

## Como organizações adotam a gestão sem orçamentos: Cases do BBRT

### Uma breve apresentação de 8 casos de Beyond Budgeting. Por Niels Pflaeging, Diretor do Beyond Budgeting Round Table (BBRT)

**SKF.** Líder mundial no desenvolvimento e fornecimento de rolamentos, com 83 fábricas, 40.000 colaboradores e produtos vendidos em 150 países, a SKF aboliu o orçamento em 1995. Com a mudança, viu a reputação da sua equipe financeira crescer, internamente, já que os controllers se tornaram conselheiros das unidades de negócios, ao invés de assumir o papel de “polícia de contabilidade”. A SKF descentralizou decisões estratégicas, implementou um novo conceito para elaborar previsões dinâmicas (Rolling Forecasts) e passou a comparar o desempenho através de rankings com os concorrentes e entre as unidades.

**Borealis.** Desde que desistiu do uso dos orçamentos, em 1995, a empresa petroquímica dinamarquesa reduziu, em 3 anos, os custos em 30%. Trocou os orçamentos, considerados obsoletos nos mercados voláteis de commodities em que a empresa atua, por uma série de ferramentas, mais eficazes e mais eficientes. Entre elas, o Balanced Scorecard, metas baseadas em comparações externas (benchmarks) e Rolling Forecasts.

**Rhodia.** No passado, a petroquímica de origem francesa demorava 6 meses para elaborar os orçamentos, que não possuíam nenhum vínculo com a estratégia. Hoje, utiliza um processo denominado “Spring”, que separa as previsões das metas e torna o planejamento realmente estratégico.

**Svenska Handelsbanken.** Desde que a empresa abandonou o modelo orçamentário de gestão nos anos 70, o banco sueco tem produzido um retorno excepcional para os acionistas, superando constantemente todos os seus rivais na Europa, em termos de medidas-chaves de desempenho, tais como, custo-sobre-receita e custo-sobre-patrimônio. É interessante analisar a comunicação deste banco com os investidores, no relatório para os acionistas. A mensagem anual do Presidente foca o desempenho competitivo: mostra uma tabela de ranking de custo-sobre-receita e o desempenho do preço da ação, comparado com os seus concorrentes. Ela também aponta o seu modelo de gestão radicalmente descentralizado como a maior fonte de sua vantagem competitiva: hoje, metade dos funcionários do Banco tem poder de aprovar empréstimos para clientes.

**Sydney Water.** A empresa pública australiana de forne-

cimento de água, eliminou a conduta orçamentária em 1999, a qual efetivamente tinha mais defendido do que controlado os custos. Em 3 anos, reduziu os gastos em 15%. Hoje, gerencia os recursos de forma flexível - sem alocação, sem plano anual - com forte uso de previsões dinâmicas.

**Unilever.** *Steve Morlidge*, Líder de Mudança Financeira do gigante de bens de consumo anglo-holandês, tem a delicada tarefa de desenvolver um programa mundial chamado “Gestão dinâmica de desempenho”, que vai levar as mais de 400 unidades do grupo para “além do orçamento”. A iniciativa está atualmente no 3º ano, com projeto piloto também na América Latina.

**American Express.** A área financeira da AmEx descobriu que gastava 70% dos seus recursos com trabalhos burocráticos de planejamento e somente 16% com análise e



**Niels Pflaeging** é administrador de empresas, com mestrado na Universidade de Hannover, Alemanha. Atuou como Business Controller durante vários anos em empresas multinacionais, entre elas na Thyssen-Krupp e na Boehringer Ingelheim. É presidente do MetaManagement Group, que apóia organizações na Europa e na América Latina a melhorar desempenho e resultados, através do desenvolvimento dos modelos de gestão. Desde 2002, representa o Beyond Budgeting Round Table (BBRT) na América do Sul.

Niels Pflaeging é autor do livro bestseller “Beyond Budgeting”, lançado em 2003 na Alemanha e que será lançado no Brasil, pela editora Atlas, no 2º semestre de 2004.

decisão. Um dos mais recentes membros do BBRT, a empresa começou neste ano a implementar mundialmente novos processos de planejamento e forecasting, com o intuito de flexibilizar a previsão, a utilização de recursos e o planejamento descentralizado.

**Sight Savers International.** Antigamente, os projetos desta organização inglesa sem fins lucrativos, dedicada à programas de saúde em países em desenvolvimento, sofreram com a fixação anual e contábil da gestão financeira. Líderes dos projetos, nos 20 países de atuação, frequentemente viam a sua atuação prejudicada - não por falta de dinheiro, mas por falta de flexibilidade nos planos. Hoje, sem orçamentos, previsões mensais alinham as futuras receitas (doações) prováveis com os gastos (projetos já comprometidos), dinamicamente, na organi-

zação inteira. “Somente os recursos disponíveis devem limitar as ações. Alocações ou um plano engessado não devem ser limitadores” diz *Adrian Poffley*, ex-diretor financeiro da ONG. Há alguns meses, Adrian aceitou um novo desafio: implementar a gestão sem orçamentos numa outra ONG: o **Banco Mundial**. 4

Para saber mais sobre os estudos de caso do BBRT, acesse o Website do BBRT: [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org), ou entre em contato com Niels Pflaeging.

Website de Niels Pflaeging:  
[www.metamanagementgroup.com](http://www.metamanagementgroup.com).  
Email [mail@nielspflaeging.com](mailto:mail@nielspflaeging.com)