

[\[Veja a 1ª parte desta entrevista aqui!\]](#)

A gestão tradicional é extremamente desgastante, ineficiente e cara. Ela impede o reconhecimento de oportunidades e riscos.

Beyond Budgeting sempre será mais barato e muito mais simples do que os processos tradicionais.

Uma entrevista com Niels Pflaeging - *Parte II*

- **Qual é a relação “esforço para adoção de uma gestão Beyond Budgeting” versus “os benefícios que podem ser obtidos”? Não seria, por exemplo, um esforço bastante grande documentar o “potencial” de todos os colaboradores, dentro de uma organização de milhares de pessoas?**

Os custos e os benefícios da implementação de Beyond Budgeting devem ser avaliados frente aos custos das práticas atuais de gestão. A gestão tradicional é extremamente desgastante, desmotivadora e cara; ela é complicada e ineficiente; ela promove sub-otimização e desperdício; ela impede o reconhecimento de oportunidades e riscos. Estes são os custos de uma burocracia inflada e da cultura de comando e controle. Beyond Budgeting, no final das contas, sempre será “mais barato” e muito mais simples do que os processos tradicionais da gestão orçamentária. Porque Beyond Budgeting leva a uma gestão flexível, descentralizada e enxuta.

Ao longo das últimas décadas, vimos que organizações enxutas e adaptativas conseguiram levar uma vantagem significativa em relação à concorrência. Só que os processos de organizações “democráticas” ou “auto-governadas” pareciam ser exóticos e não-transferíveis para a grande maioria das empresas. Sempre existia um certo “mistério” referente a estes raros casos de sucesso de organizações, também chamadas de “empowered”. Na minha opinião, Beyond Budgeting contribui para desmistificar a questão da “gestão melhor”, porque, pela primeira vez, a criação de processos coerentes de gestão e os princípios de gestão de sucesso são integrados num só modelo.

Eu também gostaria de comentar brevemente a necessidade ou não de se documentar o capital intelectual das organizações, já que este é o capital que *realmente* importa hoje. Na verdade, a idéia de se documentar as competências de cada funcionário dentro de formulários é um procedimento da gestão centralizadora baseada no comando e controle. Uma formalização deste tipo não funciona. E não tem utilidade nenhuma. Equipes descentrais e “empowered” aproveitam as competências de

seus colaboradores sem documentação burocrática. Simplesmente porque estão muito próximos às competências e ao potencial de cada indivíduo; porque o sucesso dos colaboradores depende sempre de um desempenho competitivo e da busca de novas oportunidades de melhoria. No final das contas, as competências individuais não importam tanto quanto as competências acumuladas pelas equipes. Se uma empresa, além de devolver autonomia às equipes descentrais, ainda conseguir liberar forças de mercado dentro da organização (recursos, projetos internos, tarefas, vagas), então as competências dos colaboradores acharão um caminho próprio para maximizar os benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

Estes mecanismos de gestão “devolvida” somente po-



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 Latina. 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.

dem ser criados através de processos novos, adaptáveis e realmente descentralizados. Não através de medidas burocráticas, dentro do velho regime de coordenação.

- Quais são os fatores críticos de sucesso e que erros devem ser evitados na implementação de um sistema de gestão de desempenho baseado em Balanced Scorecards?

Como ferramenta de gestão, o Balanced Scorecard é, merecidamente, um grande sucesso no mundo inteiro. Porém, as enormes dificuldades na utilização do método ficam evidentes quando olhamos as auto-avaliações de empresas que já usam Balanced Scorecards. Aliás, os diversos problemas na utilização estão bem documentados numa série de estudos desenvolvidos em países europeus e em vários livros de gestão. Na opinião do BBRT, em quase todos os casos o maior problema está no fato de que Balanced Scorecards estão sendo usados num contexto pouco ou nada adequado para liberar o gigantesco potencial de mudança de um novo processo estratégico, que podemos chamar de "Scorecarding". Scorecards normalmente não aumentam a coerência do modelo das organizações, já que constituem um elemento oposto. Embutidos num modelo de gestão que segue os princípios de comando e controle, dentro do padrão da gestão orçamentária, os Scorecards somente podem trazer uma contribuição muito limitada ao desenvolvimento e execução da estratégia. Eles são um corpo estranho dentro do modelo orçamentário, centralizador. Normalmente, isto tem como conseqüência adaptações diversas e muito problemáticas em todas as fases da implementação da metodologia Balanced Scorecard; resulta na subutilização crônica do Scorecarding; numa identificação insuficiente dos membros da organização com estratégia, metas estratégicas etc.

Scorecards criam, naturalmente, rupturas substanciais dentro dos processos de gestão de uma organização. Eles quase sempre se encontram num conflito direto ou indireto com os processos de planejamento e de definição de metas (o orçamento), com os sistemas de incentivos e recompensa (muitas vezes baseados no orçamento e não na estratégia, devido à orientação de curto prazo e o enfoque inflexível em dados contábeis e áreas) ou com sistemas de reporting e indicadores (por exemplo, comparações do tipo "planejado versus orçado" e sistemas de qualidade). Conseqüentemente, Scorecards concorrem pela atenção do corpo diretivo e dos gestores da organização, que, normalmente, já está comprometida com outros processos, tanto em termos de conteúdo quanto de conceito. Desta forma, torna-se difícil enraizar novos valores e princípios de atuação, uma vez que eles são subvertidos por processos e práticas antigas.

O que falta hoje em dia nas organizações é uma coerência nos modelos de gestão. É a utilização consistente do set de ferramentas existente. Dar um passo para um paradigma fundamentalmente novo de gestão é um desafio também para a maioria das empresas que já usam o Balanced Scorecard.

- Os iniciadores do Balanced Scorecard, Robert Kaplan e David Norton, explicam que o conceito deles

não é apenas um sistema de indicadores; é muito mais do que isso: é um sistema de liderança e de gestão. Qual é a contribuição do Balanced Scorecard dentro da gestão tradicional orçamentária e dentro do Beyond Budgeting? É possível dizer que no Beyond Budgeting, o Balanced Scorecard é apenas uma ferramenta entre muitas? Ou ela tem um papel chave?

Concordo plenamente que Scorecards não são apenas um sistema de medição de desempenho. As organizações hoje em dia já medem demais. O que falta são outras habilidades: desenvolver estratégias, identificar indicadores realmente estratégicos, desenvolver iniciativas estratégicas e correr atrás para executá-las. E somente depois disso, medir a realização da estratégia. Lamentavelmente, hoje Balanced Scorecards estão concorrendo com os orçamentos pela atenção dos gestores. E é evidente quem sai vencendo nesta competição. Na gestão do dia-a-dia, o grau de impacto do processo estratégico sofre em razão da dominância dos orçamentos e dos planos financeiros fixos. Em muitos casos, Scorecards sofrem uma espécie de mutação e acabam funcionando como orçamentos paralelos – mais coloridos e multidimensionais – desvirtuados para fortalecer uma gestão baseada em comando e controle, de cima para baixo. Não raramente, esta alienação nasce da boa intenção de querer dar aos Scorecards maior peso na gestão diária e em reuniões de executivos. Mas tudo isto é prejudicial para a gestão e a cultura de liderança estratégica. A utilidade e o valor dos Scorecards acabam se perdendo; o novo processo é facilmente submetido à gestão top-down e, conseqüentemente, adulterado.

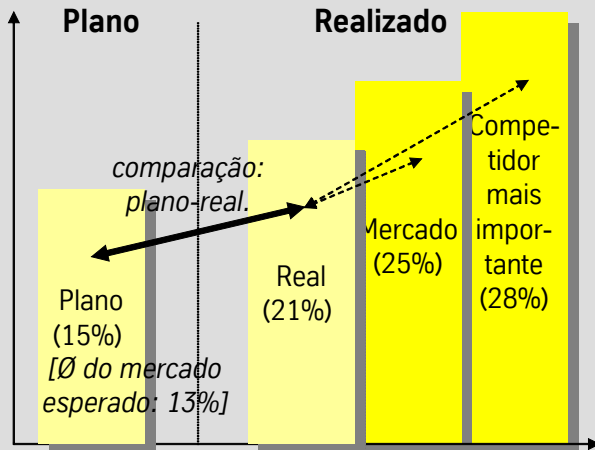
Na gestão Beyond Budgeting, Scorecards têm uma função mais clara: elas estão à serviço do processo estratégico de gestão, da definição de metas e da medição sempre estratégica do desempenho. Caso os orçamentos deixem de existir, Scorecards assumirão um papel bem maior dentro da gestão de desempenho, nos diálogos dos executivos e no dia-a-dia do negócio. Em muitas empresas que trabalham com o Beyond Budgeting, o "planejamento" é exclusivamente baseado nos Scorecards. O processo de Scorecarding é propulsor das iniciativas estratégicas e dos planos de ação. Arelado a isso, pode haver uma gestão sistemática das iniciativas e dos projetos. Este tipo de processo de *planejamento estratégico de ações* faz com que planos detalhados, no formato de orçamentos, se tornem supérfluos. Mas isto só pode acontecer se as pessoas realmente levarem a sério os Scorecards para a gestão de desempenho!

Dentro do modelo de gestão Beyond Budgeting, outros instrumentos adicionais podem e devem ser usados para atender a outras funções previamente desempenhadas pelo planejamento orçamentário. Por exemplo: o Forecasting (para projeção e previsão); Activity-Based Management (custeio baseado em processos, para a gestão de recursos e custos); contratos de desempenho relativo através de Benchmarking (em vez de metas pré-fixadas e negociações excessivas de metas); gestão enxuta e dinâmica de investimentos e alguns outros mais.

Medição *relativa* de desempenho, voltada ao desempenho do mercado (comparado com metas absolutas)

Metas absolutas

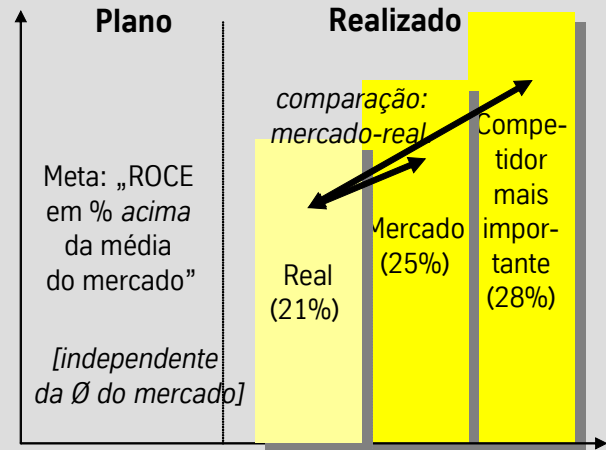
Meta: ROCE *absoluto* em % (aqui: 15%)



- **Leitura na comparação Plano-Real:** Plano superado em 6%! > avaliação positiva
- ROCE da média do mercado e do competidor superiores ao próprio desempenho ficam desconsiderados!

Metas relativas, adaptáveis

Meta: ROCE *relativo* em % (ao mercado)



- **Leitura na comparação Meta-Real:** Desempenho 4% abaixo do mercado! > avaliação negativa
- *Premissas absolutas no momento do planejamento não importam*
- Metas sempre ficam atuais e relevantes!

- **Dentro de uma organização sem orçamentos, qual é a contribuição do Benchmarking para a gestão de desempenho? E como julgar o valor agregado dos Benchmarks externos, se levarmos em conta aspectos como confiabilidade e custos dos processos?**

Benchmarking é um desses conceitos que poderiam ter um impacto grandioso nas nossas organizações, mas que até agora não conseguiu, nem de perto, conquistar o espaço que ele merece. Uma das razões: se nas organizações praticamente só se monitora os orçamentos e as variações “planejado versus realizado” (o que cria uma cultura de “pensar e agir” voltada totalmente para dentro da organização, em vez de olhar constantemente para mercados e ambientes da empresa), então Benchmarking é apenas uma técnica estranha, que ocupa um nicho bem pequeno dentro do modelo de gestão. Ou seja, uma destas coisas, das quais falamos nos relatórios anuais da empresa.

No modelo Beyond Budgeting, Benchmarking ganha um papel fundamental na gestão e medição de desempenho. Organizações realmente flexíveis e adaptativas não correm atrás de variações de “desempenho versus plano” – um exercício sempre fútil e desmotivador para todos os envolvidos. Organizações Beyond Budgeting, em vez disso, orientam seu trabalho diário nos benchmarks, externos e também internos, e nas comparações com períodos anteriores, que permitem “insights” sobre tendências e melhoria contínua. Aqui, o Benchmarking não serve para copiar cegamente os outros, mas, para gerar medidas

realmente relevantes de desempenho. Relevantes de verdade, porque a comparação com concorrentes externos, colegas internos ou com o mercado, será sempre mais significativa do que metas orçamentárias previamente negociadas e, no final das contas, fictícias.

No que se refere ao custo do Benchmarking, qualquer processo ou técnica tem seu preço. Um dos segredos da gestão de mudança é estimar e enfrentar este custo. Mas o custo e a confiabilidade dos Benchmarks para a gestão de desempenho somente podem ser julgados em comparação com as suas alternativas reais, neste caso, as medidas de desempenho que temos à nossa disposição na gestão orçamentária. Qualquer executivo deve se perguntar qual é, para a organização, o real custo gerado pelos números orçamentários e os indicadores exclusivamente financeiros – os quais são voltados apenas para o próprio umbigo. E estes não são apenas os custos da elaboração do orçamento em si, mas também os custos do reducionismo, sofrido pelas metas, em razão das intensas negociações e manipulações inerentes ao planejamento tradicional. O desperdício causado pelo fato que o orçamento, muitas vezes, tem o efeito de “proteger” os custos, em vez de reduzi-los. Estamos falando dos custos gerados pela orientação voltada exclusivamente para o curto prazo, inerente a qualquer tipo de planejamento orçamentário. Resumindo: orçamentos são tão caros que se tornaram proibitivos. Além disso, eles jamais oferecem um fundamento confiável para a medição do desempenho [veja a ilustração acima]. Gestores sabem disso. *Controllers* também. Agora chegou o momento de ser co-

erente.

É claro que a utilização intensa de Benchmarks também traz seus desafios. Por exemplo, as organizações sabem, intuitivamente, *com quem* eles deveriam se comparar, em termos de desempenho. Sempre percebo isso nas conversas que tenho com executivos de diferentes empresas. Nestas ocasiões, é citado o “nosso concorrente mais forte”, o “melhor no ramo em termos de rentabilidade” etc. Por outro lado, raramente as organizações estão acostumadas a levantar, sistematicamente, dados de benchmarking e a considerar estas informações nas suas decisões cotidianas. Quando se trata de decisões estratégicas, freqüentemente, elas evitam a comparação direta. Muitas vezes, mas nem sempre, dados de Benchmarking estão disponíveis livremente dentro da organização ou externamente, mas não estão sendo utilizados adequadamente. Um ponto chave: quando a empresa começa a gerenciar sem orçamentos, então ela vai se livrando de uma série de medidas totalmente obsoletas. E, no final das contas, não é difícil encontrar e utilizar medidas e comparações valiosas, baseadas em fatos e dados. Às vezes, organizações Beyond Budgeting precisam adquirir dados de terceiros (por exemplo de institutos mercadológicos ou de consultorias). Algumas empresas, como a Borealis, praticam exatamente isso, para poder complementar o conjunto de indicadores de desempenho com informações chaves, com comparações diferenciadas sobre a concorrência e o mercado. Tudo isso, porém, nunca irá gerar tantos custos quanto àqueles que a gestão orçamentária engole, ano a ano, mês a mês.

- **Qual é o impacto das previsões feitas através dos *Rolling Forecasts*, na utilização de recursos? Como uma organização deve reagir quando ela percebe que irá acontecer uma mudança substancial no mercado – como, por exemplo, uma grave retração na demanda?**

Precisamos entender *Rolling Forecasts* como projeções, previsões – não como *planos*. Esta diferença é fundamental. Por isto, os *Forecasts* nunca *substituirão* o planejamento ou os orçamentos. Ao invés disso, eles *complementam e alimentam* o planejamento. *Rolling Forecasts* têm o papel de enriquecer os sistemas de informação de uma organização com informações sobre o futuro em geral, mas, mais especificamente, com informações sobre incertezas futuras, ou seja, oportunidades e riscos. Numa organização Beyond Budgeting, *Rolling Forecasts* fornecem “inputs” fundamentais para a gestão dos recursos, expectativa de resultados ou para o planejamento de produção. Além disso, os *Forecasts* são essenciais no reconhecimento dos “sinais de alerta” no ambiente de negócio.

Previsões deste tipo, livres de manipulação e desejos, são surpreendentemente raras nas empresas. Na gestão orçamentária, mudanças expressivas somente são reconhecidas quando elas têm reflexo nas variações “Plano versus Realizado” e nos relatórios financeiros. Neste estágio, porém, normalmente já é tarde demais para se tomar atitudes sensatas, ou, no mínimo, as opções para atuação são bem restritas. Informações objetivas sobre o

futuro são raras nas empresas que são gerenciadas através dos orçamentos, pois existe uma confusão entre a projeção e a definição de metas, que por sua vez são vinculadas ao controle de desempenho e aos mecanismos de reconhecimento e punição. Conseqüentemente, os colaboradores são incentivados a esconder de suas organizações qualquer previsão objetiva. Dessa forma, quando ocorrem alterações drásticas no ambiente, as empresas retrocedem às ações imediatistas e aos cortes orçamentários – medidas que, ainda hoje, observamos com tanta freqüência.

Organizações *sem* orçamentos se comportam de maneira diferente: elas não se submetem à ilusão coletiva de um futuro prescrito pelos planos fixos. Elas examinam, constantemente, as informações prognosticadas, o “fit” das suas atividades, dos seus projetos e das suas intuições.

Para a gestão de recursos e do portfolios de investimentos e projetos, um *Rolling Forecast* é um input excepcional, uma vez que *Forecasts* bem feitos permitem conclusões referentes à incerteza, às rupturas dentro do ambiente da organização e à *provável* utilização de recursos, verdadeiramente voltada ao futuro. Nas organizações Beyond Budgeting, estes *Forecasts* não acabam em ações imediatistas e nem em ordens centrais para corte de custos. Mas sim em ação. São as equipes descentrais que agem, desenvolvendo iniciativas para influenciar os caminhos futuros, para modificar desempenhos potenciais, para otimizar a utilização de recursos ou para gerar projetos e ações reativas. Este é uma atitude totalmente diferente frente às informações sobre o futuro.

- **Será que as técnicas de *Better Budgeting* – desenvolvimento de uma “melhor” gestão orçamentária através de melhorias de processo e ferramentas adicionais – podem ser uma solução intermediária, para implementar, passo-a-passo, a abolição dos orçamentos?**

Better Budgeting não é nada mais do que uma gestão orçamentária (“budgetary control”), modificada de alguma maneira. De fato, a maioria das empresas, já há algum tempo, pratica de uma ou outra forma “*Better Budgeting*”: elas modificam, várias vezes, a forma de executar planejamento orçamentário, utilizam novos softwares para planejamento e reporting e adicionam novos instrumentos, como por exemplo, *Scorecards* ou revisões orçamentárias, aos seus modelos de gestão. Mesmo assim, nada disso pode ser caracterizado como uma solução intermediária para um modelo de gestão substancialmente melhor, um modelo que seja caracterizado por contratos de desempenho relativo, que possam superar as disfuncionalidades da gestão orçamentária, já que na maioria das empresas, os princípios de gestão permanecem os mesmos como há 20 anos atrás e porque o tal “orçamento melhorado” e os novos instrumentos raramente trouxeram uma mudança expressiva na gestão de desempenho. Dentro de um regime de contratos de desempenho fixo e de orçamentos, os novos instrumentos se encontram em constante conflito com o modelo tradicional de gestão: são desvirtuados, usados apenas por poucos especialistas ou caem no esquecimento. É exatamente este

fenômeno que muitas organizações vivenciam atualmente, com as implementações e os investimentos já feitos em CRM, Balanced Scorecards, custeio baseado em atividades, gestão baseada em valor, Forecasting ou novos softwares de planejamento. Better Budgeting não é a solução.

A gestão sem orçamentos – exatamente como qualquer modelo de gestão – pode ser atingida e deve ser atingida de forma gradual, “passo-a-passo”. Beyond Budgeting pode, como comprovam várias experiências práticas, ter um impacto imenso numa organização; porém, até lá, a mudança é inevitavelmente *evolutiva*. Beyond Budgeting é implementado através de uma grande quantidade de passos pequenos ou “entregas”, dentro de uma série de áreas de atuação. Muitos executivos temem que Beyond Budgeting tenha que ser implementado de uma só vez ou de forma “revolucionária”. Mas isto não é o caso. Ao contrário: Beyond Budgeting normalmente não é implementado dentro de um programa de mudança barulhento, mas como uma iniciativa de médio e longo prazo, dentro da qual várias medidas e projetos coerentes são implantados, de forma gradual. Cada um destes projetos parciais traz, para a organização, um valor autônomo e claramente definido. Um exemplo seria a alteração do sistema de “reporting” – partindo das comparações “plano versus realizado” para novos indicadores *chaves* de desempenho e para o monitoramento bem “macro” de tendências. Isto será tratado e gerenciado como um projeto autônomo, com utilidade e ganhos claramente identificados – porém, em coerência com outros sub-projetos. A abolição dos orçamentos em si, dentro desta “série de entregas” é apenas um projeto relativamente pequeno que pode, por exemplo, ser realizado após a execução de um terço da iniciativa total.

- **Céticos do modelo Beyond Budgeting alertam que uma abolição leviana dos orçamentos pode trazer sérios riscos. Como empresas devem se preparar para a adoção do Beyond Budgeting e qual a duração da fase de preparo, até que a mudança realmente comece? Na experiência do BBRT, qual é a duração total da mudança para o Beyond Budgeting e quais são os fatores de sucesso?**

Realmente não tenho receio que alguma organização vá se livrar “de forma leviana” dos seus orçamentos! Ninguém abolirá o processo orçamentário somente por brincadeira. Porque o planejamento orçamentário é, até hoje, um processo fundamental de gestão, sobrecarregado de funções – e muitas vezes não suficientemente bem entendido pela alta gerência. Por isso, na maioria dos casos, ele é visto como um “mal necessário”. Por outro lado, muitas vezes, orçamentos constituem aquele “hardware” que permite aos líderes se meter em todos os detalhes gerenciados pelos gestores e suas equipes (o que chamamos de micro-gestão) e de praticar um confortável controle de cima para baixo – via “controle remoto”. Este tipo de executivo provavelmente nunca se despedirá voluntariamente dos orçamentos.

Existe também um outro cenário: se os líderes de uma empresa reconhecem e entendem as deficiências da ges-

tão orçamentária e se existe capacidade e disposição para a mudança, então as barreiras para abolir as práticas orçamentárias são baixas. Muitos dos processos alternativos são mais simples e ao mesmo tempo mais potentes, eficientes e menos disfuncionais. Frequentemente, eles até são relativamente fáceis de se implementar. E, no primeiro momento, uma organização também não precisa criar processos “perfeitos”. Porque planejamento e controle orçamentário, em si, evidentemente, estão longe de funcionar perfeitamente. De ser o ideal. Melhorias substanciais, por isso, já são possíveis dentro de pouco tempo. Os primeiros resultados já podem ser visíveis em algumas semanas.

De qualquer forma, Beyond Budgeting é uma alternativa para todas as empresas. Porém, na prática, a mudança da gestão orçamentária para “além do orçamento” não é viável no curto prazo. Um exemplo: a iniciativa de Beyond Budgeting da Rhodia, bem documentada pelo BBRT, foi uma das mais rápidas. Mesmo assim, ela demorou por volta de 3 anos, na sua fase inicial. É importante considerar que, neste caso, já se trata de uma multinacional que desenvolveu inclusive um processo de gestão estratégica completamente novo, dentro deste programa de mudança.

- **Já foi dito que empresas escandinavas têm seguido a idéia do Beyond Budgeting com especial entusiasmo. A tendência de adoção do Beyond Budgeting está, de alguma forma, relacionada a países, regiões ou culturas específicas?**

Não é correto dizer que Beyond Budgeting seja um fenômeno escandinavo – mesmo que isto já tenha sido divulgado ocasionalmente na mídia. Exemplos de organizações Beyond Budgeting e estudos de caso podem ser encontrados, já faz tempo, numa grande quantidade de países bem distintos. No Japão, o principal exemplo é a Toyota. Na Alemanha, a rede varejista Aldi – desde os anos 60, eles vêm trabalhando de maneira extremamente descentralizada e sem orçamentos. Na França, o Groupe Bull. Na Inglaterra e nos EUA, existe uma série de estudos de caso. A Semco, aqui no Brasil, chega bem perto de realizar todos os princípios de gestão do Beyond Budgeting – e seria provavelmente o maior exemplo na América do Sul.

O que a Escandinávia tem, e já faz algum tempo, (diferentemente de outras regiões do mundo) é uma troca regional bastante intensiva entre organizações e executivos, em relação às práticas de uma melhor gestão de desempenho. Graças a esta característica, naquela região, já existe hoje uma difusão bastante forte de métodos da gestão de intangíveis, uma quantidade considerável de implementações bastante boas do Balanced Scorecard e, finalmente, um “cluster” de empresas que trabalha Beyond Budgeting. Jan Wallander, do Svenska Handelsbanken, há anos propaga a gestão sem orçamentos na Suécia e na Escandinávia. Graças a esta difusão do modelo de gestão do Handelsbanken, hoje já temos um grupo notável de usuários do Beyond Budgeting, ao qual pertencem empresas excepcionais, como a Ikea, Volvo Cars, Borealis e os Correios Suecos.

Na Europa, nos EUA e na Australásia já existem BBRTs ativos. Hoje, o BBRT está criando uma rede de mesas redondas, que permitirá a todas as empresas o acesso ao modelo de gestão Beyond Budgeting e que deve promover, internacionalmente, a troca de experiências entre as empresas. Por isso, em breve, nós veremos uma série de novos clusters de empresas, de ramos bem variados, que aplicam o Beyond Budgeting.

- Onde o senhor ainda vê potencial de melhoria, dentro do modelo Beyond Budgeting?

Como modelo de gestão, Beyond Budgeting já está conceitualmente muito bem desenvolvido – muito mais maduro, por exemplo, do que o conceito Balanced Scorecard, na época em que ele foi apresentado nas primeiras publicações da dupla Norton/Kaplan, no início dos anos 90. O trabalho de pesquisa e desenvolvimento do BBRT é coletivo e já está em andamento há mais ou menos 6 anos. Nesse tempo, o aprendizado dos pesquisadores e das organizações participantes foi muito grande: os princípios de gestão do modelo foram definidos; já existe uma série de experiências práticas bem variadas e de estudos de caso; a contribuição de uma grande quantidade de ferramentas e processos foi descrita e entendida. Ao longo dos últimos dois anos, o BBRT também vem desenvolvendo vários instrumentos que visam facilitar a adoção e implementação, como por exemplo, a já mencionada ferramenta de diagnóstico “on-line”. Além disso, devido às novas publicações e eventos no mundo inteiro, Beyond Budgeting agora está sendo discutido e entendido numa comunidade de empresas e executivos cada vez maior.

Dentro do trabalho do BBRT, uma das prioridades atuais é entender melhor ainda, conjuntos de ferramentas e práticas e suas aplicações em indústrias específicas. E documentar técnicas adicionais, para que elas se tornem cada vez mais transferíveis para outras empresas interessadas em adotar o modelo. Neste intuito, recentemente, se formaram os primeiros grupos de interesse internacionais dentro do BBRT, dedicados especificamente às necessidades de empresas públicas, da indústria financeira, e do setor de energia, por exemplo. Nos próximos anos, O BBRT também pretende estimular a difusão do modelo através da expansão internacional de sua rede – por exemplo, no Brasil.

- Quais são as perspectivas no longo prazo, para a gestão orçamentária? Como é que o modelo Beyond Budgeting evoluirá futuramente?

Existe um consenso cada vez mais amplo de que a gestão orçamentária não funciona mais. Em inglês, isto soa melhor ainda: “Budgeting is broken”. E pode ter certeza:

não existe cola no mundo que possa consertar este modelo obsoleto de gestão – mesmo que muitos acadêmicos e executivos não estejam gostando muito desta perspectiva. O problema, até pouco tempo atrás, foi simplesmente o fato de que existiam muitas propostas de melhoria, mas que não conhecíamos nenhum modelo alternativo de gestão que fosse realmente integrado, coerente e aplicável. Beyond Budgeting é este novo modelo de gestão – uma moldura para realizar uma gestão melhor. Beyond Budgeting não propõe uma solução única, estandarizada ou pré-configurada, mas um set muito claro de princípios e uma caixa de ferramentas muito flexível e abrangente.

Também no que se refere aos conceitos de implementação, o BBRT evoluiu consideravelmente, o que está refletido numa onda de novas implementações, da qual fazem parte projetos como o da Unilever, da Nestlé ou do Deutsche Bank. Propostas de como realizar implementações em diferentes indústrias e nas diferentes áreas empresariais estão sendo discutidas e desenvolvidas numa série de “grupos de interesse especial” acima mencionados. Estes serão os laboratórios da pesquisa mais importantes da associação. Ainda é possível esperar muito do BBRT em termos de futuras pesquisas e desenvolvimentos.

O caminho de evolução da gestão orçamentária me parece bastante previsível. Planejamento e controle orçamentário dominaram o mundo corporativo durante várias décadas. Hoje, porém, este jeito de gestão não atende mais às necessidades – precisamos de processos mais flexíveis e condições para criar organizações mais descentralizadas, enxutas, éticas e inovadoras. Por isso, ao longo das próximas décadas, nós veremos uma lenta disseminação do Beyond Budgeting na prática. 4

As perguntas foram feitas por Michael Stix e Daniel Schaupp, autores de uma tese de graduação na Universidade de Neu-Ulm, na Alemanha, em março 2004.

O livro “*Beyond Budgeting*” de Niels Pflaeging foi publicado na Alemanha em 2003 e será publicado no Brasil pela Editora Atlas, no 2º semestre 2004. Maiores informações sobre o livro, veja [aqui](#)

Website do BBRT: www.bbrt.org.

Website de Niels Pflaeging:
www.metamanagementgroup.com.

Email mail@nielspflaeging.com