

Negócios

Gigantes como Volvo, Philips e Unilever já vivem sem ele. Para consultor, a ferramenta mais básica de gestão empresarial causa desperdício, fraude e preguiça

CHRISTIAN CARVALHO CRUZ



PFLAEGING:

"Estabelecer metas fixas não faz mais sentido"

ANA PAULA PINHA

O ORÇAMENTO MORREU?

Niels Pflaeging, consultor alemão, está no Brasil para fazer uma "proposta indecente" a empresários e executivos de grandes corporações: o fim do orçamento, a ferramenta básica da gestão empresarial em qualquer parte do mundo. Para ele, o orçamento é um mal a ser eliminado, o pai das manobras contábeis, da preguiça, do desperdício e de outro punhado de mazelas do dia-a-dia das empresas. Mas, antes de taxar o homem de herege, saiba que companhias como Volvo, Philips e Unilever já lhe deram ouvidos. Acompanhe a vida e a obra do orçamento e as alternativas propostas por Pflaeging.

1 BEBÊ FOFINHO

O orçamento nasce nos anos 20 como uma ferramenta de gestão de custos. Grandes corporações como Siemens, GM e Dupont logo se entusiasma pelo sistema que estabelece metas fixas e planejamento contábil do futuro. Parece ser uma maneira simples e eficaz de se programar e de controlar desempenho de funcionários e departamentos.

2 ADOLESCENTE PROBLEMÁTICO

Nas décadas de 60 e 70, os executivos passam a ser premiados pelo cumprimento das metas. Isso acabou gerando um vale-tudo corporativo baseado em fraudes deslavadas. "A pressão por medidas de curto prazo que salvem as metas toma conta do negócio", diz Pflaeging.

Sem orçamento Saem as metas fixas e entra a previsão do melhor cenário possível para o mês seguinte. Como o mercado e as condições econômicas mudam, funcionários ganham liberdade para interpretar informações que surgem no decorrer do ano e para buscar os recursos necessários à implementação de seu plano.

3 ADULTO ACOMODADO

Nos anos 80 e 90, a intensificação da concorrência exige inovação e respostas rápidas. Mas estudos revelam que os executivos passam mais tempo discutindo o orçamento do que traçando estratégias.

Sem orçamento Os resultados são medidos por comparação de desempenho (entre departamentos e a empresa frente à concorrência). As pessoas ficam mais empreendedoras. A estratégia se toma um esforço das bases.

4 VELHO CRICRI

Na virada do milênio, cresce a filosofia do "gaste ou perca". Que atire a primeira pedra quem nunca pensou assim: "Melhor eu gastar toda essa verba de marketing senão ela diminui no orçamento do ano que vem". Puro desperdício.

Sem orçamento Os diversos projetos brigam por um pedaço do bolo de investimentos o tempo todo. A concorrência saiu na frente? Apresente um contra-ataque inteligente e ganhe verba extra para anunciar na televisão, o que não estava previsto originalmente.

5 AQUI JAZ O ORÇAMENTO

A gestão sem orçamento foi adotada primeiro no norte da Europa e já contaminou gigantes como Toyota, American Express, Rhodia, Unilever, Deutsche Bank e Philips. "Temos que admitir o óbvio: o futuro é incerto. Ninguém sabe se amanhã vão jogar aviões em duas torres", diz Pflaeging. "Amarrar-se à camisa-de-força do orçamento não faz mais sentido." É uma boa discussão. ■