

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: O *BEYOND BUDGETING (BB)* COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO COM ÊNFASE NOS  
ASPECTOS FINANCEIROS**

**Mailson Junior Nascimento Gama**

Discente em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Amazonas.  
mailson.gama@yahoo.com.br.

**Miguel Carlos Viana Negreiros**

Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas.  
mcv.negreiros@gmail.com

**Arnaldo Donisete de Souza**

Doutor em Ciências Empresariais. Universidade Federal do Amazonas.  
adonisete@hotmail.com

**Informações de Submissão**

Autor Correspondente Mailson Junior  
Nascimento Gama, endereço: Avenida  
General Rodrigo Otávio, 6200 - Manaus  
- AM - CEP: 69082-470.  
Recebido em 02/10/2017  
Aceito em 20/10/2017  
Publicado em 02/01/2018

**Palavras-chave**

Orçamento. Flexibilidade. Planejamento.  
Modelo de gestão. *Beyond Budgeting*.

**Keywords**

Budget. Flexibility. Planning.  
Management model. *Beyond Budgeting*.

**Resumo**

O orçamento empresarial é relevante para as organizações, sendo assim faz-se necessário discuti-lo. Há muito tempo essa ferramenta de gestão está evoluindo, incorporando novas características e adaptando-se às mudanças do mercado. Então, em 1998, surgiu o *Beyond Budgeting (BB)*, além do orçamento, como uma alternativa às modalidades tradicionais. Apesar de uma abordagem crítica, o *BB* é parte dessa evolução e procura trazer propostas a fim de torná-lo mais flexível. Foi feito um levantamento bibliográfico de livros e artigos publicados para verificar a atualidade do tema. O objetivo geral do estudo é mostrar os efeitos da aplicação do *BB* em relação ao Orçamento Estático, Flexível, Contínuo e Base Zero, com ênfase no aspecto da gestão financeira. Como resultado observou-se que para o gestor financeiro o ideal seria um orçamento que englobasse as características de todas as abordagens listadas, sendo que a flexibilidade do orçamento toma papel importante para que o gestor possa tomar decisões mais rápidas e que possam aproveitar as oportunidades e crises no mercado que atua. Não se pretende dizer qual modalidade orçamentária é melhor, mas, apresentar, em relação à gestão financeira, os efeitos da aplicabilidade do *BB* e de outras quatro modalidades de orçamento empresarial.

**Abstract**

The business budget is relevant for organizations, so it is necessary to discuss it. This management tool has long been evolving, incorporating new features and adapting to market changes. So, in

---

1998, Beyond Budgeting (BB) emerged, in addition to the budget, as an alternative to traditional modalities. Despite a critical approach, BB is part of this evolution and seeks to bring forward proposals in order to make it more flexible. A bibliographical survey of books and published articles was made to verify the current relevance of the topic. The overall objective of the study is to show the effects of the application of BB in relation to the Static Budget, Flexible, Continuous and Zero Base, with emphasis on the aspect of financial management. As a result, it was observed that for the financial manager, the ideal would be a budget that encompasses the characteristics of all the approaches listed, and that the flexibility of the budget plays an important role so that the manager can make quicker decisions and take advantage of the opportunities and Crises in the market that acts. It is not intended to say which budgetary modality is better, but to present, in relation to financial management, the effects of the applicability of BB and other four types of business budget.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é a maior ferramenta de gestão global de uma organização. E para que o empreendimento alcance sucesso é necessário planejamento, já que a previsão dos fatos é mais eficaz do que a reação aos mesmos. Assim, quais os impactos do orçamento anual de metas e de sua ausência, *Beyond Budgeting*, na gestão financeira? Este será o grande problema a ser levantado na pesquisa.

Ademais, todo orçamento começa com o planejamento, que é o caminho para ser trilhado ao longo do tempo. Sendo assim, é preciso prever suas receitas, gastos e lucros, para adotar políticas de reinvestimento do resultado. E o planejamento estratégico dota a organização de uma missão e visão para ser alcançada, ou seja, é o norte que a companhia precisava para atingir o sucesso do seu orçamento.

Mesmo assim, é evidente que a forma de se pensar orçamento muda ao longo dos anos e as diversas modalidades da ferramenta mostram essa evolução, pois, para cada época um tipo de orçamento foi mais usual. Então, desde a Revolução Industrial, o planejamento dos gastos foi essencial para a produção, já que era uma forma de pensar na redução de custos e viabilidade do aumento de receitas.

Mas, à medida que essa ferramenta de gestão foi evoluindo, percebeu-se que apenas os indicadores financeiros não eram suficientes para sua avaliação. Ora, como saber se o planejamento estratégico está sendo de fato aplicado na organização? Então, usam-se em paralelo com o orçamento tantas outras ferramentas, como o *benchmarking*, mas o *Balanced Scorecard (BSC)* foi a melhor delas, para alinhar a estratégia com o plano operacional.

---

---

Nenhuma outra ferramenta foi tão eficaz na medição da profundidade que o planejamento estava alcançando. É baseado em quatro perspectivas: aprendizagem e treinamento, processos internos, clientes e financeira, o *BSC* faz a parte de integração do planejamento estratégico, definido pela alta gestão, com os colaboradores da base da pirâmide sistêmica (estratégica, tática e operacional), trazendo medidores de desempenho.

É claro que o orçamento empresarial cresceu ao longo dos anos, tornou-se uma ferramenta essencial para a gestão. Mas, por que cresceu a crítica ao mesmo nos últimos 20 anos? Existem muitos trabalhos que criticam o orçamento por ser custoso, não envolver a gerência, estimular a concorrência dentro das equipes de forma nociva e levar até a comportamentos antiéticos por causa disso.

Todavia, as ferramentas de gestão existem justamente para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos e não o contrário. E o orçamento traz tendências que justamente embasam políticas de vendas, produção e investimentos, por exemplo. Logo, é um instrumento poderoso, contudo, quando surgiu a ideia de que poderia ser melhorado, muitos executivos acharam interessante.

Então, em meados de 1998, um grupo de executivos e consultores analisam a possibilidade de tornar o orçamento mais flexível através de uma nova abordagem. O *Beyond Budgeting* que prometia democratizar o planejamento estratégico e tornar o processo orçamentário menos “engessado”. Sendo assim, torna-se relevante abordar se esse método melhorou a gestão financeira dos negócios.

A abordagem do *Beyond Budgeting* é justamente eliminar o orçamento anual de metas e democratizar o planejamento estratégico para que cada gestor o faça e execute. Mas, o que permite que uma organização possa sobreviver sem o mecanismo de controle eficiente que é o orçamento empresarial. Pode-se dizer que o *BB* se apoia em outras ferramentas de controle como o *Benchmarking* e o *Rolling Forecast*.

No *Benchmarking* utilizam-se modelos de processo em excelência para que comparados aos que a organização usa possam guia-los no caminho correto, que antes era trilhado pelo orçamento. O *Rolling Forecast* traz mecanismos de controle de dados financeiros para que os recursos da empresa não sejam esgotados, e através de uma equipe muito comprometida o *BB* pode fazer a diferença só com essas ferramentas.

Assim, a pesquisa está estruturada da seguinte forma: primeiramente, desenvolve-se o problema, onde a questão será: se a abordagem orçamentária do *Beyond Budgeting* gera tanta contribuição para a gestão financeira, quanto outras modalidades de orçamento empresarial. Por isso, o estudo terá enfoque na administração financeira, controladoria e contabilidade.

---

---

Em seguida, o objetivo geral busca apurar os efeitos do *Beyond Budgeting*, trazendo uma dualidade entre este e outros tipos de orçamento, sendo que o aspecto financeiro será privilegiado e mostrará como a modalidade de orçamento influencia na gestão. Além disso, detalhar os conceitos, trazer um breve histórico, as principais características, vantagens e desvantagens etc., também fazem parte do objetivo.

Os objetivos específicos complementam o geral, além de traçar um caminho para o estudo e formar uma estrutura focada em responder os quesitos. Trazer dados para diagnosticar as limitações do orçamento, identificar os pontos fortes e fracos da aplicação do *BB* em comparação com outras modalidades e esclarecer os efeitos da adoção do *Beyond Budgeting* na gestão financeira, são as metas dessa parte.

Surge então a delimitação do tema, que trará a história recente do orçamento, mais focada nos últimos 20 anos, já que o *BB* é uma abordagem que surgiu em meados de 1998. Ademais, surge a comparação com outras modalidades de orçamento, que se delimitará entre o Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento Contínuo e Orçamento de Base Zero (OBZ), tudo de forma sucinta.

Em seguida, a justificativa que mostra a relevância do trabalho, que trata de uma ferramenta de gestão que ajuda milhares de organizações no mundo todo a se planejar. Há também o motivo de ser um assunto que possui muito mais trabalhos em língua inglesa, além disso, o orçamento ajuda na concretização do planejamento de curto, médio e longo prazo, sendo, portanto, relevante.

A metodologia é parte essencial, porque é a base que norteia a pesquisa e traz os métodos, as técnicas e os procedimentos utilizados no estudo. Assim como as classificações da pesquisa, quanto aos objetivos e a abordagem. Além de trazer as etapas, que nada mais é do que mostrar em palavras os caminhos trilhados para que fossem alcançados os objetivos específicos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico e evolução**

O orçamento empresarial tem história de séculos de evolução, tanto para o setor público, quanto para o setor privado. Pode-se dizer que o orçamento já era praticado desde a Pré-História, quando o homem estocava mantimentos para sobreviver no inverno, isso é uma forma de orçar, pois se trata de uma previsão. Então sempre houve essa necessidade de antever os recursos necessários para o futuro.

---

---

No século XV, na França, o termo em latim *bougue, bogutte*, que é um ancestral do termo *budgeting*, orçamento em inglês, já era bastante difundido. Contudo, essa ferramenta de gestão ganhou popularidade durante o século XX. Com origem no setor público, a ferramenta de gestão global, teve utilização pela *Du Pont*, nos Estados Unidos, em 1919. E teve sua ampla divulgação nas multinacionais nos anos 50 e 60.

Assim, o orçamento empresarial, que está inserido na contabilidade gerencial, tem como objetivo fornecer as informações para as decisões empresariais. Para IUDÍCIBUS (1998, p. 21), “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Mas, o histórico do orçamento empresarial também está intimamente ligado ao planejamento, a estratégia dos negócios. O planejamento faz parte do processo de gestão, onde é a primeira etapa a ser feita, em seguida vem a execução do que foi planejado e por último o controle. Assim, deve-se analisar também como se desenvolveu este que norteia os rumos do orçamento.

FREZATTI (2000, p. 145) afirma que “o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições”. Por isso, está intimamente ligado ao conceito do orçamento que também pode ser visto como uma ferramenta de controle ou um mapa que trilhará os caminhos seguidos pela companhia.

Já a estratégia no planejamento está vinculado historicamente às campanhas militares. A própria palavra estratégia vem do grego, *strategos*, que significa “liderar um exército”, portanto a função de um general. Após a Segunda Revolução Industrial, o conceito de estratégia passou a ser difundido dentro das organizações, como uma ferramenta para se obter vantagens sobre a concorrência.

O conceito do planejamento passou por fases, a primeira foi o Planejamento Financeiro, que apesar de ser um conceito mais antigo, da metade do século XX, ainda é utilizado por muitas empresas, principalmente as pequenas e médias. É uma das principais referências do orçamento e mostra as projeções de receitas e despesas, normalmente serve para decidir quais são as ações financeiras da empresa no futuro.

A segunda fase é dos anos 60, o Planejamento de Longo Prazo é caracterizado principalmente por envolver abrangentes períodos futuros, de 5 anos ou mais. É também, onde se apresenta a projeção de tendências e avaliação das mesmas. A análise de cenários é um fator

---

---

sempre presente nesse tipo de planejamento. Normalmente, apresenta um cenário provável, otimista e pessimista.

Finalmente, a terceira fase, o Planejamento Estratégico, foi recebido com grande euforia pela comunidade empresarial. Na época, surgiram muitas empresas de consultoria e houve um grande desenvolvimento de *staffs* de planejamento. Então, quando surge um novo conceito em gestão empresarial é natural que ele seja desenvolvido primeiro nas grandes empresas e foi isso que aconteceu com este.

O Planejamento Estratégico define as políticas de vendas, produção, financeiras etc. É o processo que analisa e cria um direcionamento para a organização, trilha os caminhos que a empresa utilizará no orçamento empresarial. Faz o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades. Além disso, cria a missão, a visão e os valores, tudo isso é discutido no plano estratégico.

No final dos anos 90, o orçamento, que já tinha uma corrente de críticos ferrenhos, viu nascer uma abordagem que questionava o processo orçamentário e até mesmo o planejamento estratégico. Não, a ferramenta em si, mas o fato de ser algo tão importante e definido por poucas pessoas, alguns executivos da alta gestão da empresa, por isso foi acusado de ser pouco democrático.

Então surgiu o *Beyond Budgeting*, que FREZATTI (2000, p. 23) pergunta: seria uma “evolução ou o resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial tradicional?” Bom, pode-se dizer que é uma releitura do orçamento, pensado para empresas que tenham uma cultura organizacional heterodoxa e dinâmica. Porque prega justamente a implantação da perspectiva da ausência do orçamento anual em detrimento dos conceitos tradicionais.

## 2.2 O Processo de gestão financeira

A gestão financeira é parte essencial da organização e possui grande influência sobre o orçamento empresarial. Uma entidade que possui um financeiro organizado tem boas chances de elaborar um orçamento eficiente e eficaz. Atualmente, é vital para as companhias ter um processo de gestão financeira bem definido, justamente por causa das flutuações econômicas. Logo, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado.”

Por isso, a figura do *controller* é tão importante, já que este profissional vai liderar a equipe financeira e desenvolver os planejamentos de curto, médio e longo prazo nas áreas de controladoria e finanças. A Controladoria deve estar conectada com todas as áreas da empresa, porque é ela que vai compilar os dados que chegam dessas partes e juntar para formar a informação que será usada no orçamento.

---

---

O principal objetivo do processo de gestão financeira é munir os usuários internos da informação contábil e financeira. Tomando como exemplo, é parecido com oferecer um plano de voo, porque o piloto necessita dessas informações para chegar ao seu destino, ao mesmo tempo em que imprevistos podem acontecer, mudanças de cursos ou o aumento do tempo de viagem, mas a meta é chegar ao destino, como prioridade.

Parece claro o quão importante é a gestão financeira, mas existem muitas organizações que poderiam melhorar seus processos, estruturar seu departamento financeiro, investir em sistemas de informação etc. Tudo isso elevaria a capacidade da entidade de se planejar e se preparar para enfrentar os desvios de curso que possam acontecer no “plano de voo”.

No processo de gestão financeira, normalmente há subdivisões dentro do setor, como áreas para controlar as Contas a pagar, Contas a receber, a Tesouraria, o Faturamento etc., e são elas que fornecem os dados no plano operacional, para o gerente da área, que vai usar esses dados para formar a informação no plano tático, e fornecerá aos diretores que as usarão como dados para o plano estratégico.

E para o orçamento é um dos grandes aliados, já que fornece dados e informações essenciais para elaboração do mesmo, e ainda ajuda no controle, processo pelo qual tudo que foi pensado no planejamento estratégico surta efeito positivo nos aspectos financeiros. Esse controle intenso pode ajudar na detecção rápida de qualquer anormalidade, portanto é um fator positivo.

Mas nem por isso o orçamento deixou de ser criticado, entre os diversos fatores de crítica estão: alto custo de elaboração, pouca participação de gerentes, foco na redução de custos e não na geração de valor, ênfase na coerção e não na coordenação, leva a comportamentos não éticos etc. Portanto, é inevitável pensar se na ausência de orçamento, isso melhoraria a gestão financeira.

Para fazer essa análise é preciso pensar em todas as vantagens e desvantagens de não trabalhar com orçamento. A principal desvantagem é que se perde uma poderosa ferramenta de gestão e controle financeiro da organização. Por outro lado, tira-se dos ombros dos gerentes o peso do “contrato de metas” preestabelecido. É claro, que há riscos em não trabalhar com orçamento, mas não é impossível.

Entretanto mensurar se o *Beyond Budgeting* traz melhorias na gestão financeira é um fato que deve ser analisado com prudência. Porque o orçamento empresarial traz justamente os mecanismos que auxiliam no direcionamento financeiro da organização. Sendo assim, a ausência dessa ferramenta cria um ambiente quase anárquico que pode acabar se tornando nocivo, mesmo que não seja essa intenção.

---

---

Imaginar uma organização sem orçamento não é difícil porque muitas empresas de pequeno e médio porte não são adeptas deste e sim do planejamento financeiro, que é uma ferramenta mais limitada. Contudo, grandes empresas que adotam o *Beyond Budgeting* adotam a política de um planejamento estratégico para cada executivo, cada líder de projeto ou de setor pode ter suas demandas financeiras atendidas.

Esse aspecto pode ser bom para a gestão financeira, pois, é evidente que desburocratiza as solicitações dos gestores. Mas, que isso possa ser bom para a organização já é algo a se pensar, porque a companhia não pode se preparar para ambientes econômicos hostis, como o que o Brasil viveu nos anos de 2015 e 2016. E sendo que, a mesma não se preocupa em seguir os caminhos trilhados por um mecanismo seguro de controle.

No *Beyond Budgeting* existe uma confiança grande na figura do gestor, mas a companhia deve estar preparada para implantá-lo. A equipe deve estar focada e comprometida no resultado da empresa, mesmo que as metas não sejam fixas, mas são monitoradas através do *benchmarking* baseado em outras companhias. Pode-se dizer que essa abordagem ajuda o gestor financeiro, mas é preciso ir além para que seja válida para a organização.

### **2.3 As modalidades de orçamento empresarial**

Existem diversas modalidades de orçamento, cada uma é adequada para um tipo de companhia, isso varia de acordo com o segmento, setor, cultura organizacional, porte etc. Esses orçamentos têm pontos em comum, mas na maioria das vezes existe uma determinada característica que os distingue um dos outros. Quando o *Beyond Budgeting* surgiu essas modalidades ficaram conhecidas como orçamento empresarial tradicional, até para existir um contraponto.

Por exemplo, o Orçamento Estático, como o próprio nome diz, é uma modalidade de orçamento imutável, que uma vez elaborado não mudará mais. Ainda é uma das modalidades mais conhecidas e utilizadas no Brasil. E sua principal característica é a elaboração de todas as peças orçamentárias a partir de volumes de produção ou vendas pré-fixadas. Dando base para os orçamentos de Gastos com Pessoal, de Despesas Operacionais e de Investimentos.

Uma das vantagens é o tempo de elaboração, já que, uma vez aprovada, a versão oficial não sofrerá alterações, reduzindo o tempo de manutenção, revisões e transferências. Além disso, acaba forçando os gerentes a prestar atenção nas áreas onde o orçamento não deu certo, sendo mais fácil detectar tendências e desvios. Essa análise cria uma Cultura Organizacional focada na melhoria contínua, tornado os processos mais precisos.

---



---

As desvantagens são o “engessamento” que acaba por afetar a companhia, caso haja alterações nos fluxos de venda, prejudicando os departamentos que são obrigados a permanecerem com os mesmos valores em seu orçamento. Então, se a empresa estiver vendendo mais que o orçado, os departamentos de marketing e vendas que poderiam aproveitar o bom momento não poderiam ter incrementos no seu orçamento.

Para contornar esses transtornos surgiu o Orçamento Flexível, neste a companhia admite uma taxa de variação dos orçamentos de Custos, Despesas e Investimentos indexados aos volumes de produção e vendas. Sendo assim, caso as vendas aumentem é admitido um aumento na mesma proporção dos orçamentos de Gastos com Pessoal, de Despesas Operacionais, de Investimentos, entre outros.

A principal vantagem do Orçamento Flexível é que este acompanha as variações de produção e vendas, tornando as demais peças pertinentes, relevantes e alinhadas com o cenário em que a organização está inserida. Já a desvantagem é a necessidade muito maior de monitoramento, pois, é preciso que haja um controle constante nos níveis de atividades da empresa. Também é preciso que se adaptem rapidamente às mudanças.

Mas, essas modalidades orçamentárias partem do princípio de que todas as receitas e gastos do exercício anterior serão necessários, o que não é necessariamente real. Por isso, os números, muitas vezes, não são alinhados de forma detalhada e cuidadosa. Para combater esse problema surgiu o Orçamento Base Zero (OBZ), onde as premissas são analisadas levando em conta apenas a estratégia da empresa, sem a utilização de bases históricas.

Uma das grandes vantagens deste tipo de orçamento é a identificação de Despesas e Custos supérfluos em empresas que se baseiam no histórico. Já que, por ter que analisar o orçamento do zero, o gestor é obrigado a analisar cada Custo e Despesa detalhadamente, eliminando o que não é necessário e liberando orçamento para investir em outros pontos que poderiam passar despercebidos.

A desvantagem é que o processo acaba levando mais tempo e maior envolvimento de todos os gestores. Isso gera maior dedicação e tempo de todos os colaboradores para elaboração do orçamento, levando-os a sair da zona de conforto, o que em algumas companhias pode gerar uma série de conflitos e vários desafios para vencer as barreiras culturais já estabelecidas.

Mas esse engajamento é grande também no Orçamento Contínuo ou *Rolling Forecast* muito usado num período de 12 meses, sendo que quando um mês termina, o orçamento é revisado, adicionando-se um novo mês no fim do período que está sendo orçado. Então, por exemplo, ao final do mês de janeiro de X1, é adicionado no orçamento de X2, o mês de janeiro, revisado com o mês que encerrou.

---

---

Uma das vantagens é que as revisões contínuas são muito mais rápidas do que uma revisão geral. Outra vantagem é quando a companhia for elaborar o orçamento anual, boa parte do trabalho já foi realizado durante todos os períodos passados.

Mas, por exigir que a cada período fechado, o orçamento seja incrementado, este método acaba necessitando de um maior engajamento dos envolvidos por causa do tempo consumido. Além disso, exige uma cultura organizacional direcionada a gestão de mudanças e que se adapte rapidamente a novos cenários, com uma equipe de Planejamento e Controladoria bastante atuante na elaboração e manutenção do orçamento.

#### **2.4 O *Beyond Budgeting***

O conceito do *Beyond Budgeting* surgiu em meados de 1998, como um movimento liderado por executivos e consultores de grandes empresas do Reino Unido. Estes criaram a *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*, uma organização criada para encontrar alternativas para o que chamavam de orçamento empresarial tradicional. Essa abordagem pregava, principalmente, a desvinculação deste tipo de orçamento.

Primeiramente o *BBRT* estudou algumas entidades, principalmente suecas, que já trabalhavam sem a utilização de orçamento, desde os anos 70. Então, criou-se um grande grupo de pesquisa, unindo-se acadêmicos a este estudo e foram entrevistados gestores de várias empresas a fim de mostrar pontos em comum entre as organizações que trabalhavam esse sistema de gerenciamento sem orçamento.

Mas, houve resistência porque mesmo com a necessidade de um modelo de gestão mais moderno, as companhias acreditavam que era impossível gerir um negócio sem um orçamento. HOPE e FRASER (2003, p. XX) dizem que não é necessário o orçamento para regular o desempenho da organização. Existem outras formas de avaliar a atual situação da organização, como, por exemplo, medidas e objetivos relativos.

Quanto ao planejamento estratégico que é por onde começa o orçamento empresarial, no *Beyond Budgeting* este conceito fica democratizado para que cada gestor possa alinhar suas demandas com as da organização. Então, não existe aquele pensamento de que só uma pessoa ou um grupo elaborem o planejamento estratégico e que todos os outros tenham que seguir, porque cada um pode trazer sua parcela de contribuição.

FANNING (2002) afirma que embora as organizações clamem por abolir o orçamento, isso não significa que “as medidas, controles e relatórios, serão eliminadas. O que deve acontecer é que estes itens devem ser realizados mais eficientemente, porém, por meio de

---

---

processos simples e integrados”. Contudo o *BB* não tem a pretensão de extinguir o orçamento e sim ser mais uma alternativa.

Os mecanismos de controle do *Beyond Budgeting* são outras ferramentas de gestão como o *Benchmarking*, geralmente externo. Sendo assim, mede-se o desempenho da organização através da comparação com outras companhias. Por isso, o *BB* está sempre alinhado com o mercado, a fim de não deixar a empresa ficar menos competitiva. Logo, a ideia de não ter orçamento não quer dizer desorganização.

Outra ferramenta que o *BB* “empresta” é a revisão contínua do *Rolling Forecast*, sendo assim, há uma busca contínua pela melhoria dos processos e da melhor gestão, porque em períodos pré-determinados, trimestralmente ou semestralmente, os resultados são avaliados. E essa prática traz maior segurança aos negócios porque faz com que a companhia não saia do caminho correto que é o foco nos resultados.

Contudo, com o *Benchmarking* e o *Rolling Forecast* há a necessidade de se mostrar resultados, apesar de não ter orçamento anual de metas, os gestores financeiros ainda assim precisam mostrar resultado satisfatório no mercado que estão envolvidos e também trazer números positivos em relação à comparabilidade com períodos anteriores. É uma contrapartida por não haver a necessidade de cumprir um orçamento pré-determinado.

Pode-se dizer que o *Beyond Budgeting* preenche as lacunas do Orçamento Flexível porque permite maior flexibilidade, não estando indexado às variações nos números de vendas ou produção. Por isso, que cada modalidade é uma melhoria de outra. Claro está que todas possuem pontos fortes e fracos, e sua indicação irá depender do tipo de companhia que irá adotar essa ou aquela modalidade orçamentária.

Para implantar um *Beyond Budgeting* numa organização não é simples, segundo Barbosa Filho e Parisi (2006, p. 26) é uma ferramenta indicada para instituições que já tenham tendência em adotar seus princípios. Em bancos, por exemplo, os gerentes têm de trabalhar para aumentar a eficiência da sua agência. Para atender bem os clientes eles fazem um tipo de planejamento, ficando para a companhia, o planejamento amplo pensado no todo.

E esse trabalho mais amplo da organização seria, por exemplo, a criação de mecanismos para diminuir o número de pessoas que precisam ser atendidas nas agências, tal como aumentar a gama de serviços oferecidos pelo autoatendimento. Analogamente, o *Beyond Budgeting* funciona assim, sendo os gestores responsáveis pelo planejamento estratégico de cada unidade e a companhia pelo planejamento estratégico maior.

---

---

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Métodos

A metodologia é o tópico da pesquisa que abrange o maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 221). Portanto, realizar-se-á a pesquisa através do método dedutivo, pois trará uma contribuição através da dedução científica dos dados e informações analisadas.

Foi feito um levantamento bibliográfico para verificar o estado atual da abordagem orçamentária *Beyond Budgeting* que será aprofundado neste trabalho. A ênfase será nos aspectos financeiros que será o foco deste estudo.

#### 3.2 Técnicas

Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois este tipo ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, p. 79, 2007). Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 71) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Portanto, a pesquisa traz a descrição de características da população de gestores financeiros e estratégicos das empresas, e assume a forma geral de levantamento.

#### 3.3 Procedimentos

No que diz respeito aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica, pois segundo GIL (1999) *apud* Moura, Dallabona e Lavarda (2010, p.8) este tipo de procedimento: “tem como direcionador a ideia de pautar seu desenvolvimento sobre material bibliográfico já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”. Sendo assim, será feita intensa pesquisa para verificar a atualidade do assunto.

Ao tratar da forma de abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, visto que a mesma tem como objetivo diagnosticar se a abordagem orçamentária, conhecida como *Beyond Budgeting (BB)*, traz impactos na gestão financeira.

Sendo assim, a pesquisa seguirá o cronograma de coleta de dados buscando através de artigos científicos publicados, livros sobre o assunto administração financeira e orçamento empresarial, *sites* especializados em controladoria e gestão, dissertações publicadas, teses de

---

mestrado e doutorado, artigos em inglês etc. Com isso, será feita a compilação dos dados para diagnosticar as limitações dos modelos orçamentários.

Será feita a identificação dos efeitos de aplicar-se o *Beyond Budgeting* em uma organização, quais são as principais vantagens e desvantagens, quais companhias se adaptam melhor a essa abordagem, como a cultura organizacional influencia na escolha da modalidade orçamentária, quais os ramos de atividades mais indicados para aplicarem o *BB*.

Por fim, será feito o esclarecimento dos efeitos, na gestão financeira, em se adotar o modelo orçamentário *Beyond Budgeting*, em contrapartida com as outras modalidades orçamentárias presentes no estudo, pontuando os prós e contras de cada uma.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observa-se que cada modalidade orçamentária tem características que poderiam perfeitamente satisfazer as necessidades de controle de cada organização. Pois, as companhias estão inseridas num contexto operacional que necessitará de determinado orçamento. Então, para uma instituição financeira ou empresa de tecnologia, não seria interessante usar o mesmo tipo de orçamento de uma indústria têxtil ou comercial de varejo, por exemplo. As características, pontos fortes e pontos fracos de cada orçamento pesquisado estão expressos de forma sucinta na Tabela 1, baseada nos conceitos abordados por Lunkes (2007).

Tabela 1 – Modalidades orçamentárias

Modalidade Orçamentária	Características	Pontos fortes	Pontos fracos
Orçamento Estático	Imutável	Pouco tempo, fácil consolidação	“Engessado”, risco de defasagem
Orçamento Flexível	Flexível aos índices de vendas	Acompanha as variações nas vendas	Necessidade maior de monitoramento
Orçamento Base Zero (OBZ)	Não usa o fator histórico	Análise individual dos gastos	Muito tempo, sair da zona de conforto
Orçamento Contínuo	Orça o mês corrente em projeção	Revisões contínuas, ajuda no anual	Foco excessivo no curto prazo
Beyond Budgeting	Ausência de orçamento	Maior flexibilidade, democratização	Pode gerar descontrole financeiro

Fonte: Lunkes (2007)

As modalidades orçamentárias são resultados de uma evolução contínua, sendo assim, foram criadas para preencher lacunas uma das outras. Mas, é fato que todas possuem suas vantagens e desvantagens. Sendo assim, surgiu apenas a necessidade de melhorar o processo para cada tipo de organização, então, uma entidade poderia optar por um orçamento mais rápido, mais detalhado etc.

---

Percebe-se pelas suas características que o Orçamento Estático é mais utilizado em companhias que não querem levar muito tempo na elaboração do mesmo. Essas entidades também precisam de um acompanhamento mais rápido do processo orçamentário, de sua execução e controle. Além disso, são organizações de porte, que geralmente, possuem filiais ou coligadas, pois, este tipo de orçamento é mais fácil de ser consolidado.

Diante disso, a gestão financeira em empresas que utilizam o Orçamento Estático pode sofrer com a defasagem da informação, pois como essa modalidade de orçamento é imutável, também não acompanha as mudanças de mercado. Por isso, para o gestor financeiro pode ser mais difícil reagir a uma queda súbita nas vendas decorrentes de fatores externos, e que necessitaria de uma revisão orçamentária.

Por outro lado, é mais fácil para o gestor financeiro ter uma visão ampla de todo processo orçamentário da organização. Visto que, se for uma companhia com diversas unidades administrativas, filiais, entre outras, então é confortável obter informações consolidadas, já que os critérios orçamentários seriam os mesmos, ou seja, seria como unir várias peças que estavam separadas num todo, para um perfeito encaixe.

Agora, se o gestor financeiro preferiria trabalhar numa entidade que usa o Orçamento Estático ou não, vai depender muito da organização. Já que para se ter um controle orçamentário forte não necessariamente usa-se um tipo de orçamento ou outro. Todas as companhias tem mecanismos de controles diversos que satisfazem suas necessidades. Contudo, há de se observar as vantagens e desvantagens do Orçamento Estático.

É notório que os executivos financeiros gostam de trabalhar com mais liberdade, sendo que ferramentas de gestão que os deixem desconfortáveis são, normalmente, por eles rejeitadas. Se o gestor financeiro puder optar entre ter um Orçamento mais “engessado” e um que possa lhe dar mais confiança para guiar a entidade para a visão elaborada no planejamento estratégico, certamente vai preferir pela segunda opção.

Já as organizações que optam pelo Orçamento Flexível são normalmente indústrias, pois o mesmo está intimamente ligado ao conceito de custo e despesa. Esta modalidade orçamentária permite a flexibilização do que foi anteriormente orçado, contudo variando de acordo com o nível de vendas ou de produção. Logo, é útil principalmente para as companhias que possuem flutuações nas vendas, e isso serve para não deixar o orçamento defasado.

A primeira vista pode parecer que o Orçamento Flexível foi a solução dos problemas descritos no Orçamento Estático. Contudo, ainda há uma limitação que é justamente as variáveis de vendas e custo de produção. Logo, se a companhia tiver um projeto promissor ao

---

---

longo do ano orçamentário, mas que necessitasse de mais recursos do que a variável poderia lhe oferecer, então esse projeto teria que esperar o fim do ciclo orçamentário.

É certo que o Orçamento Flexível trouxe um leque de oportunidades para as organizações porque as companhias poderiam aproveitar o crescimento da vendas para aumentar o orçamento do departamento de marketing, por exemplo, e assim aproveitar a boa fase que a entidade pudesse estar vivendo. E também, premiar os colaboradores pelo cumprimento das metas aumentando o orçamento de custo com pessoal.

Para o gestor financeiro é uma boa oportunidade para por planos de ação em prática. Planos esses que potencializem o bom momento, ou que ajudem a organização a enfrentar redução nas vendas, e com isso diminuir o orçamento de alguns setores. Isso certamente é um ponto positivo para ele, mesmo assim poderiam surgir oportunidades que talvez não fossem aproveitadas, justamente pela limitação que tem o Orçamento Flexível.

Os gestores financeiros provavelmente optariam trabalhar com o Orçamento Flexível ao invés do Orçamento Estático. Mas, é evidente que prefeririam mais liberdade para tomar decisões envolvendo o orçamento. Sendo, que trabalhar atrelado aos índices de vendas poderia não satisfazer todos os projetos potenciais da companhia. O índice pode ser um bom indicador para mexer no orçamento, mas poderia existir a necessidade de uma revisão que não estivesse dentro do limite.

O Orçamento Base Zero (OBZ) refere-se a análise dos gastos, pois não se utiliza o fator histórico na elaboração do orçamento, sendo assim os dados são verificados de forma mais minuciosa, identificando possíveis gastos supérfluos. Depende da política de gastos da companhia, considerar isso um fator relevante ou não. Por isso, poderia servir para uma indústria, uma empresa comercial ou de serviços.

O OBZ pode ser entendido como a busca pelo custo ideal de uma organização. Por isso, permite que alguns custos sejam alocados em outros projetos que, ao serem julgados pelos planejadores, poderiam trazer melhores benefícios para a companhia. É necessário entender que isso demanda um tempo maior para elaboração do que os Orçamentos Estático e Flexível.

Mesmo assim, o OBZ rompe com o passado de uma forma que acredita que os dados históricos podem ser ineficientes. Ou seja, existe uma análise muito maior dos custos no OBZ, que visa trazer informações para poderem ser tomadas decisões mais eficazes e que tragam vantagens sobre os concorrentes. Então, pode-se dizer que, em relação ao Orçamento Estático e Flexível, o OBZ foca mais nos custos.

A principal liberdade que o gestor financeiro tem é sugerir que os recursos que estejam sendo mal aplicados, sejam realocados para projetos que segundo eles gerem melhores

---

---

resultados para a companhia. Isso pode contribuir para a eficiência na aplicação dos recursos, mas esbarra novamente na flexibilidade, pois ainda assim não se tem a principal vantagem do Orçamento Flexível, que é a revisão com base num fator pré-determinado.

Então para o gestor financeiro trabalhar com o OBZ pode torná-lo mais eficiente na gestão de custos, e fazê-lo ser bem visto com a diretoria. Ainda assim, não estaria preparado para mudanças repentinas nas vendas, como atende o Orçamento Flexível e ainda demandaria mais tempo de elaboração. Sendo assim, pela busca de mais opções para reação aos fatores externos é imprescindível a flexibilidade.

Já o Orçamento Contínuo também depende de como a companhia quer trabalhar o orçamento. Pode ser uma organização que precisa elaborar um orçamento mais rápido, que sofra mudanças no mercado em que atua, ou companhias que tenham um ciclo de vida curto, como moda e tecnologia. Logo, é um orçamento dedicado a fazer projeções contínuas e que dependem de acompanhamento.

São necessários mecanismos de controle eficientes para se ter um Orçamento Contínuo, é uma modalidade que projeta o mês que acabou de fechar para se fazer o orçamento do mesmo mês no ano seguinte, utiliza-se, portanto o fator histórico, que é renegado no OBZ, e assim o Orçamento Contínuo leva vantagem ao OBZ por ser de elaboração mais rápida.

Economiza-se tempo, mas perde-se a análise detalhada dos custos que é feita no OBZ. Sendo assim, o Orçamento Contínuo tem uma filosofia de renovação constante, sempre se tem uma projeção dos próximos doze meses. E com isso, uma eventual revisão orçamentária é muito mais rápida, pois já está tudo projetado. Logo, quando a organização for elaborar um Orçamento Anual, o trabalho será mais simples.

Para o gestor financeiro ter essa opção de ganho de tempo é primordial, torna o processo orçamentário mais preparado para mercados dinâmicos. Esse tipo de Orçamento pode até dar uma capacidade de reação um pouco maior do que os outros citados, mesmo assim perde-se a análise mais robusta do OBZ, e não trás tanta vantagem para empresas que atuam em mercados mais consolidados ou com ciclos de vida longos.

Sendo assim, para a gestão financeira vai depender do segmento de mercado que a companhia está inserida para optar entre o OBZ e Orçamento Contínuo. Normalmente, indústrias que possuem uma cultura de gestão de custos maior vão preferir o OBZ, e empresas de moda e tecnologia com mercados mais dinâmicos vão optar pelo Contínuo. Mas, ambos não trazem a flexibilidade do Orçamento Flexível, porém, a capacidade de reação aos fatores externos do Contínuo é mais alta do que do OBZ.

---



---

Por último o *Beyond Budgeting* é recomendado em organizações que possuam uma cultura organizacional de comprometimento e voltado para o resultado, já que se abdica do “contrato de metas” em favor da flexibilidade e por isso dá mais liberdade para os gestores. Portanto, é indicado para organizações que já tenham tendência a propostas inovadoras, como empresas de tecnologia.

Então, para o gestor financeiro o ideal seria um orçamento com a capacidade de consolidação do Orçamento Estático, a flexibilidade do Orçamento Flexível, a análise detalhada de custos do OBZ e o dinamismo do Orçamento Contínuo, ou seja, o que cada um possui de melhor e mais vantajoso. Contudo, ainda não existe um orçamento que compreenda todas essas características.

Sendo assim, o *Beyond Budgeting* prega a ausência do orçamento justamente para que a empresa procure o seu melhor modelo de gestão, visto que se todos os modelos possuem limitações, então a empresa poderia pegar o que cada um tem de melhor sem se prender em um modelo propriamente dito. Sendo assim, um orçamento pode ser mais indicado para uma companhia e para outra do mesmo segmento não.

Em relação ao aspecto financeiro, pelas características, pontos fortes e fracos, avalia-se que o *Beyond Budgeting* torna a gestão financeira menos exposta às pressões do “contrato de metas”, contudo não significa falta de controle, pois se usa outras ferramentas como o *Benchmarking*. Para que a gestão financeira alcance seus objetivos vai depender muito mais de como o *BB* vai ser implantado na organização e na cultura organizacional.

Por isso, o *Beyond Budgeting* poderia ser avaliado como uma evolução do Orçamento Flexível, sem estar atrelado aos índices de vendas. Muito mais flexível, ele torna o trabalho do gestor financeiro mais reativo aos fatores externos. Sendo assim, todos os projetos e oportunidades poderiam ser amplamente aproveitados sem qualquer interferência das limitações do orçamento utilizado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto, para a gestão financeira o *Beyond Budgeting* traz maior flexibilidade, trazendo mais possibilidades para os administradores financeiros alçarem a empresa ao sucesso. Porque, se ocorrerem variações muito grandes nas vendas, os gestores financeiros poderiam aumentar a política de prêmios para motivarem ainda mais os envolvidos, e com isso aproveitar o bom momento da companhia.

---

E se ocorrer uma forte crise como aconteceu no Brasil nos anos de 2015 e 2016, os gestores financeiros, poderiam cortar gastos de forma mais eficiente não precisando necessariamente seguir proporções. Sendo assim, preparariam a companhia para tempos de diminuição nos índices de venda e produção. Isso torna a gestão financeira muito mais tranquila porque estabelece mecanismos para mudanças rápidas.

Mas é necessário muito comprometimento com o resultado, e a demanda com tempo seria tão alta quanto de um Orçamento Contínuo ou um OBZ porque as análises com *Benchmarking* e *Forecast* são constantes. Portanto, sim o *Beyond Budgeting* aumenta o poder da gestão financeira, apesar de exigir grande análise, o *BB* pode trazer resultados positivos pela sua flexibilidade e dinâmica.

É um modelo de gestão que depende muito da cultura organizacional porque fornece muita confiança aos gestores, então se estes não forem comprometidos com o resultado as chances de fracasso são altas. Por isso, é indicado para instituições financeiras, empresas de tecnologia e outros prestadores de serviços. Já para uma indústria parece que as outras modalidades são mais adequadas. Logo, sugere-se que a aplicação do *Beyond Budgeting* seja estudada no âmbito das empresas industriais.

## 6 REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, Francisco; PARISI, Cláudio. Análise da aderência ao modelo Beyond Budgeting Round Table: O Caso Sadia S.A. **Universo Contábil**, Blumenau v. 2, n. 1, p. 26-42, jan./abr. 2006.

BARROS, Aidil Jesus Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 71

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007. p. 79

FANNING, John. Budgeting: evolution or revolution. Atos KPMG Consulting. London, 2002. Disponível em: <[www.kpmgconsulting.co.uk/press/article/wcf\\_feature4.html](http://www.kpmgconsulting.co.uk/press/article/wcf_feature4.html)>. Acesso em: 21 jan. 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 145.

\_\_\_\_\_. Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2005.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap**. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2003. p. XX.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 21.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 21.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 221.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---