a no mercado.

As informações do *Benchmark* são utilizadas para medir o estado do mercado e prever potenciais de mercado, sendo uma fonte de informações, no que diz respeito ao direcionamento dos negócios das principais organizações atuantes no mercado, das tendências do desenvolvimento de produtos e serviços, dos padrões de comportamento do consumidor e assim por diante. Essas informações são fornecidas pelas empresas e conjugadas com outras objetivando compartilhar de experiência e mútuo conhecimento, havendo restrições, evidentemente nas informações sigilosas e estratégicas.

Para Spendolini (1994, p. 10), *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidos como representantes das melhores práticas com a finalidade de melhoria organizacional.

O *Benchmark* é uma ferramenta útil para coletar informações durante o processo do Planejamento Estratégico, para definir metas e objetivos estratégicos (SPENDOLINI, 1994, p. 26).

As informações de *benchmark* externas utilizadas no *Beyond Budgeting* podem variar de uma empresa para outra, sendo as principais:

- a) Participação no mercado: por unidades e monetário;
- b) Quantidade de clientes por regiões;
- c) Lucratividade: retorno sobre vendas (margem), retorno sobre ativo e retorno sobre ações e rentabilidade;
- d) Taxas de crescimento do concorrente: participação no mercado por segmento ou produto;

- e) Matéria-prima: percentual do custo sobre as vendas, custo da compra por unidade, volume mensal ou anual de compras e giro do estoque;
- f) Custo de produção: percentagem do custo sobre vendas, produtividade por unidade produzida, custo de produção por funcionário, salários por hora ou mensal, quantidade de funcionários por departamento ou unidade de produção;
- g) Característica do Produto: tamanho, estilo, cores, preço, acessórios e garantias;
- h) Serviços: disponibilidade de assistência técnica, tempo médio de reparos, tempo de resposta, velocidade de entrega e quantidade de atendimentos;
- i) Distribuição: canais de distribuição e quantidade de pontos.

De acordo com Horgren (2002, p.166), os Benchmarking podem ser encontrados nas organizações que utilizam informações de *Benchmark* interno e externo e também empresas de consultorias oferecem esses serviços.

Os *Benchmark* internos utilizados pelo *Beyond Budgeting* referem-se principalmente àqueles relacionados a medidores de desempenho entre Unidades de negócios e de gerentes internos, tais como: Rentabilidade das Unidades de negócios, participação das unidades de negocio, por região e produtividade por gerente.

### **6.3.2 Planejamento**

É descentralizado revisando-se o cenário de médio prazo, composto pelo período de dois a cinco anos de horizonte, todos os anos.

O cenário de curto prazo, que pode ser de cinco a oito trimestres à frente, é avaliado todo o trimestre. As responsabilidades por essas revisões são devolvidas para as equipes de unidades de negócios, e, alguns casos, para as equipes de linha de frente. O papel desses gestores é estabelecer os objetivos estratégicos e metas de médio prazo desafiadoras, mas que possam ser asseguradas e realizadas suas premissas.

Para projetar quantitativamente as premissas do Planejamento Estratégico, são elaborados relatórios de períodos futuros de curto prazo, de cinco a oito



trimestres, avaliados trimestralmente, utilizando-se a ferramenta *Rolling Forecasting*. Outra ferramenta utilizada na gestão *Beyond Budgeting* é o *Balanced Scorecard (BSC)*, para comunicar os objetivos estratégicos e as medidas para os empregados e estimulá-los a estabelecerem objetivos próprios, que estariam ligados às estratégias da empresa e avaliar o desempenho em relação aos indicadores de desempenho chave relacionados aos negócios, assumindo o papel anteriormente representado pelo orçamento.

### **6.3.3 Recursos**

No *Beyond Budgeting* os recursos são disponibilizados conforme a necessidade do momento, haja vista que o planejamento é contínuo e constantemente revisado. Os recursos são gerenciados e disponibilizados pelos gestores por meio de um processo rápido de aprovação e revisados nos mesmos períodos do Planejamento contínuo anteriormente descrito. O gerenciamento dos recursos operacionais dá-se por meio de um conjunto de linhas mestras baseadas nos indicadores de desempenho chaves - *KPI's*, tal como a relação custo - receita, dentro do qual os gestores podem operar. Estes têm autonomia no uso dos recursos por meio de indicadores e metas, devolvendo as decisões sobre o destino dos recursos às equipes de frente, com o objetivo de implementar uma mentalidade de “dono do negócio” com menos desperdício.

### **6.3.4 Coordenação**

Como não há orçamento para ser controlado, as ações de coordenação do processo de planejamento, execução e controle são “devolvidos” para os gestores, sendo a coordenação efetuada por meio de acompanhamento das metas e objetivos estratégicos definidos no planejamento, visando comunicar e dar *feedback* para todos os envolvidos no processo.

### **6.3.5 Controles**

No *Beyond Budgeting*, as medidas de desempenho são comparadas com *benchmark* externos, tabelas externas de indicadores e indicadores de setores. Além de controlar as metas com base em *benchmark* externos realizados, as metas são

comparadas com metas da própria empresa realizadas em anos anteriores. O controle é flexível na medida em que as metas e objetivos são reavaliados e alterados.

### **6.3.6 Remuneração/Recompensas**

Os prêmios e bonificações são pagos com base em metas e objetivos estabelecidos e alcançados pelo grupo, time, divisão ou unidade de negócio, não sendo privilegiado apenas o desempenho individual dos gestores. A premiação é concedida na medida em que as metas e objetivos são alcançados e *benchmarking* atingidos, não prevalecendo as recompensas por metas financeiras.

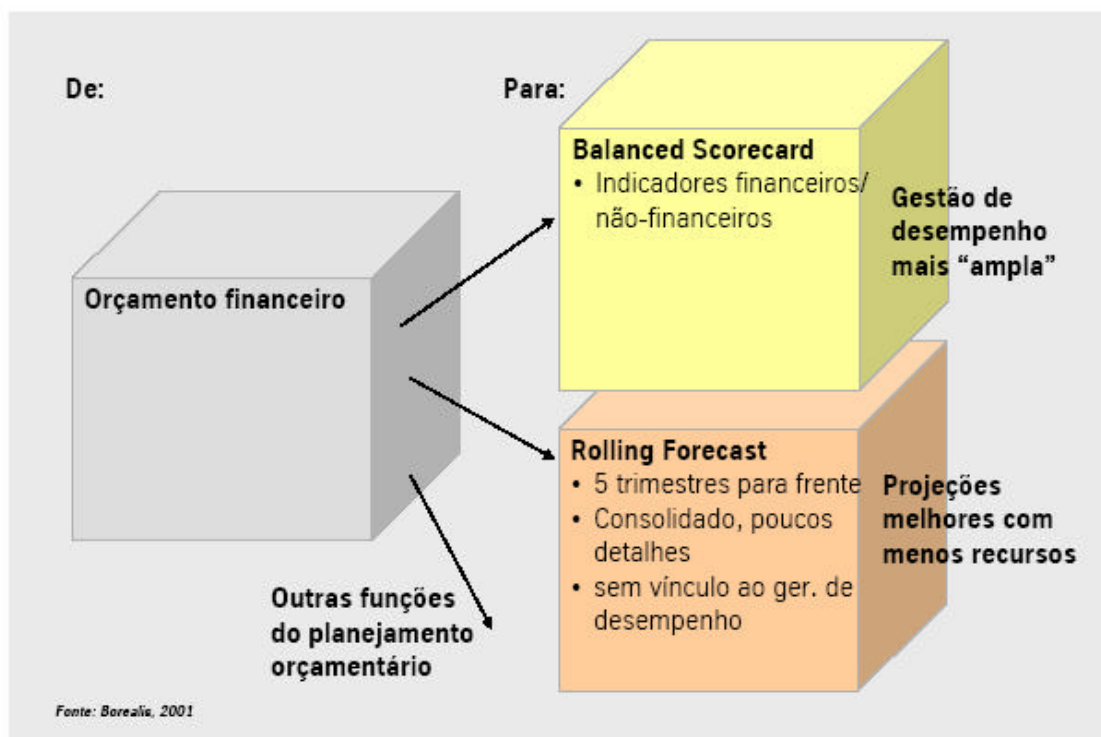
## **6.4 Exemplo de como Funciona o *Beyond Budgeting***

Um exemplo de processo de gestão sem orçamento, muito utilizado pelo *Beyond Budgeting Round Table* – BBRT é o da empresa Borealis, Indústria Petroquímica Dinamarquesa que aboliu o orçamento desde 1998.

De acordo com o estudo de caso feito por Jorgensen – Harvard Business School (2002), a Borealis estava descontente com os resultados proporcionados pelo seu orçamento e decidiu implementar outra ferramenta de gestão que tivesse os seguintes ingredientes:

- a) Melhorar a gestão financeira e a mensuração de desempenhos;
- b) Descentralizar autoridade e decisões;
- c) Simplificar o processo de orçamento;
- d) Reduzir os recursos usados no processo de gestão de desempenho.

Dessa forma, a controladoria resolveu abolir o orçamento e implementar outras ferramentas de gestão para substituí-lo de forma eficiente e eficaz conforme pode-se verificar na figura 17 a seguir.



**Figura 17 - Substituição do orçamento**

**Fonte:** Borealis (2001) *apud* Jorgensen (2002)

O Processo de substituição do Planejamento Orçamentário foi gradativo e ocorreu ao longo de três anos.

Foram estabelecidos pela gerência, metas e objetivos de desempenho para custos variáveis, custos fixos e margens operacionais por meio de *benchmarking* da concorrência, fornecidos por uma empresa de consultoria localizada em Houston nos Estados Unidos.

Os *benchmarking* da Borealis eram comparados com o *benchmarking* dos concorrentes para avaliação do desempenho dos gestores. Os objetivos externos por meio de *benchmark* a serem alcançados, eram mais difíceis do que aqueles previamente negociados internamente durante o processo de orçamento.

Com medidores de *benchmark* estabelecido e eliminado o Orçamento, a empresa utilizou a ferramenta *Rolling Forecasts* para os cinco trimestres seguintes para fazer seu Planejamento. O objetivo do processo era alcançar uma simples e clara fotografia do desempenho financeiro esperado. Usando premissas básicas como margens, volumes e investimentos chaves, o escritório central fez as previsões de forma simples, sem a necessidade de todos os detalhes de toda a organização. Como as

previsões não afetavam a remuneração ou bônus dos gerentes, estes não teriam muitas razões para “driblar” o sistema. Segundo o estudo, isso levou a uma precisão maior do que com orçamento, cujo objetivo sempre tinha que equilibrar a tensão entre a precisão e a factibilidade.

Cada unidade de negócios usou os dados mais objetivos que conseguiu encontrar a cada trimestre, para criar as novas previsões. Os dados incluíam informações de preços do planejamento corporativo, as expectativas referentes aos volumes de vendas das unidades de negócios, os custos fixos e a depreciação das fábricas, taxas de câmbio, inflação e informação de empréstimos das finanças corporativas. As previsões eram feitas para um horizonte de cinco trimestres, sendo revisadas a cada trimestre, porém, os gerentes estavam sempre olhando pelo menos, um ano para frente.

A empresa adotou o *Balanced Scorecard* com o propósito de comunicar os objetivos estratégicos e as medidas para os empregados e estimulá-los a estabelecerem objetivos próprios que estariam ligados às estratégias da empresa. Melhor do que comunicar o desempenho da empresa por meio do orçamento, a empresa pode avaliar o desempenho em relação aos indicadores de desempenho chave relacionados aos negócios, por meio de uma lista de indicadores chaves (*KPI's*).

Visando otimizar o processo de coordenação e controle, a empresa implantou o custo baseado em atividades. No antigo processo de orçamento, os custos fixos eram orçados e monitorados pelas linhas e categorias de despesas do orçamento. Os custos eram rastreados e monitorados por níveis de departamentos. Assim, a Borealis adotou os custos baseados em atividades - (*Activity Based Customer - ABC*) para rastrear os custos por atividades. O *ABC* forneceu uma linguagem comum para descrever os custos e para cruzar os *benchmark* das fábricas com as outras empresas. A informação de custo baseada em atividade foi bem mais internalizada e entendida pelos empregados das fábricas que podiam ver como e onde controlar os custos de impacto máximo.

Os custos por atividade também podem ser conveniente e precisamente direcionados para os produtos e clientes, facilitando a gestão de produtos individuais e a lucratividade por clientes. Ao invés de comparar os totais de custos orçados, os gerentes comparavam os custos com um objetivo anual e moviam a média de doze meses de atividades baseadas em processos e custos de produtos. O preço ou o

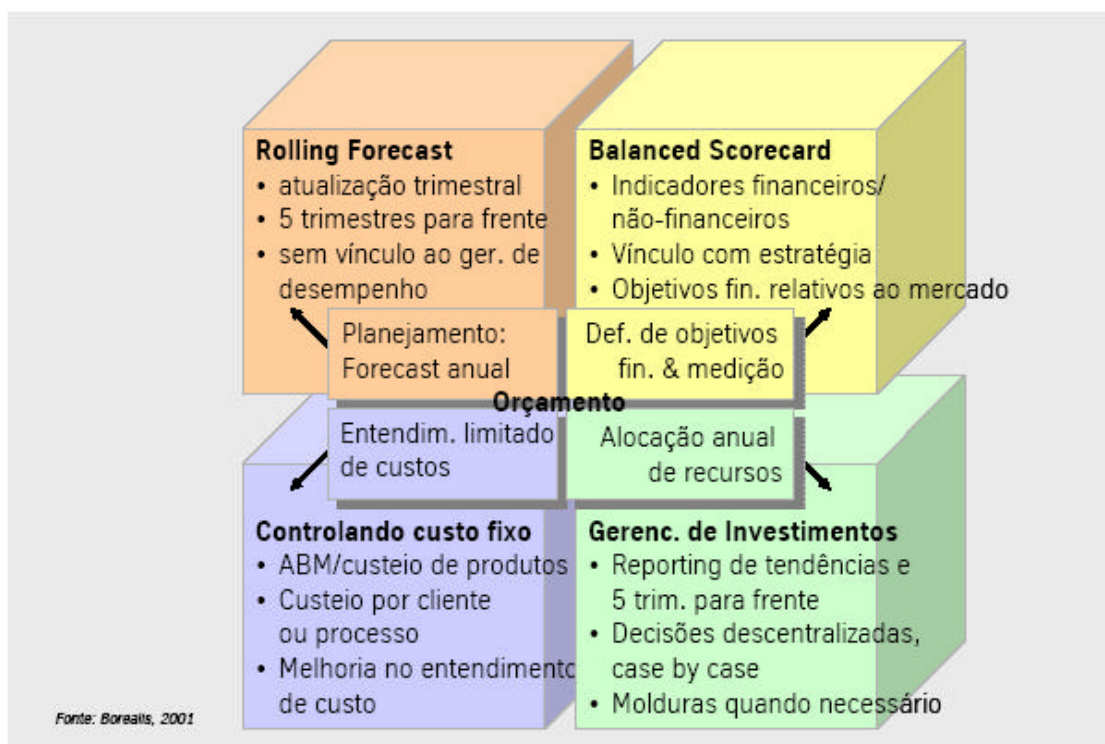
custo por unidade de atividade era determinado com base na utilização da capacidade máxima. As variações cresciam a cada mês entre os custos atribuídos e os custos reais e não eram alocados aos produtos. Ao invés disso, a variação, que era atribuída para os centros de lucro, era baseada na diferença entre a capacidade de entrega, o plano de uso da capacidade e a capacidade real usada durante o período. Essa análise focava o impacto dos custos esperados e não esperados na capacidade não utilizada.

Para gerenciar os recursos demandados, a Borealis descentralizou a tomada de decisão e controles dos recursos para os gestores e empregados que estavam próximos do mercado e dos clientes. O processo de demanda de recursos foi liberado aos gestores aos poucos, de acordo com as necessidades, e sempre comparados com indicadores de desempenho.

Os prêmios e bonificações anteriormente estabelecidos no orçamento com base em metas e objetivos financeiros, como resultados ou lucros alcançados, foram eliminados. A empresa alegava que os prêmios e bonificações pagos com base no resultado financeiro, poderiam ser afetados quando houvessem alterações positivas ou negativas inesperadas nos preços de mercado dos produtos, sem que houvesse culpa dos gestores no processo, podendo desmotivá-los. Assim, estabeleceu prêmios e recompensas para equipes ou times, com base em medidores de *benchmarking* internos e externos, desvinculando o pagamento de recompensas ao atingimento de metas financeiras.

Para os gerentes considerados chaves, a empresa desenvolveu um plano de recompensas baseado em *KPI's* que medissem a criação de valor para a empresa. Para tanto, contratou serviços de bancos de investimentos para avaliar anualmente o valor da empresa. À medida que os resultados gerassem valor para a empresa os gerentes chaves eram premiados.

Na figura 18 a seguir pode-se ver a decomposição do processo orçamentário e a substituição dos principais elementos de gestão pelo modelo *Beyond Budgeting* na Borealis:



**Figura 18 - Decomposição do processo orçamentário**

**Fonte:** Borealis (2001) *apud* Jorgensen (2002)

O novo sistema assumiu o lugar do orçamento tradicional, sendo este abandonado dando lugar a ferramentas como indicadores chaves de desempenho, relatórios de tendências e *rolling financial forecasting*.

Este estudo de caso relatado por Jorgensen (2002) é utilizado pelo movimento Beyond Budgeting Round Table em seu site na internet como exemplo de como funciona na prática o *Beyond Budgeting* e que, segundo Pflaeging (2006), pode ser adotado por qualquer empresa.

## **7 ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO TRADICIONAL COM O MODELO *BEYOND BUDGETING***

As críticas ao Planejamento Orçamentário promovidas por diversos autores e o descontentamento de algumas empresas com a sua utilização, motivaram o movimento *Beyond Budgeting Round Table* a criar uma nova proposta de gestão conhecida por *Beyond Budgeting* para substituir o Orçamento nas empresas.

Dessa forma, foi desenvolvida uma comparação dos principais elementos de gestão empresarial desses dois processos de gestão, quais sejam: as metas e objetivos estratégicos, o planejamento, os recursos necessários para fazer face ao planejamento, a coordenação das ações para operacionalização dos planos, o controle e acompanhamento dos planos e a remuneração pelo desempenho.

Também, foram analisadas as principais críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário e, por fim, procurou-se verificar se a proposta *Beyond Budgeting* pode substituir ao Planejamento Orçamento no processo de gestão organizacional e se os conceitos deste novo modelo podem ser incorporados ao Planejamento Orçamentário.

### **7.1 Comparação do Planejamento Orçamentário com o modelo *Beyond Budgeting***

A comparação dos elementos de gestão de cada processo visa dar subsídios e fundamentar os objetivos deste trabalho.

O Quadro 7 a seguir descreve os elementos de gestão e comparando os dois modelos.

**Quadro 7 – Comparação dos elementos de gestão**

<b>Descrição</b>	<b>Orçamento tradicional</b>	<b><i>Beyond Budgeting</i></b>
Metas e objetivos	Os objetivos são fixados anualmente	Os objetivos não são fixados, mas são continuamente monitorados com relação a um ponto dado como referência preferencialmente externo, que é negociado com um grupo de gerentes
Planejamento	Objetivos Fixados (contratos fixados) são relacionados com os planos.	Existe a confiança de que qualquer ação pode ser exigida para atingir metas e objetivos aceitos pelo grupo de gerentes, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da organização.
Recursos	Os recursos são fixos e disponibilizados de acordo com os orçamentos operacionais e de capital fixados para o período.	Os recursos são disponibilizados conforme a necessidade do momento, sendo flexíveis na medida em que ocorrem revisões no Planejamento.
Coordenação	As atividades são coordenadas com outros gestores de acordo com o Planejamento aprovado e fixo para o período.	Devolvidos para os gestores, sendo a coordenação efetuada por meio de acompanhamento das metas e objetivos estratégicos definidos no planejamento, visando comunicar e dar feedback para todos os envolvidos no processo
Controles	Comparação do desempenho mediante confronto do realizado versus orçado fixado para o ano.	As medidas de desempenho são comparadas com <i>benchmarks</i> externos, tabelas externas de indicadores, indicadores de setores, e <i>rolling forecasts</i> . Além de controlar as metas com base em benchmarks externos realizados, as metas são comparadas com metas da própria empresa realizadas em anos anteriores. O controle é flexível na medida em as metas e objetivos são reavaliados e alterados
Bônus/recompensas	Os executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos e metas.	Os prêmios e bonificações são pagos com base em metas e objetivos estabelecidos e alcançados pelo grupo, time, divisão ou unidade de negócio, não sendo privilegiado apenas o desempenho individual dos gestores. A premiação na concedida na medida em que as metas e objetivos são alcançados por meio benchmarks.

**Fonte:** Hope e Fraser (2003, p. 27)

### 7.1.1 Metas e Objetivos

No Planejamento Orçamentário, conhecido como Orçamento as metas e objetivos estratégicos são definidos no Planejamento Estratégico pela alta



administração para um período que pode variar entre dois e cinco anos. Dependendo do modelo de gestão empresarial adotado por cada empresa, as metas e objetivos são compartilhados com os gestores.

As metas e objetivos são constituídos mediante análise do ambiente interno e externo da empresa, construção de cenários, elaboração de premissas orçamentárias e traduzidas em números para o Orçamento.

O Planejamento Orçamentário decorre de premissas construídas com base na avaliação do ambiente externo da empresa que levam em consideração variáveis que possam assegurar o futuro, minimizar o risco de suas decisões e maximizar as oportunidades, entre as quais pode-se citar: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambiente econômico, ambiente político, fatores legais e regulatórios, ambiente social, demografia, clima, desenvolvimento tecnológico.

Muitas empresas utilizam informações e medidores como participação de mercado, vendas, produção, rentabilidade, índices econômicos e financeiros como rotação de estoque, endividamento e retorno sobre investimento no Planejamento Orçamentário. Porém, esses elementos não são totalmente integrados ao orçamento, tratando-se de informações complementares para avaliação, coordenação e controle.

No Planejamento Orçamentário a maioria das empresas trabalha com metas fixas para o período de um ano, embora existam empresas que trabalhem com metas contínuas utilizando o orçamento *Rolling Forecasting*.

As metas e objetivos utilizados no sistema orçamentário são somente em base monetária, não utilizando medidas não financeiras.

No *Beyond Budgeting* as metas e objetivos são negociados entre a alta administração e os gestores e estabelecidos num processo contínuo, definidos com o propósito de estabelecer uma estrutura para a estratégia. Essas metas e objetivos são definidas como base em medidas de desempenho internas e externas estabelecidas através de ferramentas como o *benchmarking*.

As metas e objetivos no *Beyond Budgeting* são elaborados com base na leitura do ambiente e construção de cenários, reavaliando todos os anos os cenários de médio prazo, composto pelo período de dois a cinco anos de horizonte. As metas e objetivos são quantificados para o *Rolling Forecasting* num processo contínuo podendo variar de cinco a oito trimestres. As responsabilidades para estas revisões são devolvidas para os gerentes das equipes de unidades de negócios e em alguns casos para

as equipes de linha de frente. Este modelo também utiliza de indicadores não financeiros como medida de desempenho por meio do *Balanced Scorecard* para integrar as metas e objetivos estratégicos com as operações.

No *Beyond Budgeting* o papel destes gestores é estabelecer os objetivos estratégicos e metas de médio prazo desafiadoras, mas que possam ser asseguradas e realizadas suas premissas. O papel da alta administração é reforçar os princípios, vocação, crenças e valores da empresa para os gerentes operacionais.

De acordo com Hope e Fraser (2003), a proposta do *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão, no qual as funções do Planejamento Estratégico são descentralizadas, as tomadas de decisões estratégicas compartilhadas com gestores, num processo chamado pelo BBRT de “devolvido”.

A principal diferença entre o Planejamento Orçamentário e o *Beyond Budgeting*, com relação às metas e objetivos, é que este último utiliza de medidores não monetários como *benchmarking* e de medidas não financeiras de desempenho no *Balanced Scorecard* e no Planejamento Orçamentário utiliza-se somente medidas financeiras.

O Planejamento Orçamentário considera variáveis não monetárias na construção do Orçamento e durante o processo de coordenação e controle. Porém, essas variáveis não financeiras para metas e objetivos não são incorporadas ao orçamento, servindo apenas como parâmetros para elaboração, coordenação e controle.

### **7.1.2 Planejamento**

O elemento de gestão do Planejamento aqui tratado refere-se ao processo de planificar as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico.

No Planejamento Orçamentário as metas e objetivos estratégicos são quantificados por meio das peças orçamentárias, conforme descrito no capítulo 4 deste trabalho e fixados para um período de normalmente um ano, projetadas nos Demonstrativos Financeiros, acompanhados e controlados durante esse período e reavaliados periodicamente à medida que ocorram eventos que as afetem relevantemente.

No *Beyond Budgeting*, as metas e objetivos estratégicos pode ser quantificados em relatórios de períodos futuros de curto prazo, de cinco a oito trimestres, avaliados trimestralmente, utilizando a ferramenta *Rolling Forecasting*. Outra ferramenta utilizada na gestão *Beyond Budgeting* é o *Balanced Scorecard (BSC)* para comunicar os objetivos estratégicos e as medidas para os empregados e estimulá-los a estabelecerem objetivos próprios que estariam ligados às estratégias da empresa, e avaliar o desempenho em relação aos indicadores de desempenho chave, relacionados aos negócios, assumindo o papel anteriormente representado pelo orçamento.

Uma das diferenças entre os métodos é que o número de previsões financeiras no *Beyond Budgeting* pode ser menor que as projeções feitas no Planejamento Orçamentário, dependendo do nível de complexidade de cada empresa e do modelo de gestão de administração. É esse o argumento do movimento *Beyond Budgeting Round Table* para simplificar o processo de formalização dos planos e reduzir o tempo para sua elaboração, introduzindo poucos medidores e indicadores financeiros, com o objetivo de reduzir o tempo para planificar as metas e objetivos.

Outra diferença entre os modelos, é que o *Beyond Budgeting* utiliza o *Balanced Scorecard* para alinhar os objetivos estratégicos com suas operações.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, que serve de base para um processo de medição e gestão estratégica.

A utilização do *Balanced Scorecard* no modelo *Beyond Budgeting* tem esse propósito, o de alinhar as estratégias às operações conforme estudo de caso da Borealis citado no item 6.4 deste trabalho.

O *Balanced Scorecard* é um modelo criado por Kaplan e Norton para alinhar metas e objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico com as operações da empresa e que pode ser utilizado em qualquer empresa, independentemente desta utilizar o Planejamento Orçamentário ou o *Beyond Budgeting*, pois, ambos processos fazem o Planejamento Estratégico considerando variáveis externas.

Dessa forma, a utilização do *Balanced Scorecard* no *Beyond Budgeting* passa a ser um diferencial, mas não uma inovação do modelo, até porque,

existem empresas que utilizam *Balanced Scorecard* conjuntamente com o Planejamento Orçamentário.

A semelhança entre o Planejamento Orçamentário e o *Beyond Budgeting*, é que ambos utilizam ferramentas orçamentárias, sendo que o *Beyond Budgeting*, que prega a eliminação do orçamento, utiliza o *Rolling Forecasting* e o Planejamento Orçamentário pode utilizar qualquer tipo de orçamento inclusive o *Rolling Forecasting*.

O tipo de Planejamento utilizado para quantificar as metas e objetivos depende da natureza das operações da empresa, podendo ser utilizado o Planejamento periódico no qual as metas e objetivos de curto prazo são fixados para um ano ou Planejamento contínuo no qual as metas e objetivos são continuamente revistas e alteradas para novos períodos.

De acordo com Welsch (1983, p. 82), o Planejamento periódico envolve o período de um ano, coincidindo com o período das Demonstrações Contábeis, para as metas e objetivos de curto prazo, sendo essas metas e objetivos revistos dentro deste período. O Planejamento Contínuo é utilizado quando as metas e objetivos planejados por um período de curto prazo, que pode ser também por um ano devem ser continuamente revisados, reprojutando mensalmente ou trimestralmente essas metas para um mesmo período de um ano. Essa abordagem contínua mencionada por Welsch (1983) recebeu o nome atual de *Rolling Forecasting* que é utilizada pelo *Beyond Budgeting*.

Desta forma, orçamentos contínuos como *Rolling Forecasting* utilizados no *Beyond Budgeting*, e também por empresas que utilizam o Planejamento Orçamentário, assim como Planejamentos periódicos fixos por um ano, são diferentes denominações que constituem um conjunto de ferramentas para planificar metas e objetivos corporativos. Assim, a revisão contínua do planejamento proposta pelo *Beyond Budgeting*, não se trata de inovação desse processo tendo sido já abordado há tempos atrás e já utilizado por algumas empresas.

### 7.1.3 Recursos

No Planejamento Orçamentário, a alocação dos recursos é decorrente do processo de definição das metas e objetivos, sendo disponibilizados à medida que os

orçamentos operacionais e de capital exigem e fixados pelo mesmo período do orçamento. A demanda dos recursos no Planejamento Orçamentário é negociada entre a alta administração e gestores e entre estes e seus subordinados.

A alocação de recursos necessária para atender à demanda do orçamento operacional e de capital, fixada para um determinado período, pode ser revista e alterada à medida que ocorrerem distorções nas metas e objetivos definidos e no planejamento, no decorrer do período.

No *Beyond Budgeting* os recursos são disponibilizados conforme a necessidade do momento, haja vista que o planejamento é contínuo e constantemente revisado. Os recursos são gerenciados e disponibilizados pelos gestores por meio de um processo rápido de aprovação e revisados nos mesmos períodos do Planejamento contínuo anteriormente descrito. O gerenciamento dos recursos operacionais se dá por meio de um conjunto de linhas mestras baseadas nos indicadores de desempenho chaves - *KPI's*, tal como a relação custo - receita, dentro do qual os gestores podem operar. Estes têm autonomia no uso dos recursos por meio de indicadores e metas, devolvendo as decisões sobre o destino dos recursos às equipes de frente, com o objetivo de implementar uma mentalidade de “dono do negócio”.

No *Beyond Budgeting* o gerenciamento dos recursos é descentralizado e a tomada de decisão e controle dos recursos são devolvidos para os gestores e empregados que estão próximos do mercado e dos clientes.

Hope e Fraser (2003) argumentam que no Planejamento Orçamentário os recursos são alocados de forma a criar reservas no orçamento, superestimando custos e despesas como medida de auto-proteção.

Nas empresas em que o Planejamento Orçamentário seja um processo decorrente de participação efetiva dos gestores e funcionários na elaboração do orçamento de forma descentralizada, com coordenação, comunicação e o *feedback* entre a alta administração, entre estes agentes, com freqüentes revisões orçamentárias e cultura orçamentária disseminada, os recursos são demandados à medida que são necessários, não havendo superestimação ou subestimação no processo orçamentário.

No *Beyond Budgeting*, em função das metas e objetivos estratégicos serem baseados em indicadores de *benchmarking* externos e que o processo é contínuo e não fixado para um ano, como no Planejamento Orçamentário, a alocação dos recursos tende a acompanhar a variação da demanda desses indicadores, de modo que, havendo

alteração nas metas e objetivos, os recursos serão demandados para atender essa variação de forma flexível.

No Planejamento Orçamentário, tendo em vista a fixação das metas e objetivos para um período de um ano, a demanda dos recursos não é alterada, salvo se no decorrer do orçamento, durante o processo de coordenação e controle orçamentários ocorrem alterações nas metas e objetivos que torne necessário alterar os planos e, por consequência, os recursos para atender a essa demanda.

A diferença entre os modelos pode residir no fato de que no *Beyond Budgeting* pode haver maior flexibilidade na liberação dos recursos, tendo em vista que as metas e objetivos são definidos com base em medidores externos de benchmarking e no fato do planejamento ser revisado trimestralmente.

#### **7.1.4 Coordenação e Controle**

No Planejamento Orçamentário o Controle Orçamentário consiste em verificar se o que foi planejado está ocorrendo, bem como as ações corretivas para assegurar que os objetivos sejam atingidos, conhecido no meio executivo por orçado versus realizado.

É importante salientar que o processo de planejamento, coordenação e controle possuem características dinâmicas, são processos contínuos, tendo em vista as relações externas e internas que influenciam nas decisões da empresa, sendo o controle o elo que garante a coerência do planejamento, pois assegura que os resultados obtidos serão os mais próximos possíveis do almejado no passado.

Dessa forma, o processo de coordenação e controle do orçamento visa controlar e avaliar se o que foi planejado para o período de um ano está sendo realizado de forma econômica e financeira. Como as metas e objetivos, assim como os planos são estabelecidos em bases financeiras, o processo de coordenação e controle somente leva em consideração medidas financeiras nas peças orçamentárias.

No Planejamento Orçamentário, o processo de coordenação e controle visa também acompanhar e avaliar a eficácia da ação corretiva e *feedback* de informações ao processo de planejamento para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento, coordenação e controle.

Em virtude do estabelecimento de premiações no cumprimento de metas e objetivos organizacionais, é comum na fase do Controle Orçamentário, discussões entre gestores e subordinados acerca dos valores orçados e realizados como instrumento de autocontrole dos valores planejados, bem como ressaltar seus desempenhos com relação aos planos e objetivos da organização, reconhecendo e recompensando o bom desempenho pessoal e do grupo, com bônus, prêmios e participação nos resultados da empresa para garantir satisfação dos envolvidos.

No *Beyond Budgeting*, como não há metas e objetivos fixos (contrato fixo) para serem controlados, as ações de coordenação e controle do processo são “devolvidos” para os gestores, sendo a coordenação e controle efetuada por meio de acompanhamento das metas e objetivos definidos por meio de *benchmarking*, visando comunicar e dar *feedback* para todos os envolvidos no processo.

O controle no *Beyond Budgeting* não é no sentido de orçado versus realizado, pois neste modelo não há orçamento. Assim, o controle baseia-se em dados históricos da própria empresa e com base em indicadores de concorrentes.

No *Beyond Budgeting* os custos são controlados por atividades e cruzados com *benchmarking* externos de outras empresas, uma vez que esse modelo utiliza normalmente o *Activity Based Customer – ABC* (custo baseado em atividades) no seu processo de produção. A coordenação e controle de custos ocorrem de forma a acompanhar *benchmarking* externos flexibilizando o controle na medida em que ocorram variações nas metas e objetivos.

Uma das diferenças entre esses modelos é que o processo de coordenação e controle no *Beyond Budgeting* baseia-se em medidores e indicadores de *benchmarking* externos, coordenando e controlando medidas financeiras e não financeiras. Já no Planejamento Orçamentário as metas e objetivos coordenados e controlados são financeiros.

O movimento *Beyond Budgeting Round Table* ressalta que seu modelo de gestão garante maior simplicidade e baixo custo no planejamento, coordenação e controle de metas e objetivos com em *benchmarking*. Porém, a utilização de *benchmarking* externos, pode representar dificuldades na obtenção e uso desses indicadores não monetários.

Outra diferença é que no Planejamento Orçamentário, o controle ocorre com base em metas e objetivos fixos para um ano e no *Beyond Budgeting*, o

controle varia em função das variações de metas e objetivos, num processo contínuo. Embora no Planejamento Orçamentário as metas e objetivos possam e devam ser revisados à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo da empresa, o planejamento contínuo do *Beyond Budgeting* pode garantir maior flexibilidade no controle dessas metas e objetivos.

Nesse sentido, é importante levar em conta o real significado da palavra “controle”. Controlar pressupõe exercer acompanhamento, análise e verificação de todas as variações ocorridas entre alguma meta planejada e o que efetivamente aconteceu num horizonte de tempo. Assim sendo, controlar de forma flexível e adaptável as mudanças externas, conforme propõe o *Beyond Budgeting*, pode sugerir justamente uma situação oposta à de controle, ou seja, a de não exercer efetivo controle sobre uma meta que amanhã pode mudar.

Outra diferença é que, normalmente no Planejamento Orçamentário os custos são controlados por linhas, categorias e departamentos e no *Beyond Budgeting* por atividades. O *Activity Based Customer – ABC* (custo baseado em atividades) não é um instrumento de controle de custos criado pelo movimento *Beyond Budgeting Round Table*. Essa ferramenta já existe há certo tempo e é utilizada por muitas empresas e, na maioria delas, conjuntamente com o Planejamento Orçamentário.

#### **7.1.5 Bonus/Recompensas**

No Planejamento Orçamentário, os bônus e recompensas são pagos aos gestores quanto atingidos os resultados financeiros planejados, ao final do período orçado. Os bônus e recompensas somente levam em conta medidas financeiras relativas ao resultado alcançado, podendo ser pagos somente aos gestores ou para estes e seus subordinados.

No *Beyond Budgeting*, os prêmios e bonificações são pagos com base em metas e objetivos estabelecidos e alcançados pelo grupo, time, divisão ou unidade de negócio, não sendo privilegiado apenas o desempenho individual dos gestores. A premiação é concedida na medida em que as metas e objetivos são alcançados e *benchmarking* internos e externos atingidos, não prevalecendo as recompensas por metas financeiras.



Para Hope e Fraser (2003) os bônus e prêmios para gestores e times, com base em medidores externos e internos de benchmarking no modelo *Beyond Budgeting* visam desvincular o atingimento de metas financeiras a qualquer custo, como é alegado ocorrer no Planejamento Orçamentário.

No *Beyond Budgeting*, em função dos bônus e prêmios serem pagos com base em indicadores internos e externos, pode ser minimizado o risco do comportamento antiético por parte dos gestores e times por ser mais difícil que exerçam influência sobre esses indicadores. Contudo, pelo exposto, as dificuldades de obtenção e interpretação de *benchmarking*, podem comprometer esse modelo.

Conforme já exposto, a diferença entre o Planejamento Orçamentário e o *Beyond Budgeting* é que, no primeiro os gestores e times recebem bônus e prêmios em função do atingimento de metas e objetivos que podem ser fixos, incentivando o controle orçamentário de modo a restringir custos e despesas e, no segundo, os bônus e prêmios são pagos mediante o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos com base em *benchmarking* externos e internos.

## **7.2 Análise das Críticas do Movimento BBRT ao Planejamento Orçamentário**

Foram analisadas as principais críticas proferidas pelos precursores do movimento Beyond Budgeting Round Table, Hope e Fraser, ao Planejamento Orçamentário (HOPE e FRASER 2003, p.197), quais sejam:

- a) O processo de elaboração e controle do orçamento é demorado, custoso e adiciona pouco valor para a empresa;
- b) Contratos fixos para um determinado período que, normalmente é de um ano, pode desconectar a empresa com o mercado se este mudar durante o exercício do orçamento;
- c) O comportamento disfuncional e antiético dos gestores com a alta administração na negociação e cumprimento de metas e objetivos.

Essa análise tem por objetivo avaliar as críticas do *Beyond Budgeting* e fundamentar os objetivos deste trabalho.

A primeira crítica do movimento Beyond Budgeting Round Table avaliada é no sentido de que o processo de elaboração do Planejamento, traduzindo quantitativa e monetariamente os planos, metas e objetivos, bem como o controle

orçamentário, são processos demorados, custosos e que adicionam pouco valor à empresa.

O orçamento, conforme explanado no capítulo 4 deste trabalho, é de responsabilidade da Controladoria e consiste num processo detalhado que compreende um conjunto de pessoas, tecnologias administrativas, sistema de informação, recursos materiais e administração do sistema para execução, coordenação e controle do Planejamento Orçamentário.

A organização e o processo de elaboração do Planejamento orçamentário consomem um tempo que varia conforme a complexidade operacional e estrutural de cada empresa. O tempo também varia conforme o nível de organização, estrutura de informações e da cultura orçamentária de cada empresa. A organização e o processo de elaboração, assim como a coordenação e o controle orçamentário são consumidores de tempo e de dinheiro conforme destacado também por outros autores.

Citado por Lunkes (2003), Cokins (1999) salienta que o processo orçamentário leva um tempo extraordinariamente longo, dificultando ainda mais as previsões, além de frequentemente, não poder acomodar reações e mudanças no comportamento de clientes e competidores que ocorrem durante este processo. Segundo pesquisa da empresa PriceWaterhouseCooper, realizada em grandes empresas nos Estados Unidos dá conta que estas levam em média 110 dias para elaborar o orçamento.

Bourne e Neely (2002) afirmam que os orçamentos são consumidores de tempo e dinheiro.

Para Fischer (2003) *apud* citado por Frezatti (2006, p. 100), a revisão do orçamento é demorada e as empresas não conseguem fazê-lo rapidamente.

As funções de Planejamento e Controle estão inseridas no contexto do processo de qualquer administração de empresas, independentemente do modelo de gestão adotado, seja no Planejamento Orçamentário ou no *Beyond Budgeting*. A função de Planejamento aqui avaliada compreende o processo de formalização dos planos e, a de controle corresponde ao processo de revisão ou acompanhamento dos planos, análise das variações e a comunicação destas.

De acordo com Wesch (1983, p.37), as empresas bem administradas têm demonstrado, sem exceção, que formalizam o planejamento por meio de um programa amplo de planejamento e controle de resultados e reconhecem que o

planejamento é um processo contínuo e que há *sérios riscos num formalismo excessivo* (grifo do autor).

Para o autor, o planejamento e controle de resultados em termos amplos devem conter:

- a) Formalização por escrito dos planos;
- b) Declaração das estratégias;
- c) Políticas detalhadas das estratégias;
- d) Expressão formal do planos, devendo culminar com projeções de receitas e despesas e balanços, dentre outros relatórios, para representar os resultados financeiros previstos nos planos e políticas da administração;
- e) Relatórios formais de desempenho.

O propósito da formalização dos elementos anteriormente apresentadas deve-se aos seguintes motivos:

- a) O processo de administração não pode ser executado com eficácia de maneira completamente aleatória; o planejamento e o controle são atividades lógicas e coerentes;
- b) Em grandes empresas, como o numero de indivíduos envolvidos no processo de administração é geralmente grande, o ambiente deve ser caracterizado por um grau razoável de estabilidade e uniformidade com que as quais possam contar diariamente;
- c) Se não forem expressos por escrito e em termos de seus prováveis efeitos financeiros futuros sobre a empresa, os objetivos e metas tenderão a ser vagos e a representar o pensamento incompleto de um ou mais indivíduos. A simples observação mostra que os objetivos, metas, políticas e procedimentos carecem da necessária precisão, compreensão e estabilidade quando “permanecem na cabeça” de um indivíduo ou de grupos diversos de administradores e outros funcionários;
- d) Para que haja comunicação efetiva e entendimento mútuo a formalização de certos objetivos, metas, políticas e procedimentos é essencial;

- e) A formalização oferece bases lógicas para uma flexibilidade racional, significativa e coerente na execução do processo administrativo.

As previsões dos planos também são controladas no *Beyond Budgeting*, porém, conforme estudo de caso da Borealis citado no item 6.4, ocorrem em menor frequência em função da menor quantidade de previsões financeiras utilizadas no Rolling Forecasting. Entretanto, no Beyond Budgeting há a necessidade de controlar as variáveis não financeiras de *benchmarking* e dos fatores de medição do *Balanced Scorecard*.

No Planejamento Orçamentário, utilizando-se bons softwares de orçamentos integrados com o sistema de informação contábil, cultura orçamentária clara e disseminada, metas e objetivos definidos descentralizadamente e com controle e coordenação de resultados, o tempo para elaboração e controle do orçamento é minimizado, reduzindo esforços e poupando tempo. Todavia, a formalização excessiva aliada à coordenação, controle orçamentários ineficientes e falta de descentralização dos planos, podem resultar em obstáculos ao dinamismo que é essencial ao processo de administração de qualquer organização, principalmente nos dias de hoje com a velocidade em que ocorrem as mudanças.

Para Welsch (1983, p.38), o excesso de procedimentos burocráticos e a inflexibilidade na administração podem ser piores do que a ausência de formalização.

Welsh, Hilton e Gordon (1988) ressalta que a efetiva comunicação e o entendimento mútuo exigem certo nível de formalização, bem como o estabelecimento e observância de cronograma para decisões, implementações e controle. Segundo estes autores, a formalização dos planos provê a base lógica para o racional, o significativo e a consistente flexibilidade na implementação do planejamento e controle.

No Planejamento Orçamentário, as metas e objetivos, bem como os recursos necessários para fazer face à estas metas, são estruturados de acordo com o sistema contábil da empresa com o objetivo de possibilitar a coordenação e controle orçamentário por meio da contabilidade.

Tendo em vista que, as empresa devem possuir contabilidade para fins comerciais e fiscais, a utilização da sua estrutura de informações como meio de planejar metas e objetivos financeiros, coordenando e controlando tanto o orçamento, quanto a

efetiva realização, não pode tornar o sistema custoso, desde que aliada e integrada com softwares de orçamento.

Conforme exposto, em ambas ferramentas de gestão, verifica-se que o tempo despendido para o Planejamento e controle está mais relacionado ao modelo de gestão adotado, disponibilidade de recursos organizacionais, sistema e estrutura de informação, cultura organizacional, nível de organização, treinamento de funcionários e ao processo de coordenação e controle do que propriamente à ferramenta em si.

A crítica de que o Planejamento Orçamentário adiciona pouco valor à empresa porque é focado na redução de custos, é uma visão também compartilhada por outros autores.

Bourne e Neely (2002) argumentam que o Planejamento Orçamentário é focado mais em custos que na criação de valor.

Essa crítica pode ser avaliada considerando que o Planejamento Orçamentário tem por objetivo definição de metas somente financeiras e focadas da redução de custos e não na criação de valor.

Porém, não se pode atribuir crítica de que o Planejamento adiciona pouco valor à empresa somente a esse fato, até porque o termo “adiciona valor” é complexo e não foi muito esclarecido pelo *Beyond Budgeting*.

Frezatti (2006, p.104) argumenta que as críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário de que não agrega valor à empresa, também não foi tratado por Hope e Fraser de maneira sistêmica e metodológica, não explicando o significado dessa expressão. O autor complementa que a inexistência ou eliminação de um instrumento como o Planejamento Orçamentário, como propõe o movimento BBRT, pode provocar perda de negócios, dificuldades financeira e não otimização de resultados.

Frezatti (2006, p. 105) ressalta, ainda, que a crítica de que o Planejamento Orçamentário não adiciona valor à empresa trata-se de uma limitação na visão de Hope e Frase, uma vez que o orçamento propõe uma visão de resultados e que uma meta não definida por ocasião do orçamento anual e posteriormente percebida como adequada, deveria ser incorporada ao instrumento.

Assim sendo, há uma limitação nessa análise em função da complexidade em se avaliar a referida expressão em função dos poucos argumentos dos autores e criadores do modelo *Beyond Budgeting*.

A segunda crítica do movimento Beyond Budgeting Round Table – BBRT dá conta de que a fixação de metas e objetivos no orçamento pode ocasionar contratos fixos para um determinado período e pode desconectar a empresa com o mercado se este mudar durante o exercício do orçamento.

Outros autores compartilham dessa opinião. Para Wood e Sangster (1996, p.444), os orçamentos são preparados para guiar a empresa a atingir seus objetivos e para propósitos de controle, porém, muitos os vêem como uma “camisa de força”.

Citado por Lunkes (2003), Cokins (1999, p 5) salienta que, para muitas empresas, o orçamento é uma “vaca sagrada” e geralmente os esforços de elaboração quase não excedem os benefícios.

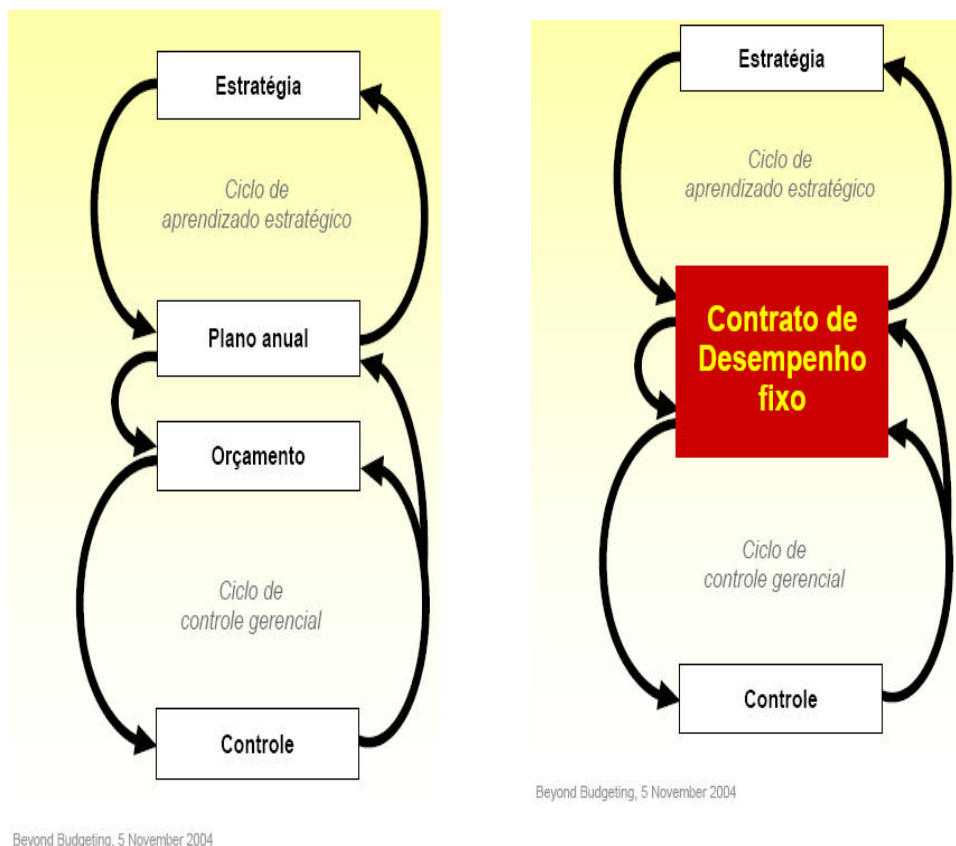
Neely (2001) argumenta que os sistemas orçamentários e de planejamento foram desenvolvidos no início da era industrial, época em que o ambiente era menos dinâmico e mais fácil de se compreender. Hoje em dia, a economia é muito mais turbulenta e as tentativas de desenvolver um plano fixo e de longo prazo baseadas em um modelo de negócios ultrapassado, são ineficazes.

Os precursores do *Beyond Budgeting*, Hope e Fraser (2003, p. 70) são os mais enfáticos na questão e citam que a fixação de metas e objetivos para um determinado período de normalmente um ano, chamado “contrato fixo” é como um compromisso de desempenho entre acionistas, executivos e funcionários subordinados visando atingir metas fixas a todo custo, inclusive abrindo mão de princípios éticos.

As críticas ao chamado “contrato fixo” refere-se ao processo do Planejamento Orçamentário que compreende os elementos de gestão quer sejam os de Planejamento, Coordenação e Controle, conforme visto na figura 19 a seguir.

O *Beyond Budgeting* chama atenção para o processo em que, no Planejamento Orçamentário as metas e objetivos estratégicos quando definidos e quantificados em planos, transformam-se em contratos que deviam ser cumpridos por meio de coordenação e controle orçamentário, engessando a empresa e dificultando as ações na hipótese de ocorrência de mudanças no ambiente externo.

Essas críticas estão relacionadas aos elementos de gestão que compreendem o Planejamento, Coordenação, Controle e Recompensas, uma vez que os gestores participam da planificação das metas, por meio do orçamento, coordenam as ações entre os agentes para o cumprimento dos planos e controlam os resultados.



**Figura 19 - Contrato fixo do orçamento**  
**Fonte: BBRT 2004**

Nesse sentido, é importante analisar se o Planejamento Orçamentário realmente proporciona um contrato fixo de desempenho.

Para Welsh (1983, p.50), os fundamentos do Planejamento e Controle de resultados estão diretamente relacionados ao processo de administração e representam orientações administrativas necessárias para aplicação apropriada do conceito de planejamento e controle de resultados e são condições ambientais com as quais a administração deve estar firmemente comprometida. Os fundamentos principais contemplam:

- a) Envolvimento administrativo;
- b) Adaptação organizacional;
- c) Contabilidade por áreas de responsabilidades;
- d) Orientação para objetivos;
- e) Comunicação integral;
- f) Expectativas realistas;

- g) Oportunidade;
- h) Aplicação flexível;
- i) Reconhecimento do esforço individual e do grupo;
- j) Acompanhamento.

Dentre esses fundamentos da administração no processo de planejamento e controle, destacam-se o da aplicação flexível e o da oportunidade.

O fundamento da aplicação flexível, de acordo com Welsh (1983, p.60), reconhece que um programa de planejamento e controle de resultados não deve dominar a empresa e que o uso da flexibilidade na execução dos planos deve ser uma política definida para impedir a criação de “camisa de força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento.

O autor relata, ainda, que não é raro a afirmação de que os orçamentos impõem certa rigidez a qualquer empreendimento e atuam como uma restrição severa à liberdade dos administradores e supervisores para tomarem decisões. Ao contrário, um programa de planejamento e controle de resultados administrados de maneira habilidosa, permite dar maior liberdade de ação a todos os níveis da administração. Isso é possível porque todos os níveis administrativos são chamados a participar do processo decisório na fase de preparação de planos (descentralização do processo de estabelecimento de metas e objetivos).

O Planejamento Orçamentário dá ênfase a exceções quando da hipótese de ocorrências de acontecimento ou oportunidade não prevista no orçamento e permite prever exceções, ajustes e necessidades de replanejamento à medida que os acontecimentos se desenrolam.

Welsh (1983, p. 60) destaca também que o orçamento não deve impedir a tomada de decisões racionais em relação a despesas simplesmente porque não haviam sido previstas e recomenda a utilização de orçamentos variáveis ou flexíveis para solucionar esses problemas.

No mesmo sentido, o fundamento da oportunidade, citado por Welsh (1983, p. 59) revela que o planejamento deve ser considerado como um processo contínuo em todos os níveis da administração e que nas tomadas de decisões rotineiras, todos os níveis devem reexaminar continuamente as perspectivas futuras, replanejando e modificando planos prévios no processo de tomada de decisões.



Macedo (2004) defende que o orçamento não seja conduzido de forma a cercear a iniciativa dos vários setores da empresa. A liberdade para se efetuarem alterações, necessárias por causa de mudanças nas condições internas e externas à organização, é primordial para garantir o alcance das metas estipuladas.

Frezatti (2006, p.107) argumenta que, desde que o Orçamento seja flexível e revisado, encoraja a existência de padrão que contemple os desafios e seja realista, podendo incentivar um senso de justiça nas pessoas envolvidas. O autor complementa dizendo que, se bem elaborado, encoraja o gestor ao desempenho, sendo útil, eliminando a ambigüidade, tornando claro o que se pretende.

Horgren (2002) salienta que empresas bem administradas apresentam o ciclo orçamentário da seguinte forma:

- a) Planejamento do desempenho da organização como um todo;
- b) Estabelecimento de um parâmetro de referencia, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação as quais os resultados reais possam ser comparados;
- c) Análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
- d) Replanejamento, levando em consideração o *feedback* e a mudança de condições.

Padoveze (2005, p. 32) ressalta que os princípios para estruturação do plano orçamentário devem levar em conta a aplicação flexível de forma que o sistema orçamentário não seja um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir planos e não os planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos.

Welsh (1983, p. 79) salienta que a execução de planos deve dar ênfase a ações agressivas e a flexibilidade na execução do plano e no processo de controle, principalmente em função de acontecimentos e problemas não previstos nos planos. Os planos não podem gerir a empresa e não devem restringir a liberdade da administração no sentido de tirar proveito de todas as oportunidades favoráveis, previstas em planos ou não. A aplicação do princípio da administração por exceção, tanto em relação a acontecimentos e oportunidades imprevistos, quanto ao processo de controle deverá ser tida como uma política fundamental.

Welsch (1983, p.389) cita que os planos não devem ser visualizados como regras rígidas e não devem ser administrados inflexivelmente. Uma das facetas mais importantes de uma administração dinâmica é uma flexibilidade racional destinada a permitir o aproveitamento de todas as oportunidades favoráveis e minimizar o impacto de acontecimentos adversos. O autor também cita que um enfoque importante para conseguir essa flexibilidade, consiste em utilizar estimativas correntes do desempenho futuro, de forma que, quando ocorrem eventos futuros inesperados ou eventos previamente esperados deixarem de ser prováveis, os gestores possam reprojetar suas expectativas para os períodos subsequentes, desde que devidamente justificáveis.

Face às considerações apresentadas, verifica-se que o Planejamento Orçamentário propicia os elementos necessários para que não ocorra um contrato fixo de desempenho de modo a engessar os administradores e gestores no fiel cumprimento de metas e objetivos. Ao contrário do afirmado pelo *Beyond Budgeting*, o Planejamento Orçamentário ressalta, de longa data, o princípio da aplicação flexível de metas e objetivos na hipótese de ocorrências não previstas no planejamento e aproveitamento das oportunidades encontradas.

O aproveitamento de oportunidades decorrentes de eventos não planejados proporcionado pelo princípio da aplicação flexível do Planejamento Orçamentário, permite à empresa conectar-se ao ambiente externo e aproveitar as mudanças de cenários, contrariamente às afirmações do *Beyond Budgeting*.

Assim, a crítica do *Beyond Budgeting* de que o Planejamento Orçamentário cria um contrato fixo de desempenho está mais relacionada ao modelo de gestão e cultura orçamentária do que a um defeito do instrumento. A existência de empresas inflexíveis no estabelecimento de metas e objetivos, com rígido controle orçamentário, desatentas às oportunidades e que não observam os princípios fundamentais de planejamento, coordenação de controle, não pode servir de pressuposto para generalizar o processo orçamentário.

A terceira crítica do *Beyond Budgeting* ao Planejamento Orçamentário refere-se ao comportamento disfuncional e antiético dos gestores envolvidos no processo de estabelecimento e cumprimento de metas e objetivos.

Esse comportamento no Planejamento Orçamentário, também é compartilhado por outros autores.

Hansen e Mowen (1996, p.698) reconhecem que o orçamento exerce um forte impacto no desenvolvimento da carreira dos executivos, nos bônus e nas promoções, refletindo no comportamento dos participantes, o qual somente pode ser considerado como sendo um comportamento positivo, quando os objetivos do indivíduo estão em consonância com aqueles da empresa. Isto é chamado congruência de objetivos. Entretanto, quando estes são administrados de forma inadequada, as reações poderão ser negativas em diversos aspectos, que geralmente culminam em um comportamento disfuncional, o que quer dizer que o comportamento do indivíduo conflita com o da organização. Nesse sentido, o problema da ética se sobressai.

Segundo esses autores, os problemas mais críticos relacionados ao comportamento antiético são:

- a) definições de objetivos muito altos ou muito baixos;
- b) o desejo de alcançar objetivos desafiantes e factíveis, é um constante desafio para os gerentes;
- c) superestimar os custos ou subestimar as receitas, criar reservas de orçamento, o que faz com que as demandas de performance sejam menos objetivas; e
- d) pseudo participação provocada pela participação superficial dos subordinados pelo simples propósito de se aceitar formalmente o objetivo.

O comportamento disfuncional e antiético dos agentes do orçamento relatado pelos autores acima, principalmente pelo Beyond Budgeting, em superestimar custos e despesas ou subestimar receitas para se proteger de possíveis sanções pela alta administração, está relacionado à forma como é conduzido o Planejamento Orçamentário, no processo de planejamento, coordenação e controle, e decorre da cultura organizacional, cultura orçamentária e do modelo de gestão da empresa.

Para Frezatti (2006, p. 105) esse comportamento antiético ocorre tanto por interesse do agente em proteger-se, como das questões ligadas à incerteza ou mesmo à etapa do aprendizado e recomenda o *feedback* como uma das formas de implementar melhorias nesse tipo de distorção e a prática de revisões do orçamento.

Para que esse tipo de comportamento humano possa ser evitado, torna-se imprescindível o estabelecimento de objetivos e planos realistas, de políticas esclarecidas e flexíveis, que incentivem todos os níveis de participantes no processo

orçamentário a emitirem estimativas reais e desafiadoras, bem como, garantias de que suas metas orçamentárias não serão afetadas de forma negativa no futuro.

Para o movimento *Beyond Budgeting*, o comportamento antiético dos agentes do orçamento pode também, estar relacionado ao cumprimento a qualquer custo das metas e objetivos financeiros do orçamento com o objetivo de obter prêmios e bônus.

Na avaliação de Leahy (2002), seria melhor atrelar a remuneração dos gerentes ao cumprimento de metas de desempenho não financeiras, como, por exemplo, aumentar a satisfação dos clientes ou ampliar a participação no mercado.

Jensen (2003) ressalta que a utilização do orçamento ou um sistema de metas na avaliação de desempenho e na remuneração dos executivos têm profundas ligações com a perda generalizada de integridade nas organizações, sendo recompensados por terem *jogado* com os números, inventando uma performance inexistente, e tendem a estender esse tipo de comportamento a toda à empresa, comprometendo a ética e a geração de valor em suas organizações. O autor acrescenta que, se a compensação financeira dos gerentes não estiver atrelada ao orçamento e as suas metas, não terão motivos para “jogar”, não precisando mentir ou omitir informações na elaboração e execução do orçamento. Como resultado, restaura-se a integridade organizacional e mantém-se a coordenação entre os diversos setores.

Hansem e Mowen (1996) recomendam ações que reduzem ou minimizam essas disfunções no orçamento, tais como:

- a) Realinhamento sobre o desempenho;
- b) Incentivos monetários e não monetários;
- c) Participação;
- d) Padrões realísticos;
- e) Controlabilidade de custos;
- f) Múltiplas medidas de desempenho.

O sistema orçamentário deve ser utilizado como um meio de fixar padrões de desempenho, medir resultados reais e orientar todos os níveis da administração para uma atuação satisfatória no cumprimento das metas e objetivos planejados. Deve, também, incentivar discussões entre gestores e subordinados acerca dos valores orçados e realizados como instrumento de autocontrole dos valores planejados, bem como ressaltar seus desempenhos com relação aos planos e objetivos

da organização, reconhecendo e recompensando o bom desempenho pessoal e do grupo, para garantir satisfação dos envolvidos e cultivar a cultura orçamentária.

Nas empresas em que a cultura orçamentária é bem esclarecida e difundida para os agentes orçamentários e que a cultura organizacional apregoa padrões éticos, o comportamento disfuncional e antiético pode ser minimizado.

Frezatti (2006, p.107) argumenta que desde que o orçamento seja flexível e revisado, encoraja a existência de um padrão que contemple os desafios e seja realista, podendo incentivar um senso de justiça nas pessoas envolvidas. Para o autor, desde que o orçamento seja bem elaborado, encoraja o gestor ao bom desempenho, sendo um útil instrumento, pois elimina a ambigüidade, tornando claro o que se pretende. Ainda segundo o autor, o fato de se relacionar o plano de remuneração ao orçamento pode apresentar vantagens e desvantagens que devem ser analisadas pela empresa.

A análise do comportamento disfuncional e antiético é muito complexa por estar ligada à natureza do ser humano e pode não ser um privilegio apenas de empresas que adotem o Planejamento Orçamentário Tradicional, podendo acometer também empresas que adotem o *Beyond Budgeting*, inclusive pela razão do excesso de descentralização proposto por esse modelo.

Para Frezatti (2006, p.106), a questão de ética transcende o instrumento e sua utilização inadequada deve ser buscada no universo ético da gestão.

Feitas as considerações acima sobre as críticas do BBRT atribuídas ao Planejamento Orçamentário, embora possam ser constatadas empiricamente em algumas empresas citadas pelo BBRT, de uma forma geral, estão relacionadas mais diretamente à cultura organizacional, cultura orçamentária e ao sistema e estrutura de informações do que propriamente a problemas da ferramenta em si e podem acometer qualquer dos modelos, seja o Planejamento Orçamentário ou *Beyond Budgeting*.

A cultura organizacional, resultante das crenças e valores da empresa, reflete o pensamento da administração e orienta as ações dos gestores. Cada empresa desenvolve um sistema próprio de valores criando, assim, sua própria cultura, direcionando e influenciando o comportamento e as decisões dos gestores em todos os níveis. A cultura organizacional reflete diretamente no processo de gestão da empresa, independentemente do modelo adotado, seja o Planejamento Orçamentário ou o *Beyond Budgeting*.

A cultura orçamentária faz parte da cultura organizacional da empresa e reflete diretamente no sucesso do Planejamento Orçamentário. Deve ser bem disseminada a todos os agentes do orçamento mediante o estabelecimento de objetivos e planos realistas, políticas esclarecidas e flexíveis que incentivem todos os níveis de participantes do processo orçamentário a emitir estimativas reais e garantias de que suas metas orçamentárias não serão afetadas no futuro de forma negativa e que devem fixar padrões de desempenho de forma ética.

O sistema e estrutura de informações são fundamentais para o processo de gestão independentemente do modelo adotado, seja o Planejamento Orçamentário ou o Beyond Budgeting, uma vez que as informações geradas pelo sistema devem alinhar-se com os modelos de gestão da organização, possibilitando confiabilidade, flexibilidade e agilidade para as tomadas de decisões.

O conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros que compõem o sistema de informação são responsáveis pelo processamento e tradução das informações para que a empresa possa cumprir seus objetivos corporativos. Dentro desse sistema de informações, encontra-se a contabilidade e o orçamento.

O sistema orçamentário utiliza as estruturas do sistema contábil para planificar e quantificar as metas e objetivos e, posteriormente, para fazer o controle orçamentário. Dessa forma, a utilização de softwares que integrem as informações do orçamento com a contabilidade possibilita maior agilidade, confiabilidade e flexibilidade ao processamento das informações do planejamento e controle orçamentário, não transformando o orçamento num processo demorado, custoso e ingessado.

De acordo com pesquisa realizada por Benedicto e Padoveze (2003) em grandes empresas na região metropolitana de Campinas, São Paulo, a maior parte das empresas pesquisadas, acima de 70%, ainda não possuem sistema de informação de apoio à decisão no conceito de *Business Intelligence*. Esse tipo de solução de monitoramento da empresa com diversos indicadores, com ênfase em dados estratégicos é uma utilização de tecnologia de informação para dar suporte ao acompanhamento do negócio e, eventualmente, ao conceito de *balanced scorecard*.

Pesquisa realizada por Soutes e De Zen (2004) em 70 empresas nacionais mediante utilização de questionário desenvolvido pelo IMA (*Institute of Management Accountants*) em conjunto com a Ernest & Young revela que as principais

iniciativas, por ordem de prioridade que as empresas têm buscado em termos de contabilidade gerencial mostra em primeiro lugar, novos procedimentos em orçamento, seguido pela implementação de sistemas integrados (ERPs). Na pesquisa realizada pelo IMA (*Institute of Management Accountants*) em conjunto com a Ernest & Young em empresas norte-americanas, divulgada por Garg (2003) constata-se que a principal iniciativa tem sido a implementação de sistemas integrados, seguidos pela implementação de novos softwares de relatórios para o orçamento.

As críticas do Beyond Budgeting Round Table ao Planejamento Orçamentário tratadas neste trabalho, foram contempladas anteriormente por outros autores e os problemas atribuídos ao Planejamento Orçamentário são abordados na literatura há certo tempo e com as devidas recomendações de forma a evitá-las ou minimizá-las, permitindo concluir que, essas críticas não procedem e não invalidam o Planejamento Orçamentário como instrumento de gestão no processo de planejamento, coordenação e controle da empresa.

Hope e Fraser (2003) reconhecem que as críticas mencionadas por eles constituem problemas de execução e não de estratégia e aceitam que o orçamento pode ser desenvolvido em diferentes níveis de participação e entendem que o instrumento permite aos executivos manter o controle adequado sobre as divisões e unidades de negócios. Contudo, acrescentam que, em mãos erradas, os contratos fixos proporcionam resultados indesejáveis e disfuncionais em todos os níveis da organização. Afirmam que nem toda a culpa destas críticas pode ser atribuída ao processo orçamentário, mas ao seu uso.

### **7.3 Análise e conclusões sobre a substituição e a incorporação dos conceitos *Beyond Budgeting* ao Planejamento Orçamentário Tradicional**

O dinamismo e a velocidade com que ocorrem mudanças no cenário econômico e tecnológico, proporcionado pelo mercado globalizado, têm exercido forte influência na administração das empresas e pressões sobre os gestores para buscarem constantemente inovações no processo de gestão.

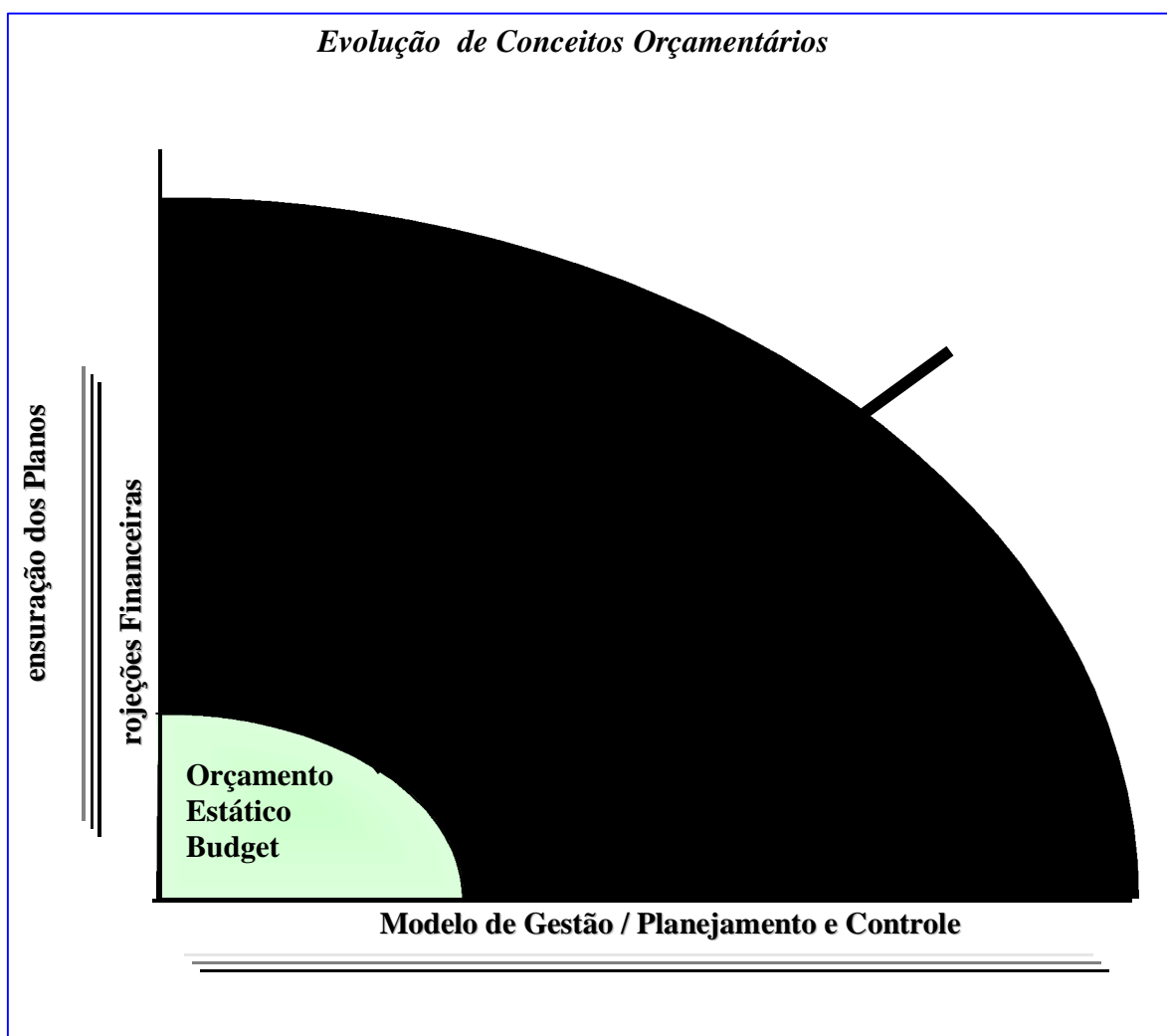
Nesse sentido, o Planejamento Orçamentário que tem sido utilizado como uma das principais ferramentas de gestão nas empresas privadas pelo menos desde o início do século XX e tem evoluído com o decorrer do tempo para adaptar-se a

essas mudanças, incorporando novos conceitos, fundamentos e tendências como o orçamento ajustado *Budget Forecast* que é muito utilizado nas empresas multinacionais e o *Rolling Forecasting* visando dar flexibilidade ao modelo.

Também seguindo tendências do mercado visando possibilitar maior confiança e credibilidade ao orçamento, surgiu o Orçamento ou Controle Matricial e o Orçamento Base Zero.

Outras ferramentas de gestão foram introduzidas para auxiliar na administração e no processo de gestão das empresas como o *Balanced Scorecard*, com o objetivo de alinhar as estratégias às operações e complementar o processo orçamentário e, por último, o *Beyond Budgeting* que propõe eliminar o orçamento.

Essa evolução do processo de gestão pode ser avaliada conforme a figura 20 a seguir:



**Figura 20 -Evolução do orçamento**

**Fonte:** Elaborado pelo autor



A eliminação do Planejamento Orçamentário e sua substituição por novo modelo de gestão proposto pelo movimento Beyond Budgeting Round Table motivaram este trabalho em função da relevância do assunto, uma vez trata-se de proposta para substituir uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por empresas privadas e públicas no mundo inteiro.

Dessa forma, após ter sido feita uma revisão bibliográfica dos conceitos, características, objetivos, tipos, vantagens e desvantagens do Planejamento Orçamentário e dos conceitos, objetivos e *modus operandi* do *Beyond Budgeting*, bem como, analisados os elementos e os processos de gestão de cada modelo e analisadas as principais críticas atribuídas ao orçamento, a conclusão deste trabalho visa esclarecer se os conceitos e as ferramentas desse novo modelo podem substituir o Planejamento Orçamentário e, também, se podem ser incorporados a ele. Para isso, procurou-se dividir a análise da proposta *Beyond Budgeting* sob dois aspectos: o intrínseco relacionado aos conceitos de gestão e o operacional relacionado às ferramentas utilizadas.

No aspecto intrínseco, pode-se verificar, conforme exposto no capítulo 6 deste trabalho, que o conceito da proposta *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão no qual, as metas e objetivos são descentralizados, as tomadas de decisões estratégicas são compartilhadas com gestores num processo chamado pelo BBRT de “devolvido” e as funções de gerenciamento ou de gestão de desempenho são flexíveis, que se adaptam conforme as necessidades do mercado num processo chamado pelo BBRT de “adaptativo”.

O movimento Beyond Budgeting Round Table que propõe um modelo enfatizando a descentralização no estabelecimento de metas e objetivos, critica o Planejamento Orçamentário pela centralização nesse processo.

De acordo com Hope (2000), o orçamento tradicional possui algumas imperfeições, dentre as quais destaca a centralização da gestão por meio do sistema orçamentário, que passa pela ênfase na coersão e não na coordenação relevantemente devida.

Entretanto, a proposta conceitual de devolução caracterizada pela descentralização e adaptabilidade baseada na flexibilidade, também é característica do Planejamento Orçamentário.

Os fundamentos do Planejamento e Controle de resultados propostos por Welsh (1983, p.50), contemplam dentre outros, o envolvimento administrativo, a flexibilidade e a oportunidade.

Welsh (1983, p.50) cita que um dos fundamentos que orientam as atividades e abordagens administrativas desejáveis e, basicamente necessários para a aplicação apropriada do conceito planejamento e controle, é envolvimento administrativo, ou seja, a descentralização. Para esse autor, a idéia de participação no programa de planejamento por todos os níveis administrativos exige uma sofisticação de comportamento aceita com frequência cada vez maior nas empresas bem administradas. Cada administrador deve ser obrigado a desincumbir-se de suas responsabilidades em todos os sentidos, incluindo a participação no desenvolvimento de planos de subunidades, na execução desses planos e no exercício de controle direto sobre seu centro de responsabilidade.

Para Welsh (1983, p. 51) a alta administração deve reconhecer que os indivíduos com responsabilidades dirigenciais tendem a associar o seu sucesso pessoal ao da empresa, assim sendo, procurarão esforçar-se séria e agressivamente para metas e objetivos realistas e conhecidos. O autor cita, também, que as diferenças entre planos, metas e objetivos sugeridos por níveis inferiores e pela alta administração devem ser cuidadosamente discutidos e analisados para se chegar a uma decisão final para que sejam desenvolvidos planos realistas.

Fahey (1999) acredita que as implementações estratégicas bem sucedidas são decorrentes de combinações entre a análise do projeto e o envolvimento dos gestores setoriais no processo de diagnóstico da estratégia.

Anthony e Govindarajan (2001, p.475) acreditam que há maior aderência às metas orçamentárias se estas forem estabelecidas com a participação do pessoal do setor orçado e não simplesmente impostas pelos escalões superiores. Acrescentam que essa participação produz, para os executivos, um “entendimento mais claro dos pormenores do seu trabalho, por meio da interação com seus superiores, durante as fases de revisão e de aprovação”.

Leahy (2002) apud por Padoveze (2005, p. 37) argumenta que a empresa deve evitar o orçamento ditatorial sem participação dos gestores dos demais níveis hierárquicos.

A participação dos agentes operacionais no processo de definição de metas e objetivos corporativos é pressuposto fundamental como princípio de gestão para qualquer empresa competitiva nos dias atuais em que o mercado está cada vez mais dinâmico.

Wesch (1983, p.35) argumenta que a participação na fixação de objetivos, planos e políticas da empresa com os quais estarão diretamente envolvidos, é atualmente reconhecida como uma das abordagens mais eficazes para motivar administradores em todos os níveis da organização. Objetivos realistas e estabelecidos mediante participação efetiva tendem a elevar o nível de aspiração de toda administração de uma empresa.

Frezatti (2006, p. 105) argumenta que o interesse na participação dos gestores é variável e faz parte da mescla cultural da organização, constituindo um ingrediente compulsório para o desenvolvimento de qualquer tipo de instrumento gerencial.

Conforme exposto, a descentralização caracterizada pela devolução aos gestores no processo de definição de metas e objetivos estratégicos, não é um conceito de gestão novo trazido pelo *Beyond Budgeting*, sendo objeto de críticas e observações feitas por outros autores há muitos anos atrás e já adotados por muitas empresas há bastante tempo.

Welsh (1983, p.50) menciona uma pesquisa feita por Ernest C. Miller (Objectives and Standards; An Approach to Planning and Control, AMA Research Study 74, New York: American Management Association, 1966, p. 38), mencionando que a participação do indivíduo e de seu superior no estabelecimento, revisão e modificação de objetivos e padrões é importantíssima e que a influência relativa de cada indivíduo sobre o produto dessa interação dependerá, entre outros fatores, da filosofia de administração do supervisor, da experiência e competência do subordinado e da situação econômica da empresa. A pesquisa revela que quanto maior o nível de envolvimento e participação, maior o grau de comprometimento das pessoas.

De acordo com pesquisa realizada por Benedicto e Padoveze (2003) em grandes empresas na região metropolitana de Campinas, São Paulo, as empresas multinacionais em sua maioria – 80,9% - adotam a estrutura de comitê orçamentário, que é um colegiado para monitorar o processo de elaboração do orçamento. Nas empresas que utilizam o comitê orçamentário, há uma prevalência da participação da

diretoria geral, da gerência média e da controladoria. Ainda, segundo a pesquisa, para 70,0% das empresas multinacionais e 81,3% das empresas nacionais, o processo de elaboração do orçamento é conduzido de forma participativa, ou seja, o orçamento básico origina-se de cada responsável, enviando-o para a controladoria, num processo denominado de *bottom-up*.

Também, é importante avaliar que o processo de descentralização devolvido aos gestores proposto pelo *Beyond Budgeting*, dependendo do segmento ou operação da empresa, pode gerar problemas quanto ao adequado nível de coordenação e controle dos custos e despesas.

Frezatti (2005, p.105) ressalta que a descentralização implica em diretrizes básicas do processo de coordenação para que a otimização dos esforços ocorra no horizonte temporal contemplado e que em algumas empresas, o processo de planejamento não pode ser tão descentralizado por conta da sua complexidade e de seu porte.

Em contrapartida ao conceito de gestão do *Beyond Budgeting* baseado na adaptabilidade, destaca-se no Planejamento Orçamentário o princípio da flexibilidade e o da oportunidade, citados por Welsh (1983, p. 50) e que foram abordados no item 7.2 deste trabalho e visam dar ao orçamento flexibilidade e aproveitamento de oportunidades encontradas no ambiente externo da empresa de forma a proporcionar adaptabilidade, como denominado pelo BBRT.

Welsh (1983, p. 64) enfatiza, também, que um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes, não só para cada organização, mas, também em função de novas circunstâncias surgidas dentro da mesma organização. Diversas técnicas devem ser experimentadas, aperfeiçoadas, abandonadas e substituídas por outras e o planejamento e controle de resultados deve ser dinâmico em todos os sentidos, sendo necessário haver uma educação orçamentária contínua.

O aproveitamento das oportunidades encontradas no ambiente externo da empresa, ocorridas após o evento do planejamento das metas e objetivos, que implique em replanejamento, deve transcorrer num processo o mais simplificado possível, com auxílio de softwares integrados à contabilidade.

Pelo exposto quanto ao aspecto intrínseco, pode-se concluir que, os conceitos de descentralização, caracterizado pela “devolução” e flexibilidade,

caracterizado pela “adaptabilidade”, propostos pelo *Beyond Budgeting* não são uma inovação para o processo de gestão organizacional e não constituem em argumentos suficientes para substituir ao Planejamento Orçamentário, uma vez tratar-se de fundamentos já implícitos no processo orçamentário.

Quanto ao aspecto operacional, o *Beyond Budgeting* propõe eliminar o Orçamento nas empresas, oferecendo um modelo baseado em metas e objetivos estratégicos de *benchmarking* externos e quantificado em relatórios de períodos futuros de curto prazo, de cinco a oito trimestres, avaliados trimestralmente, utilizando-se a ferramenta *Rolling Forecasting*.

O modelo também utiliza o *Balanced Scorecard (BSC)* para comunicar os objetivos estratégicos e as medidas para os empregados e estimulá-los a estabelecer objetivos próprios que estariam ligados às estratégias da empresa, de modo a avaliar o desempenho em relação aos indicadores de desempenho chave relacionados aos negócios, assumindo o papel anteriormente representado pelo orçamento.

O *Rolling Forecasting* é um tipo de orçamento que foi criado recentemente, para atender as necessidades e tendências do mercado, caracterizando-se por tornar esse instrumento de controle mais flexível, retirando a característica estática do orçamento tradicional.

O *Rolling Forecasting* e o *Balanced Scorecard* são utilizados pela Borealis, assim como, pelo Banco sueco Svenska Handelsbanken, constantemente mencionado no site do BBRT, demonstrando parecer que o *Beyond Budgeting* utiliza instrumentos de gestão já desenvolvidos há algum tempo, com a promessa de que juntos, mas não incorporados, podem ser o substituto do Planejamento Orçamentário.

Além do *Rolling Forecasting* e *Balanced Scorecard*, o *Beyond Budgeting* utiliza o *Activity Based Customer* – custo ABC, visando otimizar o processo de coordenação e controle do custo baseado em atividades. Essa é outra ferramenta utilizada pelo modelo que também existe há certo tempo.

Verifica-se, pois, que o *Beyond Budgeting Round Table* não desenvolveu nenhuma nova ferramenta de gestão, mas sim, sua proposta utiliza um conjunto de ferramentas já existentes e muita delas utilizadas em empresas conjuntamente com o Planejamento Orçamentário. A incorporação de ferramentas estratégicas como o *Balanced Scorecard* ao Planejamento Orçamentário já foi proposta

por Kaplan e Norton (2001, p.289) com o propósito de conectar informações estratégicas traçadas no Planejamento Estratégico com o Planejamento Orçamentário.

O *Beyond Budgeting* prega a eliminação do orçamento, mas seu processo de gestão utiliza o *Rolling Forecasting* que é um tipo de orçamento e que é utilizado por empresas que adotam o conceito do Planejamento Orçamentário Tradicional com metas contínuas. Embora a proposta *Beyond Budgeting* utilize ferramenta orçamentária de planejamento contínuo, a diferença é que as metas para o *Rolling Forecasting* são com base em *benchmarking* externos e internos que podem ser planejadas por cinco a oito trimestres e revisadas trimestralmente.

Desta forma, verifica-se que a proposta *Beyond Budgeting* não elimina a ferramenta orçamentária em si no seu processo de gestão, mas a sua natureza de fixar metas para determinados períodos ao qual chama de “contrato fixo” e utiliza de *benchmarking* externos e internos para o estabelecimento destas metas.

Assim, o diferencial da proposta *Beyond Budgeting* não está no aspecto intrínseco dos conceitos de descentralização, “devolução”, flexibilidade e adaptabilidade, nem nas suas ferramentas de gestão, conforme visto acima, mas está na utilização de referenciais externos de *benchmarking*, tanto para definição de metas e objetivos, quanto para o processo de prêmios e bônus por metas alcançadas, de forma contínua, por meio da ferramenta orçamentária do *Rolling Forecasting*.

Esse diferencial pode ser positivo na medida em que utiliza referências externas ligadas ao mercado que permite ter uma imagem móvel do desempenho, mostrando resultados históricos, informação projetada e comparando o desempenho da empresa com o desempenho de concorrentes.

O Planejamento Orçamentário, também utiliza parâmetros externos para balizar as metas e objetivos, assim como, são referências para o processo de coordenação e controle orçamentários, porém, as metas e objetivos não são variáveis e situacionais em relação aos *benchmarking* externos, como ocorrem no *Beyond Budgeting*.

Welsh (1983, p.71) argumenta que as metas e objetivos gerais da empresa normalmente devem evitar somente definições quantitativas, devendo focar fatores genéricos como potencialidade econômica, atitudes em relação ao cliente, qualidade do produto e serviço, relações industriais e atitudes em relação aos proprietários.

Welsh (1983, p.72) também ressalta que as metas e objetivos devem ser pautados na análise da situação atual do produto ou serviço, participação de mercado em cada linha de produto ou serviço, lucros e taxas de retorno sobre o investimento, capacidade de produção e competência do pessoal.

Uma das causas de falências nas empresas tem sido a incapacidade da administração em acompanhar os concorrentes da empresa em termos de desenvolvimento, aperfeiçoamento e concepção de produtos (WELSH, 1983, p.107).

A utilização de *benchmarking* no *Beyond Budgeting* para definição de metas e objetivos é importante na medida em que procura conectar a empresa às variáveis externas no mercado de forma mais dinâmica. O processo de planejamento no *Beyond Budgeting*, em que pese a planificação das metas e objetivos, demonstra ser menos trabalhosa em função do número reduzido de variáveis utilizadas. Entretanto, as dificuldades para obter esses medidores podem tornar-se um complicador para esse modelo.

Medidores de *benchmarking*, ainda são pouco conhecidos e difundidos no Brasil, o que pode dificultar seu processo de obtenção e utilização. Outro fator que deve ser levado em conta no processo de elaboração dos planos do *Beyond Budgeting*, é que os medidores de *benchmarking*, não estão totalmente disponibilizados para todos os segmentos.

Pesquisa realizada por Melo, Silva e Carpinetti (2000) em mil empresas brasileiras de diversos segmentos econômicos, revela que as empresas possuem dificuldades para identificar e selecionar os possíveis parceiros para fornecimento de *benchmarking*. A pesquisa também revela que a prática de *benchmarking* ainda é pouco difundida, que as empresas não acreditam na ética do *benchmarking* e que as melhores empresas não estão dispostas a cooperar e não querem repassar seus conhecimentos.

De acordo com Spendolini (1994, p. 128), há uma resistência natural para se obter *benchmarks* de concorrentes, pelas seguintes razões:

- a) Há informações sigilosas de *benchmark* que a empresa não passaria ao concorrente;
- b) Há temores de que o concorrente possa passar um *benchmark* que não corresponda à realidade, gerando desconfiança nos medidores;

- c) Visão estereotipa de que o concorrente é inimigo e não pode ser parceiro na cooperação de informações *benchmark*;
- d) Desconforto com o trabalho de buscar informações *benchmark* de concorrentes;
- e) Risco de violação a Leis Antitruste ao obter informações de preços e participação de mercado de concorrentes, para fixação de preços, entre os principais concorrentes do mercado e restrições de comercio para regular preços e produtos (oferta e demanda).

A adoção contínua de *benchmark* sem critérios amplamente definidos, pode dar uma impressão de que a empresa não tem a competência própria necessária nas operações a ponto de estar sempre buscando referencias externas. Para utilização de *benchmark* de concorrentes como referência de desempenho na empresa, é necessário ter conhecimento dos processos internos no concorrente, por exemplo, os aspectos tecnológicos, logística e qualidade da mão de obra, para uma efetiva comparação com resultados e *benchmark* próprios. Este procedimento é necessário para que se estabeleçam parâmetros semelhantes para comparação.

As medidas essenciais de desempenho do *Balanced Scorecard* utilizadas no modelo *Beyond Budgeting*, também, tem sido alvo de críticas quanto às dificuldades de se quantificar e monitorar através do processo de gestão da empresa, por tratar-se de indicadores formados a partir de intangíveis que podem ser voláteis, sofrendo variações influenciadas pelo meio interno e externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre estas variáveis.

De acordo com Lunkes (2003), pesquisa realizada por Massoud e Peyvand (2001, p.93) em 100 grandes empresas americanas, constatou que as medidas financeiras são as mais utilizadas em função das dificuldades de obter indicadores não financeiros.

Também, citado por Lunkes (2003), outra pesquisa realizada pelo IMA - Institute of Management Accountants em 2001 nos Estados Unidos sobre a efetividade das medidas de desempenho do *Balanced Scorecard* na comunicação e apoio à estratégica, principalmente as relacionadas à inovação e aos ativos intangíveis, inclusive capital humano e de informação, revela, segundo as análises feitas por Frigo (2001, p.1) que não há clara conexão entre medidas de desempenho não financeiras e a estratégia, havendo lacunas na efetiva comunicação das medidas de desempenho da



estratégia aos empregados e gestores, e em apoiar iniciativas estratégicas, inclusive a inovação. Verificou-se, também a necessidade de melhorar medidas de desempenho não financeiras para os intangíveis que direcionam a maioria dos valores de criação de valor.

De acordo com Soares (2003), o primeiro *Fórum Balanced Scorecard Brasil* realizado em agosto de 2002 em São Paulo, apresentou um estudo sobre casos de implantação do *Balanced Scorecard* em grandes empresas brasileiras entre as quais: Aracruz Celulose S/A, Banco do Brasil S/A, Companhia Suzano de Papel e Celulose S/A, Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A – Eletrosul, Grupo Gerdau, Interchange Serviços S/A, Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e Unibanco.

Nesta pesquisa, entre as quatro perspectivas clássicas do *BSC*, a de processos internos emergiu como a mais trabalhosa para o estabelecimento de métricas, por ser aquela em que se confunde o que é operacional com o estratégico, tornando difícil para as pessoas, num primeiro momento, abstraírem-se do operacional na construção do mapa estratégico. Também, observou-se a grande importância atribuída à perspectiva financeira. Verificou-se ainda que, em grande parte dos casos analisados, as equipes demonstram, nos estágios iniciais do projeto, pouca confiança na adequação e efetividade dos indicadores não financeiros escolhidos.

Ainda, segundo esta pesquisa, em relação à construção de *scorecards* de equipes e pessoais, no atual estágio em que se encontra a maioria das organizações estudadas, a utilização do *BSC*, nesses níveis, ainda é praticamente inexistente ou incipiente, em alguns casos. Essas organizações indicaram que o desdobramento dos mapas de estratégia e *BSC*, para as equipes e indivíduos, deve ser perseguido com mais consistência, na medida em que avancem os recursos de tecnologia de informação, para facilitar as diversas conexões e seu permanente monitoramento, conforme já se antecipou.

Medidores não financeiros como *benchmark*, utilizados no *Beyond Budgeting* e medidas essenciais de desempenho no *Balanced Scorecard*, são considerados úteis como parâmetros para estabelecimento de metas e objetivos corporativos, coordenação e controle que devem ser considerados no Planejamento Orçamentário como forma de incrementar o processo orçamentário.

As variáveis não monetárias consideradas no estabelecimento de metas e objetivos e quantificadas no Planejamento Orçamentário devem ser acompanhadas e reavaliadas constantemente durante o processo de coordenação e controle orçamentários de modo que, mesmo não incorporadas, possam ser sempre monitoradas e, dependendo da relevância, objeto de readequação do orçamento.

Conforme exposto, as medidas não financeiras para metas e objetivos, incorporadas ao *Beyond Budgeting*, embora considerados parâmetros de desempenho, podem não configurar uma vantagem deste modelo pelas dificuldades expostas anteriormente e, também, porque o Planejamento Orçamentário as utiliza no estabelecimento no planejamento, coordenação e controle de metas e objetivos, porém, não de forma incorporada.

Frezatti (2006, p.104), argumenta que, tanto a forma de estruturar as variáveis como a intensidade de desafio, são decisões dos gestores não configurando uma limitação do Planejamento Orçamentário.

Conforme exposto, quanto ao aspecto operacional, pode-se concluir que as dificuldades quanto à obtenção e utilização de *benchmarking* externos e medidas essenciais de desempenho, podem constituir-se numa importante limitação do *Beyond Budgeting* como proposta para substituir o Planejamento Orçamentário tradicional em qualquer empresa.

Também, em sentido contrário à proposta do *Beyond Budgeting Round Table* de substituição do Planejamento Orçamentário Tradicional pelo *Beyond Budgeting*, empresas como AMBEV, Perdigão e Grupo Pão de Açúcar passaram a utilizar recentemente, o conceito de Orçamento Base Zero no seu processo de gestão, conforme relatório de Administração divulgado em 31 de dezembro de 2005. Devido a sua característica de desprezar tendências passadas para fazer o orçamento, como se a empresa estivesse sempre iniciando suas operações e forçando a avaliação contínua, este instrumento visa minimizar os vícios dos gestores em superestimar e subestimar custos e receitas, podendo permitir minimizar o comportamento disfuncional e antiético destes gestores.

Estas empresas também passaram a utilizar, conjuntamente com o Orçamento Base Zero, o Controle Orçamentário Matricial ou Gestão Matricial de Despesas (GMD) com o objetivo de otimizar o controle orçamentário e reduzir custos e

despesas proporcionando um controle de forma cruzada, na contra-mão à proposta de excesso de flexibilidade do *Beyond Budgeting*.

Na Perdigão, empresa do ramo alimentício que trabalha com orçamentos, de acordo com seu vice-presidente de Finanças, Administração e Relações com Investidores Wang Wei Chang ([www.Perdigão.com.br](http://www.Perdigão.com.br) acesso em 15 de agosto de 2006) as despesas comerciais e administrativas estão sendo controladas de forma mais efetiva, mas está agora reforçando seus controles com esse orçamento matricial, devendo significar uma redução de custo.

A recente utilização destas ferramentas de gestão conjuntamente com o Planejamento Orçamentário Tradicional, parece demonstrar que as empresas mencionadas acima acreditam no processo de gestão tradicional baseado em orçamentos o que podem reforçar a tese da sua não substituição pelo *Beyond Budgeting* nas empresas em geral.

Apesar das dificuldades expostas para se obter *benchmarking* de forma confiável para o estabelecimento de metas e objetivos, a sua utilização como referência para prêmios e bônus para os gestores pode ser um fator positivo no *Beyond Budgeting* na medida em que desvincula o cumprimento de metas financeiras como ocorre no Planejamento Orçamentário, podendo minimizar possíveis efeitos de comportamentos antiéticos adotados por gestores na hipótese de cumprimento de metas e objetivos não desafiadores.

Todavia, por outro lado, o pagamento de prêmios e bônus somente em *benchmarking* pode colocar a empresa em situação difícil na eventualidade de ocorrerem lucros não satisfatórios. Como explicar a um acionista que a empresa está pagando prêmios e bônus aos gestores com base em benchmarking externos e com resultados não satisfatórios?

No Planejamento Orçamentário, também ocorre uma disfunção na distribuição de prêmios e bônus com base no atingimento de metas somente financeiras, uma vez que, a empresa, embora possa ter auferido lucros e atingido os resultados planejados, estes podem estar aquém dos resultados de seus concorrentes, premiando, assim, gestores ineficientes.

Dessa forma, utilização de indicadores de benchmarking externos e internos incorporados a medidas financeiras do Planejamento Orçamentário como

medidas de desempenho para distribuição de bônus e prêmios, pode permitir que não ocorram os efeitos de negativos citados anteriormente.

Corroborando com esse pensamento, Hansem e Mowen (1996) propõem como forma de minimizar os efeitos do comportamento antiético a utilização de múltiplas medidas de desempenho, financeiras e não financeiras.

A pesquisa realizada por Benedicto e Padoveze (2003) em grandes empresas na região metropolitana de Campinas São Paulo revela que, para avaliação do desempenho dos gestores divisionais, há uma proeminência de medidas financeiras, com mais de 70% de utilização, tanto para empresas multinacionais, como para empresas nacionais. Porém, juntamente com as medidas financeiras, ao redor de 40% das empresas adotam medidas não financeiras. A pesquisa revela também uma utilização bastante diversificada dos principais indicadores, evidenciando que não há um consenso sobre as principais medidas não financeiras.

Pesquisa realizada por Soutes e De Zen (2004) em 70 empresas nacionais mediante utilização de questionário desenvolvido pelo IMA (*Institute of Management Accountants*) dos Estados Unidos, em conjunto com a Ernest & Young, revela que as ferramentas mais utilizadas para avaliar o desempenho nas organizações é o *benchmarking* (interno e externo), seguido do EVA e do *Balanced Scorecard*. Soutes e De Zen (2004) compararam os resultados desta pesquisa com a pesquisa realizada diretamente pelo IMA (*Institute of Management Accountants*) e Ernest & Young em empresas norte-americanas, divulgada por Garg *et al.* (2003), onde constata-se que o *Benchmarking* é, também, o mais utilizado seguido pelo *Balanced Scorecard* e pelo EVA.

As pesquisas de Benedicto e Padoveze (2003), assim como de Soutes e De Zen (2004) revelam uma tendência das empresas para utilização de *benchmarking* externos como auxílio para definição de metas e objetivos corporativos, assim como para o processo de coordenação e controle e para avaliação de desempenho, conjuntamente com o Planejamento Orçamentário. Também, é importante verificar que essa de tendência de utilização de indicadores de *benchmarking* externos nas empresas não tem a influência do modelo *Beyond Budgeting*, uma vez que as empresas pesquisadas não adotam essa ferramenta no seu processo de gestão.

Estas pesquisas reforçam a questão de que as empresas estão preocupadas em conectar-se às variações externas ocorridas no mercado por meio de indicadores de *benchmarking*.

A abordagem *Beyond Budgeting* trouxe importantes questões e problemas do Planejamento Orçamentário que, embora já abordados anteriormente por outros autores, incrementa a discussão sobre a validade do orçamento nas empresas, possibilitando o debate sobre o processo de planejamento coordenação e controle e contribuindo para o aprimoramento da administração das empresas. Acima de tudo, essa abordagem trouxe uma novidade para esse processo propondo a utilização de indicadores não financeiros de *benchmarking*, tanto para metas e objetivos, como para a remuneração dos gestores, possibilitando a reflexão sobre a incorporação desses medidores ao Planejamento Orçamentário.

Neste sentido, a incorporação de indicadores *benchmarking* ao Planejamento Orçamentário Tradicional pode permitir à empresa conectar-se as variações externas proporcionadas pelo mercado globalizado sem correr os riscos de somente utilizar destes indicadores, como propõe o *Beyond Budgeting*.

A incorporação de metas e objetivos não financeiros ao Planejamento Orçamentário, mediante a utilização de sistemas de informação estruturados de forma a integrar este conjunto de informações, pode também, contribuir para a minimização dos efeitos antiéticos que podem acometer o Planejamento Orçamentário.

Conforme exposto, a incorporação de indicadores não financeiros pode contribuir para o processo de aprimoramento do Planejamento Orçamentário quanto aos elementos de gestão relacionados à remuneração dos gestores, podendo-se concluir pela possibilidade desta incorporação quanto aos seus aspectos teóricos, porém, tal afirmação oferece limitações quanto a sua validação no aspecto prático, havendo a necessidade de novas pesquisas.

De qualquer forma, a evolução e maturidade de qualquer processo de gestão, seja o Planejamento Orçamentário Tradicional ou o *Beyond Budgeting* passa, inevitavelmente, por fatores ligados à administração da empresa. Welsch (1983, p.21) salienta que o conceito de planejamento, coordenação e controle implicam em elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções da administração e que está implícita a crença de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar variáveis relevantes à vida da empresa, focalizando diretamente

uma abordagem racional e sistemática ao planejamento e ao controle dinâmico, dando ênfase à administração por objetivos e à flexibilidade realista no processo de gestão.

O autor acrescenta que os elementos básicos para uma administração eficiente e eficaz passam pela administração por objetivos, comunicação efetiva, administração com base na participação generalizada do maior número possível de indivíduos, controle dinâmico, *feedback* contínuo, administração por exceção e flexibilidade administrativa.

Welsh (1983, p.46) salienta que o Planejamento Orçamentário, embora se apóie em conceitos importantes, constitui basicamente um instrumento de administração e não pode ser superior ao indivíduo ou grupo que o utiliza. O que pode fazer é tornar a tarefa de administrar mais sistemática, eficaz e compensadora, podendo ser aplicado para aumentar a flexibilidade do processo de administração, sendo um processo relativamente complexo e sofisticado, não no sentido de procedimentos mecânicos, mas no sentido conceitual, exigindo, também, certo grau de sofisticação por parte das pessoas que o utilizam.

O autor complementa argumentando que o Planejamento Orçamentário raramente falha por motivos mecânicos e sim por motivos conceituais. Segundo o autor, há indícios bastante nítidos de que uma administração seriamente comprometida com o uso de orçamentos deverá ser capaz de elevar rapidamente o seu nível de sofisticação conceitual, aumentando, assim, a rentabilidade potencial da empresa a longo prazo.

Welsch (1983, p. 393) relaciona algumas áreas que devem ser avaliadas pela empresa visando minimizar os riscos de insucesso do Planejamento Orçamentário:

- a) O Sistema: os administradores devem identificar rapidamente o sistema orçamentário com a empresa, pois serão afetados (motivados) pelo sistema de várias maneiras positivas e negativas. No caso de motivações negativas em excesso, eles serão desestimulados, renunciarão ou, com mais frequência, sabotarão o sistema. Chegarão ao ponto de pedir a ajuda de outros nesse processo de sabotagem. Em caso contrário, se o sistema lhes agrada, refletirão entusiasmo, criatividade e produtividade. Portanto, o relacionamento entre o sistema e os administradores

de todos os níveis está repleto de implicações em termo de comportamento;

- b) Orientações em termos de objetivos: há orientações para objetivos que devem ser harmonizados, os da empresa e os do indivíduo. Os objetivos da empresa devem ser compreendidos e devem ser compatíveis com os objetivos éticos e econômicos de cada administrador. O administrador deve ser capaz de conciliar os objetivos da empresa com os seus próprios de recompensa, reconhecimento sociais e éticos;
- c) Atitudes: as atitudes dos altos administradores influenciam os de menor nível. Atitudes importantes dizem respeito a fatores como o da participação, flexibilidade, justiça, abertura, sentido de realização de objetivos, consciência em relação a custos, produtividade e diligencia;
- d) Participação: a participação do administrador na definição de metas e objetivos deve ser continua, planejada e sistêmica, para evitar a pseudo-participação dos agentes;
- e) Pressão: indivíduos ou grupos reagem de maneiras diversas à pressão. Sistemas orçamentários induzem à criação de pressão e dependendo da característica dessa pressão, pode criar motivações positivas ou negativas, por isso são necessários;
- f) Resistência a mudanças: essa atitude é decorrente da incerteza, falta de informação e de confiança na liderança;
- g) Aferição de desempenho: justiça, relevância, coerência e recompensas devem estar implícitas no Planejamento Orçamentário.

## 8 PESQUISA DE CAMPO

Procurou-se por meio de uma pesquisa avaliar a aplicação do modelo *Beyond Budgeting* em uma das empresas que constam da lista do item 6 deste trabalho, bem como, apurar os motivos que a levaram a abandonar o Planejamento Orçamentário. A realização desta pesquisa é no sentido de contribuir para o cumprimento dos objetivos deste trabalho.

### 8.1 Metodologia da pesquisa

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi a semi-estruturada por meio de entrevista com o gerente de controladoria corporativa da empresa pesquisada. Foi adotado este tipo de pesquisa com perguntas abertas para se obter as opiniões do *controller* sobre o *Beyond Budgeting* e compreender o *modus operandi* deste modelo, sem influenciar o entrevistado e sem comprometer o resultado da pesquisa.

Na concepção de Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa semi-estruturada é um instrumento de coleta de dados constituído de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

De acordo com Easterby-Smith (1991) apud Roesch (1999), as entrevistas semi-estruturadas são apropriadas quando:

- a) É necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica;
- b) O objetivo da entrevista é desenvolver uma compreensão sobre o “mundo” do respondente, para que o pesquisador possa influenciá-lo, seja de maneira independente, sejam em colaboração, como é o caso com a pesquisa-ação;
- c) A lógica passo a passo da situação não está clara;
- d) O assunto em questão é altamente confidencial e o entrevistando poderia relutar em dizer a verdade sobre a questão se não fosse de forma confidencial, numa situação de pessoa a pessoa.

Para Roesch (1999) o grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Para a autora, em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Desta forma,



o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

De acordo com Roesch (1999) a qualidade das respostas depende, sobretudo, da habilidade de redação do respondente em função da liberdade dada a ele, pode resultar em respostas inesperadas devendo ser categorizadas a fim de possibilitar sua interpretação.

Procurou-se na interpretação e análise das respostas o máximo de isenção de modo a não comprometer os resultados da pesquisa. De acordo Roesch (1999) o pesquisador deve ser capaz de ouvir e evitar projetar suas opiniões e sentimentos neste tipo de pesquisa.

Para Strauss & Corbin (1990) *apud* Roesch (1999), a análise qualitativa das respostas constitui, basicamente, uma descrição acurada dos dados analisados e interpretados. Assim, as palavras dos respondentes, a citação direta e os comentários interpretativos do pesquisador combinam-se no relato dos resultados da pesquisa, formando uma versão teórica da realidade. Embora haja esta inter-relação, os comentários do pesquisador podem representar conceituação distanciada da realidade.

## **8.2 Caracterização da empresa pesquisada**

Tendo em vista tratar-se de informações estratégicas e particulares, foi preservada a identidade da empresa pesquisada e seu ramo de negócio, assim como, a do *controller* que forneceu as informações para esta pesquisa.

A empresa pesquisada é de origem brasileira, tem mais de cinquenta anos de existência, atua em onze áreas de negócios, possui mais de vinte mil funcionários e exporta seus produtos para diversos países no mundo.

Em 2005, para aperfeiçoar seu modelo de gestão, foi iniciado um projeto baseado no modelo *Beyond Budgeting* que tem como objetivo abolir completamente o Orçamento com a adoção de diferentes ferramentas e processos: comparações com a concorrência, com a evolução da fatia de mercado ocupada pela empresa, com os resultados dos anos anteriores e com *benchmarking* internos e externos.

Essa mudança está sendo feita em etapas, iniciando pela simplificação do processo orçamentário em 2005 e prevendo-se durante 2006 a integral adoção do novo modelo.

O modelo de gestão adotado pela empresa também inclui o *Balanced Scorecard (BSC)* para aliar a gestão estratégica à ação e apoiar à tomada de decisões e permitir a avaliação contínua de indicadores de desempenho nas perspectivas financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado e conhecimento.

### **8.3 Resultados da pesquisa**

De acordo com o *controller* da empresa pesquisada, os motivos que a levaram a adotar o modelo *Beyond Budgeting* foram:

a) Custos dos recursos aplicados no processo orçamentário:

A elaboração do orçamento empresarial era um processo complexo que levava em média três meses, iniciando em outubro e finalizando no mês de dezembro com a aprovação pelo Conselho de Administração do Grupo, demandando recursos de pessoal, materiais e tecnologias em excesso.

b) O Planejamento Orçamentário era focado no processo interno da empresa sem se preocupar com o ambiente externo da corporação:

Para o *controller*, o fato do Planejamento Orçamentário da empresa estar muito focado nos processos internos, olhando muito pouco para o ambiente externo, muitas vezes penalizava a organização que fez um trabalho positivo.

Segundo o *controller*, ao longo do ano de 2004 a empresa fez um belíssimo trabalho alcançando resultados expressivos quando comparados com a concorrência, mas como o orçamento feito no final de 2003 era extremamente agressivo, mostrou inviável de ser atingido à luz da realidade, ficando com uma sensação de fracasso, quando na verdade, a empresa foi a que melhor atuou no segmento naquele ano sobre condições adversas de mercado.

c) O Planejamento Orçamentário era considerado um contrato fixo:

A fixação de metas e objetivos absolutas, tanto para a empresa como para seus executivos, baseadas em premissas definidas doze meses antes do fato ocorrer como, por exemplo, a taxa de câmbio ou o preço de venda de um determinado produto era o principal problema do orçamento na empresa.

Neste contexto, a fixação de metas absolutas provocava disfunções importantes na forma como os gestores atuavam e negociavam suas metas com os superiores. Como os gestores sabiam que as metas estavam atreladas ao orçamento, existia um “jogo” para que o orçamento fosse o menos “agressivo” possível. De acordo com o controller, essas características do Planejamento Orçamentário estimulavam o comportamento disfuncional dos gestores.

A fixação de metas e objetivos envolvia, ainda, a tentativa de manter a companhia dentro de um plano pré-definido, o que levava os gestores a atingir metas fixadas e de curto prazo, engessando o processo e não provocando a empresa a obter o melhor resultado possível.

Para o *controller*, os recursos disponíveis devem ser muito bem utilizados sempre, não podendo-se perder três meses construindo um instrumento de gestão que, em uma simples mudança de taxa de câmbio, perde completamente o sentido. Acrescenta, dizendo que a dinâmica do mundo e dos negócios provoca a discussão sobre a viabilidade de se trabalhar com o orçamento com metas fixas.

Visando minimizar os efeitos dos contratos fixos nos orçamentos, a empresa adotou há alguns anos atrás o *Rolling Forecasts* em base mensal a fim de melhorar a qualidade de decisão no processo orçamentário. Este tipo de orçamento adotado no Planejamento Orçamentário foi mantido para o modelo *Beyond Budgeting*.

d) Falta de referenciais externos:

Segundo o *controller*, o Planejamento Orçamentário não possibilitava utilizar de referenciais concorrenciais comparativos. O novo modelo *Beyond Budgeting* adota referenciais tais como: comparações com a concorrência, com a evolução da fatia de mercado ocupada pela empresa, com os resultados dos anos anteriores e com *benchmarking* internos e externos.

Os resultados da pesquisa apontados acima quanto aos motivos que levaram a empresa a abandonar o orçamento e adotar o *Beyond Budgeting*, é importante no sentido de avaliar se estão relacionados às críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário.

Quanto à aplicação do *Beyond Budgeting* na empresa pesquisada, procurou-se avaliá-la sob dois aspectos: o intrínseco relacionado aos conceitos de gestão e o operacional relacionado às ferramentas e aos elementos de gestão.

De acordo com o *controller*, quanto aos conceitos de gestão do modelo *Beyond Budgeting* praticados na empresa, o processo de definição de metas e objetivos corporativos é descentralizado e “devolvido” aos gestores e “adaptativo” quando ocorrem alterações decorrentes do ambiente externo, como propõe o modelo.

Sob o aspecto operacional e aos elementos de gestão, apurou-se que:

a) Quanto às metas e objetivos:

A empresa definiu 72 macro-indicadores que suportam basicamente a totalidade dos itens que influenciam no Lucro Operacional Acrescido da Depreciação e da Amortização - IBTDA da companhia e que são discutidos pela alta gestão em um evento de dois dias para se chegar as metas do ano subsequente a ser submetida à aprovação do Conselho de Administração.

A empresa também utiliza para as metas e objetivos, informações e decisões estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico, bem como *benchmarking* internos e externos.

Desta forma, a empresa utiliza referenciais externos não financeiros de *benchmarking*, assim como, indicadores financeiros estratégicos do Planejamento Estratégico para a definição das metas e objetivos do *Beyond Budgeting*.

Os *benchmarking* externos mais utilizados pela empresa são relacionados a dois de seus principais concorrentes no mercado nacional com capital aberto, sendo os principais: preços, custos, produção, consumo específico e participação de mercado, entre diversos outros.

As fontes de informações utilizadas para a coleta de *benchmarking* são obtidas de uma empresa americana especializada em *benchmarking* conhecida por RISI (Risiinfo.com), de empresa brasileira do segmento econômico da empresa pesquisada que fornece informações específicas de seus produtos e, também, informações do mercado de capitais.

A empresa relata que tem encontrado muitas dificuldades para obtenção de *benchmarking* externos devido à escassez de publicações destes indicadores, bem como, para se obter *benchmarking* para o mesmo produto que fabrica.

Os *benchmarking* mais difíceis de serem conseguidos são os relacionados a indicadores estratégicos de outras companhias.

Para os produtos em que a empresa pesquisada é considerada referência no segmento de mercado, os *benchmarking* externos de concorrentes são utilizados para aumentar a diferença em relação ao segundo colocado.

b) Quanto à planificação das metas:

A planificação das metas e objetivos é feita para o exercício seguinte em base mensal pela ferramenta *Rolling Forecasting* que era utilizada anteriormente no Planejamento Orçamentário. Esta planificação leva em conta os 72 indicadores estabelecidos pelos gestores, bem como, os *benchmarking* externos e internos.

Para a planificação das metas e objetivos, é feito o detalhamento das metas via contabilidade de forma integrável com o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*.

As previsões de vendas são planificadas com base na definição dos indicadores estratégicos e de *benchmarking*, sendo a programação da produção projetada com base no seu histórico, ajustado para o *mix* de produtos proposto, acrescido de ganhos de produtividade.

c) Quanto ao processo de coordenação e controle:

Após definidas as metas do *Beyond Budgeting* são desdobradas pela área de gestão de custos e competitividade, comunicadas, coordenadas e avaliadas em base mensal por contas principais, tais como: mão de obra, energia demanda, Manutenção e benefícios, entre outras. O detalhamento das contas orçadas e controladas é em menor volume que as contas utilizadas no Planejamento Orçamentário.

O controle de gastos é feito por departamentos e mensalmente são emitidos relatórios para apresentação em reuniões para se avaliar as variações ocorridas.

d) Quanto aos recursos alocados:

São baseadas em um processo de *Portfólio Day* que é revisado trimestralmente, onde resumidamente se tem uma carteira de investimentos que é priorizada de acordo com a sua atratividade e importância.

e) Quanto ao processo de avaliação de gestores:

O processo de avaliação de gestores é por meio de metas fixas e relativas de *benchmarking* em relação a concorrentes previamente definidos. Alguns gestores são avaliados pelo valor macro (EBITDA) e outros pelos principais indicadores entre os 72 que suportaram a meta para o próximo ano (produção, custos variáveis, preços de venda e mercado).

#### 8.4 Análise dos resultados da pesquisa

Os resultados da pesquisa revelaram que aos motivos que levaram a empresa a optar pelo *Beyond Budgeting*, podem estar, basicamente, atrelados às principais críticas atribuídas ao orçamento pelo movimento Beyond Budgeting Round Table, quer sejam:

- a) O processo de elaboração e controle do orçamento é demorado, custoso e adiciona pouco valor para a empresa;
- b) Contratos fixos para um determinado período que, normalmente é de um ano, pode desconectar a empresa com o mercado se este mudar durante o exercício do orçamento;
- c) O comportamento disfuncional e antiético dos gestores com a alta administração na negociação e cumprimento de metas e objetivos.

Estas críticas dirigidas ao orçamento por Hope e Fraser (2003, p.197) resultantes de problemas no processo orçamentário e que demonstra parecer ter acometido a empresa pesquisada, foram tratadas no item 7.2 deste trabalho. A análise e o tratamento dado às críticas, demonstraram que podem estar mais relacionadas à cultura organizacional e a cultura orçamentária decorrentes do modelo de gestão praticado, uma vez que, até Hope e Fraser (2003, p. 14) reconhecem que estes problemas do orçamento, citados por eles, não podem ser atribuídos totalmente à ferramenta, mas a forma como é utilizada.

A afirmação do *controller* da empresa pesquisada de que o orçamento do ano de 2004 foi “agressivo” e se mostrou inviável de ser realizado, embora a empresa tenha feito um bom trabalho quando comparado com a concorrência, parece não demonstrar um problema da ferramenta orçamentária em si, mas da cultura organizacional decorrente do modelo de gestão adotado pela alta administração em não replanejar, as metas e objetivos corporativos e de não comparar seus resultados com os dos concorrentes no processo de avaliação e controle orçamentário.

Ainda, com relação ao contrato fixo, a alegação do *controller* de que uma alteração na taxa de câmbio pode fazer o orçamento perder o sentido, parece demonstrar certa falta de flexibilidade e de aproveitamento de oportunidades no processo orçamentário da empresa. O Planejamento Orçamentário dá ênfase a exceções

quando da hipótese de ocorrências de acontecimentos ou oportunidades não previstas no orçamento e permite prever estas exceções, ajustes e necessidades de replanejamento à medida que os acontecimentos se desenrolam. A flexibilidade e oportunidade são fundamentos do orçamento amplamente tratados por Welsh (1983, p. 50) e citados no item 7.2 deste trabalho.

Quanto à aplicação do modelo na empresa, a pesquisa revelou que os aspectos intrínsecos relacionados aos conceitos de gestão do modelo *Beyond Budgeting* estão em conformidade com a proposta apresentada pelo movimento Beyond Budgeting Round Table de flexibilidade, devolução e adaptabilidade.

Relativamente aos aspectos operacionais e dos elementos de gestão do modelo *Beyond Budgeting* utilizado na empresa, a pesquisa revelou que as metas e objetivos são baseados em indicadores estratégicos e de *benchmarking* como propõe o modelo.

A empresa já utilizava o *Rolling Forecasting* no Planejamento Orçamentário e continuou com esta ferramenta para a planificação das metas e objetivos no *Beyond Budgeting*.

Neste sentido, verifica-se na pesquisa que, tanto para planificação das metas e objetivos quanto para seu controle, a empresa utiliza da mesma ferramenta antes utilizada no orçamento e que são orçadas por departamentos nos mesmos moldes do orçamento tradicional, porém, com menor número de variáveis.

Verificou-se, ainda, que a empresa norteia as previsões com gastos de produção com base na previsão de vendas e no histórico passado acrescido de ganho produtividade.

Estes eventos parecem demonstrar que a empresa, ainda, utiliza dos conceitos de orçamento, porém, de forma mais simplificada, sem adotar toda estrutura contábil para formatar o processo orçamentário, uma vez que, as metas e objetivos do planejamento são planejados e controlados nos mesmos moldes do orçamento.

O que parece diferenciar o modelo na empresa em relação ao orçamento tradicional é a utilização de *benchmarking* para a definição de metas e objetivos, assim como, no processo de coordenação e controle do modelo. Todavia, chama a atenção na pesquisa que, sendo este um dos maiores diferenciais do modelo, a empresa revela possuir dificuldades para sua obtenção e utilização, reforçando as pesquisas citadas no item 7.3 acima.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo avaliar se a proposta *Beyond Budgeting* pode substituir ao Planejamento Orçamentário como processo de gestão nas empresas em geral. Assim, foi feita uma análise comparativa dos dois modelos para fundamentar esta avaliação e analisadas as principais críticas do Beyond Budgeting Round Table ao Planejamento Orçamentário que originaram o surgimento deste novo modelo. Também, foi verificada a possibilidade de incorporação dos conceitos *Beyond Budgeting* ao Planejamento Orçamentário.

Quanto às críticas atribuídas ao Planejamento Orçamentário pelo movimento Beyond Budgeting Round Table, verificou-se que podem estar mais relacionadas à problemas ligados à cultura organizacional, cultura orçamentária e ao sistema e estrutura de informação, que independem da ferramenta de gestão utilizada, seja o Planejamento Orçamentário ou *Beyond Budgeting*, uma vez que, conceitualmente, possuem princípios e fundamentos semelhantes.

A pesquisa de campo semi-estruturada demonstrou parecer que os motivos que levaram a empresa pesquisada a adotar o *Beyond Budgeting* estão relacionados a estas críticas. Desta forma, com base nas pesquisas do estudo exploratório deste trabalho, referidas críticas podem ser decorrentes de problemas de cultura organizacional e cultura orçamentária da empresa pesquisada.

Este estudo exploratório permitiu verificar, empiricamente, que a proposta *Beyond Budgeting*, na realidade, não promove um abandono do orçamento em si, mas de sua natureza estática e fixa, propondo a utilização do orçamento *Rolling Forecasting* para planejamento e controle contínuos de metas e objetivos e definição destas metas com base em indicadores não monetários de *benchmarking* externos.

Verificou-se, também que as dificuldades quanto à obtenção e utilização de *benchmarking* externos e medidas essenciais de desempenho podem constituir numa importante limitação desse modelo como proposta para substituir o Planejamento Orçamentário tradicional em qualquer empresa.

A pesquisa semi-estruturada sobre a aplicação do *Beyond Budgeting* na empresa pesquisada, parece confirmar que não há um abandono do orçamento como um todo e sim de sua natureza de fixar metas, onde são utilizados metas e objetivos com



planejamento e controle contínuos baseados também em *benchmarking*. Esta pesquisa, também, confirmou as dificuldades quanto à obtenção e utilização de *benchmarking*, podendo reforçar a tese da limitação do novo modelo em substituir ao Planejamento Orçamentário.

Alternativamente, a utilização de indicadores *benchmarking* como medidas de desempenho para distribuição de bônus e prêmios, incorporados ao Planejamento Orçamentário Tradicional, mediante auxílio de sistemas de informações contábeis e gerenciais, ou por meio de ferramentas auxiliares de forma complementar e aliados à cultura organizacional, pode permitir à empresa, conectar-se às variações externas proporcionadas pelo mercado globalizado e minimizar os comportamentos disfuncionais e antiéticos dos agentes do orçamento, sem correr os riscos de somente utilizar esses indicadores.

O surgimento de novas ferramentas de gestão como o *Beyond Budgeting* que propõe substituir o Planejamento Orçamentário e de novos conceitos de orçamento, como o Orçamento Base Zero e o Controle Matricial, que podem ser considerados até distintos do *Beyond Budgeting*, incrementam a discussão sobre novos conceitos de gestão e sua relevância para o processo de planejamento, coordenação e controle nas organizações.

Neste sentido, é importante uma crítica avaliação sobre novas abordagens de gestão para que não se transformem em “modelos passageiros”, principalmente, nos tempos atuais de mercado globalizado em que se buscam novas tecnologias para o processo de gestão para atrair e chamar a atenção de investidores procurando demonstrar modernidade, sofisticação e agilidade.

Os problemas do Planejamento Orçamentário foram devidamente abordados por outros autores de nossa literatura e, como admitem os próprios precursores do *Beyond Budgeting*, Hope e Fraser, são resultantes da utilização inadequada do instrumento, derivados do modelo de gestão e da cultura organizacional.

As empresas são diferentes uma das outras em função de suas características culturais decorrentes do modelo de gestão adotado, que influencia diretamente na utilização das ferramentas no processo de gestão empresarial.

O nível de eficiência e eficácia de qualquer ferramenta de gestão depende muito desta cultura organizacional e do modelo de gestão adotado, não

podendo sacrificar o Planejamento Orçamentário e substituí-lo por qualquer outro instrumento sem antes avaliar estas variáveis.

É fundamental sempre reavaliar o processo de gestão empresarial de forma responsável e cuidadosa para que cada empresa possa analisar e utilizar o modelo mais adequado à sua cultura e às suas necessidades de forma segura.

Este trabalho procurou fazer um estudo exploratório e realizar uma pesquisa de campo visando dar uma contribuição sobre o assunto, resguardadas as limitações a seguir.

Em função da utilização de pesquisa semi-estruturada com perguntas abertas neste trabalho, embora se evite a influência do pesquisador e interferência nos resultados da pesquisa, pode ocorrer que o respondente não compreenda plenamente o teor da questão, podendo ocorrer respostas que necessitem de interpretação e análise do pesquisador do ponto de vista teórico e qualitativo, podendo as conclusões ser distanciadas da realidade da empresa pesquisada, constituindo uma limitação neste trabalho.

Outra limitação deste trabalho é que os resultados da pesquisa de campo, assim como sua interpretação e análise, não foram convalidados na prática na empresa pesquisada nem em outra que utiliza o *Beyond Budgeting*.

Tendo em vista a relevância do tema pesquisado e sua relação direta no processo de gestão empresarial, são necessárias novas pesquisas, principalmente, em forma de estudo de caso em empresas que adotam o modelo *Beyond Budgeting* com o propósito de avaliar sua aplicação de forma prática.

Também, é importante a realização de novas pesquisas para apurar o nível de satisfação das empresas que adotam o Planejamento Orçamentário e identificar as principais vantagens e desvantagens do modelo.

**BIBLIOGRAFIA**

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BENEDICTO, G., PADOVEZE, C.L. **Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão** – Artigo aprovado Enanpad 2003.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_ BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BOURNE, M; NEELY, A. Lore Reform. **Financial Management**, Londres, jan. 2002.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades. Uma abordagem de Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CARVALHO, J. R. S. **Orçamento Base Zero na Eletrolux**. São Paulo: IBC-International Business Communications, 2002.
- CASTANHEIRA, Joaquim. **O novo brinde da AMBEV**. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/160/negocios/index.htm> acesso em 10/08/2006.

- CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios – Evolução, Cenários Diagnósticos e Ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CHURCHILL, JR. A.; PETER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 3ª ed, São Paulo: Saraiva, 2004.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura Organizacional – Conceitos e interações**. Cadernos de estudos, Fipecafi, FEA-USP, n.18, maio-ago. 1998.
- CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAFT, R. I. **Administração**. Trad. Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- DE ZEN, M. J. C. M., SOUTES, O.O. **Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras**. Artigo apresentado no SEMEAD – USP, 2004.
- DUDICK, Thomas S. **Zero-Base Budgeting in Industry**. Management Accounting, v. 59, n. 11, 1978.
- ENDERLI, S. M. **Orçamento Empresarial**. Monografia curso Ciências Contábeis Faculdade de Unijui – RS. 2004.
- FAHEY, L. **MBA: curso prático/estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, J. A. S. **Finanças corporativas. Conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- FISHER, L. **One step beyond**. Accountnacy, v. 129, 1303, 2002.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. Beyond budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **Revista de Administração de Empresas**. p. 23-33, vol. 45, abr/jun 2005.
- \_\_\_\_\_. **Orçamento Empresarial**. São Paulo:Atlas, 2006.
- GIL, A. L. **Sistemas de informações contábil/financeiros: integrados a sistemas de gestão empresarial tecnologia ERP**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R. C. V. **O Orçamento Base Zero Como Técnica de Planejamento Financeiro**. Taubaté: UNITAU, 2000. Monografia (MBA – Finanças e Contabilidade), Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas, Universidade de Taubaté, 2000.

GRASSO, L. P. **Is it time to revisit Zero-Base Budgeting?** Journal of Cost Management, v. 11, n. 2, p. 22-30, 1997.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: São Paulo.

HANSEN, D. R.; MOOWEN, M. M. **Gestão de Custos. – Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HEIJDEN, K. **Scenarios: the art of strategic conversation**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**. Harvard Business School : 2003.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting - Um modelo de gestão para o século 21** – [www.beyondbudgeting.org](http://www.beyondbudgeting.org) > Acesso em 19 junho de 2006.

HORGREN, C.T., FOSTER, G., e DATAR, S.M. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. JC. Editora. 2002.

INDG. **Gerenciamento Matricial de Despesas**. Disponível em: <http://www.indg.com.br/gmd/definicao.asp> > Acesso em 10 agosto de 2006.

JENSEN, M.C. **Orçamento não funciona. Vamos consertá-lo**. Harvard Business Review, Caderno Especial, 2002.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance Lost: The Rise And Fall of Management Accounting**. USA: Harvard Business School Press, 1987.

JORGENSEN, B. – **Harvard Business School** (2002). Estudo de caso – Borealis.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: balanced scorecard**. 4ª ed. São Paulo: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Editoria Futura: 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Editoria Prentice Hall, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. Trad. Arlete Símile Marques. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

LEAHY, Tad. As 10 maiores armadilhas do orçamento. **HSM Management**, maio-junho 2002;

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MACEDO, A. C. **Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho**. *Anais do XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade*. Santos: CFC, 2004.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. C. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paul: Atlas, 2001.

MELO. A. M.; SILVA, W. T. S.; CARPINETTI, L. C. R. **Utilização do Benchmarking por Empresas Brasileiras** – artigo publicado no ENEGEP 2000 Escola de Engenharia de São Carlos – USP.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Helena Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOOJEN, Guilherme. Orçamento - Base Zero. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 39, 1981.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de informações contábeis**. Trad. Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

NOREEN, Eric W; GARISSON, Ray H. **Contabilidade Gerencial**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional. Conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, P.L.F. **Ferramentas de Gestão de Custos**. Disponível em [www.ietc.com.br](http://www.ietc.com.br). Acesso em 09 de outubro de 2006.

PFLAEGING, Niels. **Beyond Budgeting - Como Implementar o novo modelo de gestão** - [www.beyondbudgeting.org](http://www.beyondbudgeting.org) > Acesso em 26 de março de 2006.

\_\_\_\_\_. **Beyond Budgeting e a abolição dos Orçamentos** [www.beyondbudgeting.org](http://www.beyondbudgeting.org). > Acesso em 12 de abril de 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PYHRR, P. A. **Orçamento Base Zero, um instrumento administrativo prático para avaliação de despesas**. São Paulo: Editora Interciência, 1981.

\_\_\_\_\_. **Zero-Base Budgeting**. Harvard Business Review, v. 48, n. 6, p. 111-121, 1970.

\_\_\_\_\_. **O que estratégia?** Harvard Business Review. Nov/Dez de 1996. Traduzido por Suzy Martins, adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- RATTNER, H. **Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica e social**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- RECKERS, Philip M. J.; STAGLIANO, A. J. Zero-Base Budgeting. **Management Accounting**, v. 59, n. 5, 1977.
- RICCIO, E. L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- SILVA, Lino Martins. **Contabilidade Governamental: Um Enfoque Administrativo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991
- SILVA, A. C. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário**. 2005. Dissertação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP.
- SOARES, H. J. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil** - Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro: 2003.
- SOBANSKY, J. J. **Prática de orçamento empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- STEINER, G.A. Top Management Planning. New York: Harper e Row, 1991.
- STEDRY, A.C. **Getting The most from Budgeting**. In: Kennedy, Alinson; Dugdale, David. Management Accounting, V.77, n.2.1999.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: EUE, 1976.



VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397p.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial**. Planejamento e controle do lucro. São Paulo: Atlas, 1970.

WELSH, G.; HILTON, R.; GORDON P. N. **Budgeting: profit planning and control**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

WOOD, F. e SANGSTER, A. **Business Accounting** 2ª Ed. Loundon. Pitman Publishing: 1996.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, J.E.; **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1989.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A**

#### **ROTEIRO DA PESQUISA**

##### **1 INTRODUÇÃO**

Apresentação e caracterização da empresa: localização, histórico e estrutura administrativa, processo de gestão e planejamento estratégico.

##### **2 TRABALHO REALIZADO REFERENTE AO ASSUNTO ESTUDADO**

(a) entrevista com o responsável pela controladoria (*controller*)

##### **3 DISCUSSÃO**

- (a) Verificar os motivos que levaram a empresa pesquisada a adotar o modelo Beyond Budgeting; e
- (b) Avaliar a aplicação do Beyond Budgeting na empresa pesquisada quanto aos aspectos intrínsecos relacionados aos conceitos gestão e os aspectos operacionais ligados as ferramentas e aos elementos de gestão.

##### **4 CONCLUSÃO SOBRE A PESQUISA DE CAMPO**

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DA PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

#### 1 IDENTIFICAÇÃO

Empresa:

Localização:

Atividade Econômica:

Número de Funcionários:

Porte:

#### 2 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

Avaliar a estrutura de informações utilizada para o Planejamento Orçamentário e para o Beyond Budgeting

Avaliar os conceitos de gestão utilizados no Planejamento Orçamentário

Avaliar a metodologia empregada no modelo Beyond Budgeting

Entender o funcionamento do Beyond Budgeting

Entender a utilização de benchmarking no Beyond Budgeting

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O *CONTROLLER* DA EMPRESA

#### 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Formação acadêmica:

Empresas em que atua:

Cidade:

#### 2 PERGUNTAS ESPECÍFICAS

a) O que a levou a empresa a adotar o BB?

.....  
.....  
.....

b) Como era o Planejamento Orçamentário:

b.1) O sistema orçamentário era integrado com a contabilidade?

b.2) O Planejamento Orçamentário era centralizado ou descentralizado (participativo)?

b.3) Havia revisões no orçamento durante o exercício ou o orçamento era considerado um “contrato fixo” em que não era permitido alterar as previsões durante o exercício?

b.4) Havia comportamento disfuncional e antiético dos gestores para as previsões de despesas e vendas (superestimar despesas e subestimar vendas)?

.....  
.....  
.....

c) Qual o modelo ou estrutura do BB adotado:

c.1) A empresa utilizava da estrutura de contas da contabilidade para estruturar as previsões do BB?

c.2) A empresa utilizava da estrutura de contas da contabilidade para efetuar o controle das previsões do BB?

c.3) Se negativa as questões c.1 e c.2 qual o modelo ou estrutura utilizado no BB?

.....  
.....  
.....

d) Quanto aos conceitos de gestão do BB:

d.1) É descentralizado como propõe o modelo? Como funciona?

d.2) É adaptativo como propõe o modelo? Como funciona?

.....  
.....  
.....

e) Quanto as metas e objetivos no BB?

e.1) São somente com base em benchmarking?

e.2) Quantos benchmarking são utilizados? Quais os principais?

e.3) Há alguma empresa especializada que fornece os benchmarking?

e.4) Quais as dificuldades de se obter os benchmarking?

e.5) Quais os benchmarking mais difíceis de serem obtidos?

e.6) Sendo considerada a empresa considerada uma referência no segmento, como fica a utilização de benchmarking de outras empresas?

.....  
.....  
.....

f) Quanto a Planificação das metas e objetivos:

f.1) É primeira elaborada as previsões de vendas e depois as demais previsões (produção, materiais, mão de obras, etc)?

f.2) São planificados somente com base em benchmarking ou utiliza-se também de metas financeiras não baseadas em benchmarking ?

.....  
.....

.....

g) Como é feito o processo de coordenação e controle no BB?

g.1) A empresa tem sistema de controle de gastos por departamentos? Se positivo, como é feito?

.....  
.....  
.....

h) Como é feito o processo de avaliação de gestores no BB?

.....  
.....  
.....

i) A empresa tem/adota/formaliza planejamento estratégico?

.....  
.....  
.....

j) A empresa faz planejamento de resultados para os anos relacionados com o planejamento estratégico adotado ou faz planejamento de resultados para os próximos anos dos cenários adotados no BB? Qual o modelo/tipo?

.....  
.....  
.....

k) A empresa faz planejamento de resultados para o próximo ano? Qual o modelo/tipo?

.....  
.....  
.....

l) Para a programação da produção a VCP utiliza a previsão de vendas? Como é feita?

.....  
.....  
.....

m) As decisões de investimentos são baseadas em que modelo de planejamento?

.....  
.....  
.....

n) A empresa adota o BSC?

.....  
.....  
.....