



BBRT White Paper

Os 12 princípios do “Beyond Budgeting”

Como organizações podem ir “além dos orçamentos”, deixando para trás a gestão por comando e controle

Por Robin Fraser e Niels Pflaeging, Beyond Budgeting Round Table

Março de 2007

Participe da conferência
“Reinventing the DNA of Management.
Fastrack to worldclass performance”
São Paulo, 11/12 de abril 2007.
Organizada por Corporate Insight, www.corporateinsight.com.br

Índice

1	Beyond Budgeting - uma “idéia” e uma “comunidade”	3
2	Porque algumas organizações estão indo ‘além’ dos orçamentos e da gestão por comando e controle	4
3	Os princípios do modelo Beyond Budgeting	5
3.1	Como essas organizações <i>estabelecem metas</i> sem um processo orçamentário?.....	6
3.2	Como essas organizações <i>recompensam</i> as pessoas sem um processo orçamentário?.....	6
3.3	Como essas organizações gerenciam o <i>planejamento de ações</i> sem um processo orçamentário?	7
3.4	Como essas organizações <i>gerenciam recursos</i> sem um processo orçamentário?.....	7
3.5	Como essas organizações <i>coordenam ações</i> sem um processo orçamentário?.....	8
3.6	Como essas organizações <i>medem e controlam o desempenho</i> sem um processo orçamentário?	8
4	Os princípios de liderança do modelo ‘Beyond Budgeting’	9
4.1	Como os líderes construíram uma <i>moldura de governança clara</i> ?	9
4.2	Como os líderes criam um <i>clima de alto desempenho</i> ?	10
4.3	Como os líderes devolvem a tomada de decisões para as equipes de linha de frente?.....	10
4.4	Como os líderes criam uma rede de unidades pequenas, responsável pelos resultados?	10
4.5	Como os líderes focam as pessoas nos resultados dos clientes?	11
4.6	Como os líderes dão suporte para sistemas de informação abertos e éticos? 11	
5	Três exemplos de estudos de caso do novo modelo Beyond Budgeting 11	
5.1	Toyota – um modelo de fabricação de classe mundial.....	12
5.2	Svenska Handelsbanken – um modelo de serviços financeiros de classe mundial	13
5.3	Southwest Airlines – um modelo de linhas aéreas de classe mundial..	13
6	Conclusões	14

A “Mesa Redonda Beyond Budgeting” (BBRT – Beyond Budgeting Round Table) é um consórcio internacional de pesquisa colaborativa sobre liderança e gerenciamento em questões de interesse comum para várias companhias que juntam seus recursos para achar soluções práticas. Ela também oferece um número de serviços de aconselhamento que dão suporte à implementação do Modelo Beyond Budgeting. Veja www.bbirt.org para obter mais detalhes sobre o BBRT.

Contato: Niels Pflaeging
Al. Santos 1991 – 3o, 01419-002 São Paulo - SP
Tel: +55-11-3541 2238
E-mail: pflaeging@bbirt.org Site: www.bbirt.org

1 Beyond Budgeting - uma "idéia" e uma "comunidade"

O BBRT é uma idéia (Beyond Budgeting, ou "BB") e uma comunidade (a mesa redonda, "RT"). O BBRT é o centro de um novo movimento que está buscando formas de construir organizações enxutas e adaptáveis que podem sustentar um desempenho competitivo superior. O objetivo deste movimento é desenvolver e espalhar a idéia através de uma comunidade crescente e vibrante.

Qual é a idéia?

Muitas organizações agora estão mudando para o que nós chamamos de um modelo orçamentário. Esse modelo derivado da "melhor das melhores práticas" de organizações de ponta consiste em dois grupos de seis princípios que redefinem o gerenciamento do desempenho. Os primeiros seis princípios do "processo" dão suporte a um grupo mais adaptado aos sistemas de gerenciamento de desempenho que permitem que as equipes de linha de frente tenham uma resposta mais rápida ao ambiente competitivo e ao atender às necessidades dos clientes. O segundo grupo de seis princípios de 'liderança' fornece uma estrutura para a devolução da responsabilidade às equipes de linha de frente permitindo que elas tenham uma resposta rápida aos eventos que ocorrem tornando-as responsáveis pela melhoria contínua (interna e externa) dos resultados dos clientes e o desempenho relativo.

Princípios		Faça isso!	Não isso!
Liderança	Clientes e responsabilidade	Focar tudo mundo em melhorar resultados dos clientes	Relacionamentos verticais
		Criar rede de equipes responsáveis por resultados	Hierarquias centralizadas
	Desempenho e liberdade	Promover sucesso como vencer no mercado	Approach contratual
		Ceder às equipes a liberdade e capacidade de agir	Aderência aos planos fixos
	Governança e transparência	Basear governança em metas claras, valores e barreiras	Regras detalhadas/orçam.
		Promover informação aberta e compartilhada	Restrita aos que devem saber
Processos	Metas e recompensa	Definir metas aspiracionais para melhoria contínua	Metas anualmente fixadas
		Recompensar sucesso compart., c/base em desemp. relativo	Atingir metas fixas
	Planejamento e controles	Tornar planejamento um processo contínuo e inclusivo	Eventual anual, top-down
		Basear controles em tendências e indic. relat. de desempenho	Variações versus plano fixo
	Recursos e coordenação	Tornar recursos disponíveis conforme necessário	Alocações anuais orçament.
		Coordenar interações dinamicamente	Ciclos anuais de planejam.

Esses princípios representam um modelo holístico (não um menu de opções), porém organizações diferentes vão colocar ênfase diferente nos elementos diferentes em momentos diferentes.

Quais os problemas que o modelo considera?

Muitas organizações hoje reconhecem que são muito rígidas, burocráticas, complexas e não conseguem responder ao mercado.

A nossa crença é que isso é causado pelos próprios sistemas de gerenciamento de desempenho das organizações, que são fixos, anuais e baseados em negociações resultantes de contratos múltiplos de desempenho fixados em cada nível da organização. Contratos de desempenho que limitam ações e sufocam a iniciativa.

Porque as organizações devem adotar o modelo?

- Para tornar a organização mais ágil e adaptável às mudanças
- Para eliminar processos de planejamento e controle que são muito demorados, caros e acrescentam pouco valor
- Focar todos na maximização de valor para os clientes e acionistas
- Efetuar uma redução permanente (e significativa) na burocracia e nos custos
- Eliminar o 'gaming' na organização (o brincar com planos e resultados por times e pessoas) e outros comportamentos disfuncionais, levando a uma maior governança
- Liberar a energia e o empreendedorismo das suas pessoas

Porque *agora*?

O processo de gestão de desempenho determina como as pessoas pensam e se comportam. Mudar esse comportamento, passando da gestão dos números para a resposta às mudanças e a melhoria da criação de valor para clientes e acionistas vai ter um impacto potencialmente maior nos resultados (a curto e longo prazo) do que qualquer outra iniciativa de melhoria.

Porque a comunidade BBRT?

A comunidade BBRT é um fórum colaborativo de compartilhamento de conhecimento e pesquisa independente. Foi fundada em 1998 pela CAM-I (uma associação industrial com centros de pesquisa próprias, localizada nos Estados Unidos) por Jeremy Hope e Robin Fraser. O BBRT iniciou uma pesquisa baseada em estudos de casos da prática que levaram ao desenvolvimento do modelo de gestão "Beyond Budgeting". Fraser e Hope foram, em 2003, co-autores do livro "Beyond Budgeting – *How managers can break free from the annual performance trap*" (- Como os gerentes podem se livrar da armadilha anual do desempenho) publicado pela Harvard Business School Press, e do artigo na HBR "*Quem precisa de orçamentos?*".

Os resultados da pesquisa da BBRT e as atividades dos membros são compartilhados internacionalmente na sua rede em expansão de escritórios regionais na Europa, América do Norte, América do Sul, Austrália, Ásia e no Oriente Médio. As atividades dos membros incluem grupos de interesse especial em setores (por exemplo, Serviços financeiros, Setor Público) e outros tópicos (por exemplo, Remuneração Variável), que procuram ajudar aos membros a estabelecer melhores práticas ao adotar o modelo Beyond Budgeting nas suas organizações. A BBRT também dá as boas vindas aos consultores de gestão e às companhias de tecnologia de informação que querem desenvolver soluções baseadas em clientes a partir de nossas idéias e princípios. O BBRT é financiado pelas taxas anuais de adesão pagas pelos membros.

2 Porque algumas organizações estão indo 'além' dos orçamentos e da gestão por comando e controle

As empresas vêm tentando resolver os seus problemas de gestão durante décadas. Nos anos 70 e 80, por exemplo, o ZBB – Zero Based Budgeting (Orçamento Base Zero, ou Orçamento Matricial, no Brasil) tornou-se uma abordagem popular. O ZBB começa com uma folha de papel em branco com relação aos gastos. Esse exercício foi útil para rever despesas gerais indiretas sem restrições. Em anos recentes, algumas empresas introduziram também um replanejamento mais freqüente e mais alinhado aos processos orçamentários. Isto inclui orçamentos feitos a cada seis meses ou a cada trimestre ao invés de anualmente ou "*Rolling forecasts*" (previsões dinâmicas) que tendem a ter um

horizonte constante de doze meses ou cinco trimestres (atualizado a cada trimestre). Embora essas abordagens ofereçam números mais atualizados (e, portanto talvez mais relevantes) para os gerentes seguirem, eles causam uma carga de trabalho de planejamento e controle ainda maior (mesmo se feitos com menos 'itens de linha') e assim, muito frequentemente resultam num custo administrativo mais alto.

A implementação de modelos de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard* é outra abordagem escolhida por um número crescente de empresas que está tentando mudar a sua ênfase, passando de organizações 'focadas em orçamentos' para organizações 'focadas em estratégias'. Contudo, porém, o poder do *Balanced Scorecard* permanece limitado pelos números e indicadores de desempenho de curto prazo embutidos no orçamento anual. Organizações que utilizam o *Balanced Scorecard*, basicamente, se mantêm focados na 'gestão' do próximo final de exercício, ao invés de dar suporte para a estratégia de médio prazo.

A maioria dessas 'melhorias' foi direcionada para a redução de custos e aumento da relevância dos planos. Contudo, poucos tentaram se livrar dos contratos fixos de desempenho e da armadilha anual que eles criam. De fato, a evidência dos usuários do *Balanced Scorecard* é que os indicadores de desempenho utilizados continuam predominantemente financeiros (62%) e defasados (76%), diz um estudo da Answerthink. A nossa conclusão é: apesar de muitas tentativas de mudar os processos de planejamento e controle orçamentário e o tipo de pensamento que ele induz, ele permanece como uma característica predominante da gestão de desempenho, na maioria das organizações de hoje.

3 Os princípios do modelo Beyond Budgeting

A Borealis A/S é uma empresa de ponta no que diz respeito a pesquisa e desenvolvimento de polímeros e agora é a quarta maior produtora mundial do seu segmento, com vendas anuais de US\$4 bilhões. O problema enfrentado por ela era que o processo orçamentário criava a ilusão de controle quando, na verdade, as suas suposições centrais estavam baseadas em preços de combustível voláteis e um ciclo de negócios altamente imprevisível. Portanto, ela substituiu as funções estabelecidas de planejamento, medida e controle do processo orçamentário, integrando-as dentro de um conjunto de processos alternativos.

Entre os processos "novos", o *Balanced Scorecard* ganhou de importância, que (libertado da influência limitante dos orçamentos de curto prazo) direciona a atenção da administração para um número de temas estratégicos que apóiam objetivos de médio prazo (como a redução de custos fixos em 30% num período de 5 anos). Os objetivos na Borealis, a partir de 1995, foram estabelecidos com referência à *benchmarks* da indústria e o processo de revisão anual levava apenas algumas semanas, em comparação com os cinco meses previamente gastos no planejamento orçamentário.

Os *Rolling Forecasts* da empresa começaram a dar suporte a revisões de desempenho trimestrais e os custos foram gerenciados através de níveis de tolerância dos "indicadores-chave de desempenho" (Key Performance Indicators, ou KPI) e análises de tendências dos mesmos. O desempenho agora é analisado trimestralmente e as medidas de *Scorecard* são publicados em páginas de intranet e quadros de avisos que informam todos sobre o desempenho estratégico. Os líderes do projeto de mudança na Borealis acreditam que a empresa economizou 95% do tempo que era utilizado para fazer orçamentos e previsões.

Outro benefício (inesperado) do projeto foi a posição melhorada do pessoal da área de finanças que não era mais visto como burocratas, mas como pessoas que realmente ajudavam os gerentes de linha de frente na tomada de decisões. Além

disso, o pessoal da área de finanças ficava contente com os resultados, como explica o líder de projeto, Bjarte Bogsnes: *“Agora nós atingimos o que o processo de planejamento e o de orçamento pretendia fazer, mas de uma forma muito mais simples e direta. De fato, fomos além disso. O sistema novo não apenas é mais simples – mas também nos dá mais informações e controle do que o orçamento tradicional nos proporcionava.”*

A próxima seção descreve resumidamente o que organizações como a Borealis costumavam fazer com seus processos orçamentários e o que elas fazem agora, sem estes processos tradicionais de comando e controle.

3.1 Como essas organizações estabelecem metas sem um processo orçamentário?

- **O que elas costumavam fazer:** Elas estabeleciam metas baseadas em números financeiros e normalmente estas eram negociadas entre os superiores e os subordinados antes do início do ano. Os números foram fixados para o ano seguinte. Eles representavam o componente chave do contrato anual de desempenho fixo. Todas as ações eram focadas no atingimento dos números.
- **O que elas fazem agora:** Cada equipe estabelece seus próprios objetivos ao que aspiram (normalmente 3-5 anos à frente), porém estes não são tratados como compromissos absolutos ou contratos fixos. Eles são formados por expectativas de alto nível (“objetivos stretch”), estabelecidas pelas próprias equipes. Esses objetivos são então utilizados para estabelecer uma moldura para a estratégia. Os benefícios deste processo são que ele é muito rápido e que o nível do *benchmark* está sempre subindo ou se adequando à realidade do setor, assim maximizando a probabilidade de maximizar os resultados, sem correr atrás de números já obsoletos.

3.2 Como essas organizações recompensam as pessoas sem um processo orçamentário?

- **O que elas costumavam fazer:** Eles assumiam que os gerentes estariam motivados e razoavelmente recompensados, se a mistura certa de metas e incentivos existisse. Portanto, as recompensas estavam ligadas a um resultado fixo, acordado com antecedência. Os benefícios eram que os gerentes “sabiam onde estavam e o que precisavam realizar”. Assim, dependia deles atingir a meta e o bônus. Eles sabiam (e, portanto aceitavam) que esse elemento do contrato orçamentário levava a *‘gaming’*, ou manipulação. Em um estudo de 402 empresas dos Estados Unidos, do Hackett Group, quase todas as pessoas participantes afirmaram que eles adotavam um ou mais jogos de orçamentos. Os gerentes aceitavam as metas orçamentárias e optavam por vencer o sistema, ou sentiam-se pressionados e tentavam atingir as metas orçamentárias a qualquer custo. ²
- **O que elas fazem agora:** A maioria avalia e recompensa o desempenho de acordo com o progresso que ambas as equipes e a empresa como um todo atinge ao cumprir com objetivos de médio prazo (utilizando uma série de métricas). A avaliação do desempenho é feito “em retrospectiva” apenas, de acordo com o desempenho de uma unidade no período, comparando com *benchmarks* e empresas semelhantes. Várias destas empresas dispensaram totalmente as recompensas locais, e nos durante décadas tem utilizado um esquema de participação nos lucros do grupo todo, baseado numa fórmula relacionada ao desempenho competitivo da empresa. Um benefício é que todas as empresas que optaram por eliminar a cultura dos “incentivos” observaram uma redução drástica no comportamento de

'gaming': sem um contrato fixo de desempenho, não tem porque *ficar* brincando com os números.

3.3 Como essas organizações gerenciam o *planejamento de ações* sem um processo orçamentário?

- ***O que elas costumavam fazer:*** O processo de planejamento costumava ser de cima para baixo (preparado pelos líderes ou departamentos de planejamento central), ou às vezes de baixo para cima, com equipes locais preparando seus planos e depois negociando e entrando em acordo com seus superiores. Além disso, muitos planos estavam baseados em melhorias departamentais que não necessariamente estavam de acordo com os objetivos estratégicos. Depois de muitos meses de discussão, o plano resultante fornecia diretrizes consideradas "claras" que diziam às pessoas o que precisavam fazer no ano a frente. Porém, tal plano predeterminado pode tornar-se um problema, quando o ambiente de negócios é tão imprevisível quanto ele é hoje. Contudo, as evidências sugerem que tais problemas são geralmente ignorados. Por exemplo, apenas 20% das empresas muda seus orçamentos dentro do ciclo fiscal.
- ***O que elas fazem agora:*** Elas revisam a perspectiva de médio prazo (geralmente um horizonte de 2-5 anos) anual e a previsão de curto prazo (normalmente, 5-8 trimestres à frente) a cada trimestre, por exemplo. Ambos os ciclos têm como objetivo de iniciar projetos de melhoria contínua e a melhoria do desempenho quando comparado a empresas semelhantes e períodos anteriores. A responsabilidade para essas revisões é, basicamente, devolvida para as equipes das unidades de negócios e, em alguns casos, para as equipes de linha de frente. O papel dos executivos corporativos muda, neste sistema: Os executivos deixam de tomar decisões e passam a estabelecer apenas objetivos estratégicos e de médio prazo e depois desafiam os planos e iniciativas propostas pelas equipes, para assegurar que suas suposições centrais e riscos são razoáveis e representam as melhores opções disponíveis. Ambos os ciclos de gestão do futuro são processos de 'toque leve' que não levam mais do que algumas semanas para o ciclo anual e alguns dias para o ciclo trimestral. Ferramentas úteis como no caso do *Rolling Forecasts*, o *Balanced Scorecard* e o *Activity-Based Costing* (custeio por atividades) dão suporte a essas revisões de desempenho. Planos de ação são derivados deles. Os benefícios primários dessas várias abordagens são respostas mais rápidas e um foco mais preciso na realização de objetivos estratégicos e a satisfação das necessidades dos clientes.

3.4 Como essas organizações *gerenciam recursos* sem um processo orçamentário?

- ***O que elas costumavam fazer:*** Elas alocavam recursos com base nos contratos orçamentários negociados anteriormente, junto com uma parte dos 'custos centrais' que (em teoria talvez, mas não na prática) eram necessários para dar suporte a eles. O benefício era que em algum momento todos os recursos eram alocados para uma unidade ou outra. Nenhuma atenção a mais da administração era então necessária até a revisão do orçamento do ano seguinte. Contudo, os executivos sênior, muitas vezes, agiam como comitês centrais, aprovando ou desaprovando as propostas de investimento baseadas nos planos anuais. Não é de se surpreender que o guru de estratégia, Gary Hamel, descreveu essa abordagem como o último baluarte de planejamento central de estilo soviético, observando que este estilo de comando e controle ironicamente pode justamente ser encontrado nas empresas "Fortune 500".

- ***O que elas fazem agora:*** Elas disponibilizam recursos de forma “on demand”, tornando-os acessíveis para as equipes de linha de frente conforme e quando solicitados, através de aprovações rápidas e acesso mais fácil a recursos operacionais. Elas gerenciam recursos operacionais estabelecendo diretrizes baseadas em proporções (tais como “custo sobre receita”) nas quais os gerentes podem operar. As equipes são responsáveis *após o evento* pela utilização desses recursos. Alguns desenvolveram um ‘mercado interno’ onde os recursos podem ser adquiridos de unidades provedoras de serviços centrais (shared services), por preços acordados. Essa abordagem supera grande parte do ‘gaming’ associado com a tradicional alocação de recursos. Devolvendo mais decisões sobre recursos para as equipes de linha de frente tem o efeito de torná-las mais responsáveis pelas decisões sobre recursos. Isso, por sua vez, cria maior responsabilidade e autonomia e leva à redução de desperdícios.

3.5 Como essas organizações *coordenam ações sem um processo orçamentário*?

- ***O que elas costumavam fazer:*** Elas conectavam seus planos através de uma coordenação central de orçamentos de unidades de negócios e de departamentos. Por exemplo, elas se asseguravam que a produção e as vendas estavam alinhadas e o marketing tinha os recursos para dar apoio ao plano de vendas. No momento da elaboração do orçamento anual, cada plano de unidade ligado a outra unidade levava a um plano coerente para a empresa toda. Mas enquanto os planos de departamentos individuais poderiam estar coordenados uns com os outros, era duvidoso se isso na verdade era uma *estratégia* coerente para a empresa como um todo. Os gerentes de departamentos muitas vezes queriam muito melhorar seus próprios departamentos sem considerar como isso se encaixava com os objetivos estratégicos maiores (um estudo concluiu que 60% das empresas falhavam ao tentar alinhar seus planos de ação com sua estratégia).
- ***O que elas fazem agora:*** Elas coordenam seus planos e ações nos negócios não através de um plano central e anual, mas de um processo de gestão que põe a de demanda de clientes em primeiro lugar; isso pode ser realizado de várias formas: através da orientação da empresa á solicitações individuais dos clientes (como é feito na Toyota) ou através da gestão de ciclos de pedidos acordados com clientes. Dentro da empresa, esses arranjos se encontram na forma de “acordos de nível de serviços” que, na verdade, são compromissos entre uma unidade ou equipe e outra. Eles são fixos por um período apropriado ao ciclo de demanda, mas a mudança principal é que os volumes de venda ou compra não são fixados e que as unidades internas de serviço agem como fornecedores de verdade. Com tal abordagem, a organização tem maior probabilidade de agir como um sistema integrado buscando uma estratégia comum ao invés de um número de partes separadas. Isso também estimula o compartilhamento de informações e a cooperação e foca no fornecimento de um excelente serviço para o cliente externo.

3.6 Como essas organizações *medem e controlam o desempenho sem um processo orçamentário*?

- ***O que elas costumavam fazer:*** Elas controlavam o desempenho comparando os números realizados com orçamentos predeterminados e depois tomavam medidas de correção para assegurar que o desempenho permanecesse de acordo. Assim os gerentes locais precisavam explicar qualquer variação e fornecer orçamentos e previsões atualizadas como uma base para ação futura. Eles raramente olhavam além do próximo encerramento de ano fiscal (em 77% das 2000 empresas globais pesquisadas

pelo Hackett Group em 2002, o foco do processo de previsão era simplesmente no ano fiscal atual).

- **O que elas fazem agora:** Elas descobriram que sem um orçamento para comparar o desempenho, os gerentes não estão “voando cegos”. Ao contrário, eles estão mais cientes do lugar para onde estão indo do que antes, pois eles têm indicadores mais relevantes para guiá-los. Eles utilizam medidas e controles para focar a atenção gerencial na antecipação do futuro ao invés de explicar o que deu errado no passado. As principais características dos novos processos de monitoramento de desempenho incluem comparações com benchmarks externos, rankings (“tabelas de liga”) de desempenho, indicadores-chave de desempenho, e *Rolling Forecasts*. Esses também são combinados com o monitoramento de resultados financeiros reais, comparações dos períodos mais recentes com anos anteriores, e a análise de tendências para fornecer uma visão rica do desempenho (e da mudança constante no ambiente externo).

4 Os princípios de liderança do modelo ‘Beyond Budgeting’

Ficou evidente a partir da experiência dos pioneiros do modelo de gestão Beyond Budgeting que substituir o modelo orçamentário envolve uma tomada de decisões muito mais descentralizada, além da implementação de processos mais adaptáveis e de sistemas mais abertos e transparentes de informação. Porém, para atingir essa transferência de responsabilidade pelo desempenho, do centro da organização para as equipes mais próximas ao cliente é necessário ter ações dos líderes em todos os níveis da organização. Para conseguir isso as organizações precisam

- (1) construir uma moldura clara de governança, ao invés de regras detalhadas
- (2) criar uma cultura de alto desempenho ao invés da cultura de “fazer os números”
- (3) devolver a autoridade da tomada de decisões para as equipes de linha de frente, em vez da centralização da tomada de decisões
- (4) criar uma rede de unidades pequenas responsável por resultados holísticos
- (5) focar todo mundo na melhoria dos resultados dos clientes, ao invés da comprovação de resultados aos superiores na hierarquia
- (6) promover informações abertas e compartilhadas, em vez de promover o poder através da informação.

4.1 Como os líderes construíram uma *moldura de governança clara*?

- **O que eles abandonaram:** Eles abandonaram a noção de que os funcionários baseiam seu compromisso nas afirmações da missão e planos detalhados preparados por alguém outro. Eles abandonaram a abordagem de comando, cumprimento e controle que supõe que a formulação e execução da estratégia acontecem em compartimentos separados. E eles abandonaram a suposição de que os gerentes de linha de frente não podem ter a responsabilidade de pensar e agir sobre as informações mais recentes visando os melhores interesses da empresa como um todo.
- **O que eles promovem:** Eles reconhecem que uma cultura de alto desempenho precisa de uma estrutura de governança que fornece princípios e limites claros que dão suporte à tomada de decisões. Eles acreditam que é um desafio, a responsabilidade, valores claros e a justiça das recompensas compartilhadas que orientam as pessoas para realizar resultados extraordinários. Eles adotaram um estilo de gerenciamento de *‘coaching* e

suporte' que coloca a responsabilidade do desempenho nos ombros do pessoal da linha de frente. É esse envolvimento contínuo no planejamento e execução que sustenta a motivação e os compromissos e levam a estratégias ambiciosas e melhoria contínua.

4.2 Como os líderes criam um *clima de alto desempenho*?

- ***O que eles abandonaram:*** Eles abandonaram a utilização do desempenho do ano passado como base das metas do ano atual – um processo que leva a mudanças incrementais. Eles abandonaram um foco interno na negociação dos números financeiros que não fornece uma visão real do desempenho. E eles abandonaram o foco na concordância das metas anuais para cada unidade e subunidade individual que não permite a visão delas num contexto de um sistema integrado de entrega de valor aos clientes.
- ***O que eles promovem:*** Eles optaram por revisões de desempenho baseadas na comparação com "pares" internos e externos, para construir uma nova cultura de desempenho, baseada no sucesso relativo. Eles estabeleceram padrões de alto desempenho baseados em benchmarks de classe mundial. Eles reconheceram a necessidade de eliminar a concorrência interna, deixando claro quem é o dono de cada cliente. O resultado é um círculo virtuoso de altos padrões, seguido de uma melhoria no desempenho.

4.3 Como os líderes devolvem a tomada de decisões para as equipes de linha de frente?

- ***O que eles abandonaram:*** Eles abandonaram a cultura da dependência, onde os gerentes locais sempre precisam ir aos seus superiores antes de tomar uma decisão. Eles abandonaram a abordagem cuidadosa de "minimização de riscos à qualquer custo" para as estratégias que resulta em resultados baixos. E eles abandonaram a exclusão de pessoas do processo de formulação de estratégias com a suposição de que apenas as pessoas no centro teriam a experiência e o conhecimento para tomar decisões boas.
- ***O que eles promovem:*** Eles estabelecem padrões altos, expectativas e *benchmarks* para esticar a ambição e o desempenho. Eles desafiam as estratégias locais e os planos de ação para assegurar que são suficientemente ambiciosos, porém ao mesmo tempo, que são robustos e que os riscos são apropriados. E eles abriram o processo de formulação de estratégias para qualquer um que pode contribuir. Os benefícios são que o pessoal local têm mais probabilidade de produzir estratégias imaginativas, tornando-se mais comprometido com o sucesso da execução.

4.4 Como os líderes criam uma rede de unidades pequenas, responsável pelos resultados?

- ***O que eles abandonaram:*** Eles abandonaram o comportamento paroquial que é estimulado pelas metas ligadas ao orçamento e bônus de incentivo, e focaram na atenção das pessoas em resultados de clientes e resultados competitivos. Eles abandonaram a síndrome do 'não inventado aqui' que evita que as unidades compartilhem conhecimento. E eles abandonaram a crença de que a coordenação central e o planejamento podem trazer sucesso num mundo em constante mudança.
- ***O que eles promovem:*** Eles criaram uma cultura de responsabilidade baseada na equipe através de uma organização de muitas unidades pequenas com alto grau de autonomia, assim difundindo o senso de responsabilidade pessoal em muitas pessoas na organização. Além disso, a maioria dessas equipes compara os seus respectivos desempenhos em *rankings* e compete

para ter um desempenho melhor do que seus semelhantes e pares internos. Eles são responsáveis pelos seus resultados, mas estes são medidos de forma a levar em consideração não apenas seus custos locais mas o total de custos pela organização ao servir seus clientes. Isso reforça o que todos devem conhecer os números – que eles fazem parte integral do processo de entrega de valor ao cliente e devem cooperar uns com os outros, particularmente ao compartilhar conhecimento e reduzir custos. Os benefícios causados pelo novo paradigma de liderança são um foco mais forte na rentabilidade da cadeia de valores como um todo e uma disposição maior de compartilhar conhecimento e recursos. Os líderes dão suporte a um espírito de ‘uma equipe’ e dão importância ao valor criado para os clientes externos.

4.5 Como os líderes focam as pessoas nos resultados dos clientes?

- ***O que eles abandonaram:*** Eles abandonaram a hierarquia funcional com a sua tendência de produzir unidades de negócios cada vez maiores com base na economia de escala. Eles abandonaram o modelo de negócios ‘planeje-faça-e-venda’ com cotas centrais e metas de vendas fixas que supõem que os clientes podem ser persuadidos a comprar o que a empresa decide fabricar. E eles abandonaram a síndrome do ‘não inventado aqui’ que evita o compartilhamento de conhecimento.
- ***O que eles promovem:*** Eles levaram a descentralização além das unidades de negócios principais até a linha de frente, permitindo a uma rede de equipes pequenas locais que trabalhe dentro de uma estrutura clara de valores e limites. Eles estimularam uma cultura de ‘posso fazer’ e “não tenho culpa e sim responsabilidade”. Os gerentes podem fazer o que for necessário, e consertar o que precisa ser consertado, sabendo que haverá alguém para apoiá-los se não funcionar. E eles têm equipes focadas no serviço e satisfação das necessidades dos clientes. A consequência disso é uma responsabilidade maior pelos resultados e clientes mais satisfeitos e com mais lucro.

4.6 Como os líderes dão suporte para sistemas de informação abertos e éticos?

- ***O que eles abandonaram:*** Eles abandonaram a noção de que as informações podem ser ‘controladas’ quando as redes e e-mails permitem o fluxo em torno do mundo em nano segundos. Eles abandonaram a crença de que os beneficiários primários das informações são as pessoas no centro da organização. E eles abandonaram a cultura de ‘manipular e girar’ as informações para representar um resultado enganoso.
- ***O que eles promovem:*** Eles promoveram o fluxo de informações com total abertura e transparência. Eles dão às pessoas acesso ao tipo de informação estratégica, competitiva e baseada no mercado que antes era privilégio dos executivos sênior. E eles entenderam que todos os números dentro da organização devem mostrar “uma verdade” só e que devem ser transparentes. As informações devem ser vistos por todos em sua forma bruta, sem modificação e sem pintar visões que foram feitas para enganar. Isso dá a todos a confiança nos números e apóia a tomada de decisões. O resultado é: informações mais transparentes e confiáveis e comportamento mais ético.

5 Três exemplos de estudos de caso do novo modelo Beyond Budgeting

O sistema de gestão de desempenho tradicional é anual, fixo e negociado - ao invés de contínuo, flexível e auto regulado. Ele é baseado em contratos de desempenho fixo. É esse contrato que liga as pessoas a uma cultura de concordar com as metas incrementais, cumprindo aquelas metas a todo custo, seguindo o

plano sem questionar, gastando o que está no orçamento, não conseguindo atender às necessidades do cliente e sempre achando desculpas para variações adversas. Algumas empresas agora passaram para um novo contrato de desempenho, baseado na "melhoria relativa". Sem o contrato de curto prazo cheio de números fixos para se preocupar, eles têm a confiança de optar por objetivos longos, aceitar riscos medidos, focar na criação de valor, reduzir custos, responder rapidamente às necessidades do cliente, e buscar a melhoria contínua. É baseado na mudança de seis princípios de processos de gestão e seis princípios de liderança. Cada princípio envolve um novo arranjo contratual entre as empresas controladoras e suas divisões, unidades de negócios e departamentos.

Agora vamos dar uma olhada em três organizações que adotaram sistemas de gestão de desempenho diferentes e examinar rapidamente como elas se libertaram das amarras do contrato fixo e permitiram que as pessoas atingissem a melhoria contínua no negócio. O que pode surpreender no caso das três organizações que identificamos como tendo modelos de gestão de desempenho de classe mundial é que elas não apenas são de três setores diferentes, mas suas matrizes (e, portanto culturas corporativas) estão baseadas em três continentes diferentes (Ásia, Europa e América do Norte). Elas são: a fabricante japonesa de carros Toyota, o banco Sueco Svenska Handelsbanken e as Linhas Aéreas dos Estados Unidos Southwest Airlines. Elas não são apenas organizações ágeis e simples, mas também seus modelos de gestão de desempenho são muito parecidos. E seus registros de desempenho têm sido notáveis não apenas no ano passado, ou no ano anterior, mas por *mais de 30 anos*.

5.1 Toyota – um modelo de fabricação de classe mundial

Diferente de seus principais rivais, a Toyota tem demonstrado rentabilidade contínua por mais de 30 anos. Ela tem se mantido no topo dos ratings da JD Power de satisfação de clientes. É o modelo original da fabricação enxuta e em anos recentes subiu para a posição de fabricante de carros número 2 do mundo (seu objetivo é atingir 15% das vendas globais em 2010). Sua margem líquida de 8% impede o crescimento de suas três grandes rivais. Sua capitalização de mercado é maior que as da GM, da Ford e da Daimler-Chrysler juntas e ela tem mais de \$30 bilhões em caixa. Ela é realmente uma empresa incrível.

Não existem barreiras para a melhoria do desempenho na Toyota:

- **Estabelecimento de Objetivos:** Objetivos de três anos para frente são estabelecidos em cada nível da organização (por exemplo, redução de inventário em 50%; cortar os custos de embalagens em 30%; cortar o número de defeitos em 75%). Todos os objetivos são operacionais (tempo, qualidade, inovação, custo).
- **Planejamento e Previsões:** O planejamento ocorre no nível da planta e da equipe. O planejamento é mensal dentro de uma estrutura estratégica clara. 12 meses de *Rolling Forecasts* que dão suporte ao planejamento da capacidade.
- **Medidas e relatórios:** O conhecimento sobre o desempenho atual é visual e imediato (por exemplo, rendimento, tempo ocioso, níveis de inventário). O sistema de relatórios é unificado. O foco é em algumas poucas métricas operacionais.
- **Gerenciamento de Recursos:** Os recursos são disponibilizados com base nos *Rolling Forecasts* mensais que dão suporte aos planos de capacidade. Os projetos de capital levam 10 meses para planejar e dois meses para implementar ("certo da primeira vez") em comparação com a abordagem

contrária utilizada pela maioria das outras empresas (dois meses para planejar e dez meses para implementar (“errado na primeira, segunda e terceira vez”).

- **Comportamento:** O foco da administração é na melhoria contínua do sistema e o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos. Todos podem falar e sua contribuição é esperada para a melhoria contínua do seu trabalho.

5.2 Svenska Handelsbanken – um modelo de serviços financeiros de classe mundial

Assim como a Toyota, o Handelsbanken tem demonstrado lucros contínuos por mais de 30 anos. Ele também está no topo dos ratings de satisfação de clientes independentes na Suécia e tem o número mais baixo de reclamações de clientes. Ele é continuamente um dos bancos com o custo mais eficiente do mundo, com uma proporção custo-sobre-receita de cerca de 45% (comparado com 60-80% dos rivais). Ele possui o maior retorno para acionistas de seu grupo de semelhantes; o maior rating de crédito do seu grupo de bancos semelhantes; e tem o maior valor agregado de qualquer banco na Europa. Seu desempenho é surpreendente em comparação com seus rivais trimestre a trimestre e ano a ano.

Não existem barreiras para a melhoria do desempenho no Handelsbanken:

- **Estabelecimento de Objetivos:** Os objetivos são auto-impostos pelas equipes das filiais e estabelecidos em intervalos variáveis. Porém, eles não são comunicados para a autoridade superior – eles não são um contrato. Não existem metas de cima para baixo.
- **Planejamento e Previsões:** O planejamento ocorre no nível da filial, geralmente em intervalos de seis a doze semanas de acordo com as necessidades da filial. Existem poucas previsões documentadas.
- **Medidas e Relatórios:** Todo o banco, seus 11 bancos regionais e aproximadamente 600 filiais, são medidos através de poucas métricas (como rentabilidade sobre patrimônio, índice de custo/receita e índice de lucro/funcionário). As informações são rápidas e abertas. Rankings (“tabelas de liga”) são utilizados para incentivar a melhoria.
- **Gerenciamento de Recursos:** Os recursos são disponibilizados através de um mercado interno que permite o acesso das filiais, por exemplo, a pessoas e recursos de tecnologia de informação quando necessário, ao invés de serem alocados com meses de antecedência. Essa abordagem reduz drasticamente o desperdício e os custos.
- **Comportamento:** O foco é na melhoria contínua do desempenho e o atendimento das necessidades dos clientes. Não existe contrato de desempenho fixo com que se preocupar. A pressão vem de não cumprir o que foi combinado com a equipe ou o grupo regional do qual você faz parte. As filiais são centros de lucro e possuem razoável autoridade para tomar decisões.

5.3 Southwest Airlines – um modelo de linhas aéreas de classe mundial

A Southwest é um ícone na América Corporativa. Ela tem demonstrado rentabilidade contínua nos últimos 30 anos e está regularmente no topo dos ratings independentes de satisfação de clientes. Ela também é a linha aérea mais eficiente e tem o retorno mais alto para os acionistas entre os seus concorrentes. Ela foi votada como um dos melhores “cidadãos corporativos” na América. Finalmente, é a companhia na qual a maioria dos formandos quer trabalhar (mais

de 200,000 currículos foram recebidos em 2003 mas apenas 908 novos funcionários contratados).

Não existem barreiras para a melhoria do desempenho na Southwest Airlines:

- **Estabelecimento de Objetivos:** Os objetivos na empresa são estabelecidos para cada unidade de negócios dentro de parâmetros largos e expectativas. Isso permite o pensamento inovador e cria propriedade e compromisso no nível local. Os *benchmarks* (como “componentes de custo por milha” ou assentos disponíveis) e outros elementos chave de inteligência de negócios são altamente compartilhados.
- **Planejamento e Previsões:** O planejamento ocorre na linha de frente. É um processo contínuo baseado em *Rolling Forecasts* de doze meses e planos trimestrais dentro de uma estrutura estratégica clara; as previsões são baseadas em apenas oito orientadores-chave.
- **Medidas e Relatórios:** Os gerentes têm informações rápidas e relevantes dentro de um único relatório e um sistema de informações aberto. Alguns indicadores-chave de desempenho em cada nível da organização fornecem sinais de advertência antecipados.
- **Gerenciamento de Recursos:** Os recursos são disponibilizados mensal e trimestralmente com base nos *Rolling Forecasts*. Os planos de ação podem ser aprovados a qualquer momento do ano e implementados imediatamente.
- **Comportamento:** O foco está na melhoria contínua do desempenho e no atendimento das necessidades dos clientes. O serviço é uma “forma de ser” ao invés de uma técnica.

6 Conclusões

Transformando o potencial de desempenho de uma organização através da libertação das armadilhas de desempenho anuais e liberando a capacidade total das pessoas na periferia organizacional (na interface com o cliente) é a visão do ‘Beyond Budgeting’. A implementação de processos de gestão mais adaptáveis não significa que os executivos precisam ir muito longe de suas zonas de conforto. Devolvendo a responsabilidade do desempenho para o pessoal de linha de frente, porém, é mais radical e precisa de uma liderança forte e determinada do topo da organização. Contudo, os benefícios em potencial são maiores e mais duradouros.

Ninguém está dizendo que é fácil mudar e abolir práticas tradicionais de comando e controle. Como todos os programas grandes de mudança, o processo de implementação do modelo proposto aqui precisa de preparo cuidadoso junto com uma liderança forte e coerente. Também precisa de uma seleção cuidadosa das ferramentas certas e as técnicas para dar suporte a um modelo de gestão bem projetado que dá suporte para propósitos e estratégias de negócios claros. Quanta informação é utilizada é crucial. Se isso for visto como uma arma de controle então o processo de transformação não vai ocorrer. Se for visto como uma ferramenta de liberação para os gerentes de linha de frente utilizarem seu conhecimento e julgamento para responder de forma responsável e rápida, então surge uma nova oportunidade.

Essa é a abordagem feita por essas organizações que adotaram o ‘Beyond Budgeting’.

Os autores.

Robin Fraser é uma das maiores autoridades mundiais em gestão dinâmica de performance e liderança descentralizada. É engenheiro industrial, membro do Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) e do Chartered Institute of Management Consultants. Foi sócio da Coopers & Lybrand PwC (hoje IBM Consulting Services) no Irã e no Reino Unido, onde desenvolveu o Priority Base Budgeting (PBB) e implantou o Activity-Based Management (ABM). Também atuou nas empresas BOC e RTZ. Fraser profere palestras e seminários ao redor do mundo para diversas empresas. Em conjunto com Jeremy Hope, é autor da obra '*Beyond Budgeting*' (Harvard Business School Press, 2003) e publicou diversos artigos, dentre eles 'Quem precisa de orçamentos?' (Harvard Business Review).

Niels Pflaeging é diretor do Beyond Budgeting Round Table para a América do Sul e presidente do MetaManagement Group, consultoria que presta serviços de Gestão de Desempenho e Liderança, na Europa e América Latina. Fluente em quatro idiomas, Pflaeging já realizou palestras em mais de 15 países na Europa, América do Sul e Ásia. É autor de dois livros, publicados na Alemanha: o *best seller* "Beyond Budgeting" (2003) e o recém lançado "Liderando com Metas Flexíveis. Beyond Budgeting: um Guia para a Revolução do Desempenho", vencedor do prêmio "Melhor livro de Gestão de 2006", da Financial Times Germany. Este último será publicado em breve, no Brasil, pela Editora Bookman.