

## ANÁLISE DA ADERÊNCIA AO MODELO BEYOND BUDGETING ROUND TABLE: O CASO SADIA S.A.

### **Francisco Barbosa Filho**

Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pelo  
Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP  
Avenida Liberdade, 532 - Liberdade  
01502-001 – São Paulo, SP - Brasil  
E-mail: fbarbosaf@hotmail.com  
Tel/Fax: (11) 32770122

### **Cláudio Parisi**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professor do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica  
da Fundação Escola de Comércio Álvares penteado – FECAP  
Avenida Liberdade, 532 - Liberdade  
01502-001 – São Paulo, SP - Brasil  
E-mail: cparisi@dialdata.com.br  
Tel/Fax: (11) 32770122

### **RESUMO**

O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisas desenvolvidas pelo *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) sobre modelo de gestão e práticas de orçamento e apresenta um estudo de caso realizado em 2003, na Sadia S.A., empresa brasileira do ramo de alimentos. O BBRT tem como proposta básica um conjunto de princípios orientado à flexibilização da gestão e descentralização, que deve ser absorvido pelos modelos de gestão das empresas para torná-los mais adaptados ao ambiente empresarial. Para que isso ocorra, o BBRT identificou como caminho o abandono do orçamento como instrumento de gestão, buscando com isso eliminar os jogos corporativos e a centralização da gestão. O trabalho assumiu como pressuposto que a Sadia S.A. tem tendência em adotar os princípios do *Beyond Budgeting* e, para a verificação empírica, utilizaram-se os mesmos procedimentos do BBRT em suas pesquisas. A investigação foi realizada por meio de um questionário respondido por 18 executivos da empresa e, analisando as suas respostas, constatou-se que o pressuposto foi corroborado parcialmente.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Práticas de orçamento. *Beyond Budgeting Round Table*.

### **ABSTRACT**

This article has resulted from research developed by the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) on a management model and budget practices and it presents a case study carried out in 2003 at Sadia S.A., a large Brazilian food company. The BBRT has as its basic proposal a series of principles aiming at management flexibilization and decentralization, which should be absorbed by the companies' management models to allow them adapt better to entrepreneurial environment. To reach that, the BBRT identified as the right way the exclusion of budget from managerial instruments, intending to eliminate corporate games and management centralization. This study presupposed that Sadia S.A. has a tendency to adopt the BBRT principles and, for the empirical verification, the same BBRT procedures were used in the research. The investigation consisted of applying a questionnaire, answered by 18

executives of the company and, after analyzing their answers, it has been established that the presupposition was corroborated partially.

Keywords: Management model. Budget practices. Beyond Budgeting Round Table.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do entendimento dos princípios e propostas do *Beyond Budgeting*, modelo originado de pesquisas empíricas que estão sendo desenvolvidas desde 1998 sobre as práticas de gestão em empresas na Europa e nos Estados Unidos, foi realizado um estudo de caso semelhante na empresa brasileira Sadia S.A. para verificar a sua aderência a esse modelo. A motivação de analisar este tema diz respeito, inicialmente, ao impacto causado por sua posição quanto à utilidade do orçamento como ferramenta de suporte na gestão.

Considerando o contexto acima, essa pesquisa pretende responder à seguinte questão: A Sadia S.A. tem tendência a adotar os princípios do *Beyond Budgeting*? Endente-se que essa abordagem tem uma abrangência maior do que uma pesquisa sobre práticas de orçamento, uma vez que enfatiza princípios de gestão. Assume-se como pressuposto que a Sadia tem tendência a adotar os princípios do *Beyond Budgeting*.

Para desenvolvimento dessa pesquisa, foi utilizada a técnica de estudo de caso, que, segundo Yin (2001,19), representa uma estratégia preferida, quando o foco de pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Os demais procedimentos para o desenvolvimento do estudo de caso tem como base a aplicação de um questionário fornecido pelo BBRT, que foi respondido em 2003 por 18 executivos da empresa objeto de estudo.

A fundamentação teórica foi elaborada com base em pesquisa bibliográfica atualizada até a data da pesquisa empírica, envolvendo a análise e avaliação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado, artigos obtidos por meio eletrônico, artigos publicados em periódicos e anais de eventos científicos, como congressos e seminários. Para corroborar o pressuposto, foi realizado um estudo de caso com análise qualitativa baseada nos procedimentos utilizados pelo BBRT. Buscou-se estudar a proximidade ou distanciamento do modelo da empresa em relação aos princípios do BBRT por meio de intervalos de inferências.

O presente artigo, antes de discutir o seu principal objetivo, ou seja, a aderência ou não do modelo na empresa pesquisada, parte de uma revisão dos conceitos de modelo de gestão, planejamento e orçamento. Em seguida, apresenta a necessidade de mudança do modelo de gestão, incorpora as críticas do *Beyond Budgeting* ao processo orçamentário e apresenta os seus princípios de gestão. Na seqüência, aborda o estudo de caso e apresenta as conclusões da pesquisa realizada.

## 2 MODELO DE GESTÃO E ORÇAMENTO

Cada empresa tem a sua forma de ser, seus acionistas e executivos têm suas crenças e valores que acabam por determinar as regras de gestão. Parisi (1999, p. 262) define modelo de gestão como um conjunto de princípios de gestão, nem sempre formalizado, que tem como objetivo principal promover as melhores condições de atuação para os gestores, potencializando o desempenho da empresa. Esse modelo trata de temas como: descentralização ou centralização, a existência de planejamento ou não, os estilos, papéis e posturas dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho etc., buscando adaptar a organização ao ambiente em que vive.

Existe, nos dias de hoje, a aceitação entre os cientistas e profissionais de que o planejamento é necessário para as organizações, porque existe a necessidade de se imaginar situações desejadas no futuro. Vasconcellos Filho (1983, p. 25) diz que:

[...] o planejamento só tem razão para existir quando uma empresa, grupo ou comunidade imagina uma situação desejada que, por ser diferente da atual, exige a construção de uma ponte entre as duas. Para atravessar a ponte que separa a situação atual da futura desejada, as pessoas envolvidas precisam confiar na ponte o bastante para abrir mão de um status e invadir o futuro em busca de um adicional compensador.

Para Vasconcelos Filho (1983, p. 24), “não basta lançar mão do planejamento e imaginar que um plano seja capaz de inverter as tendências dominantes no comportamento das variáveis econômicas internas e externas”. O mérito do sucesso ou insucesso não deve ser atribuído somente ao instrumento. É também condicionante do processo quem utiliza o instrumento, quando e como faz. Para Vasconcelos Filho (1983, p. 25), “o planejamento centralizado é estéril e incapaz de multiplicar esforços. O caminho da participação é apostar no lema *planeja quem executa*”.

Peleias (1992, p. 56) entende que o planejamento pode ser definido como o processo de decidir antecipadamente sobre as ações e tem como escopo os seguintes itens:

- 1) garantir o cumprimento da missão da empresa;
- 2) garantir a continuidade da empresa;
- 3) otimizar os resultados das várias áreas componentes da empresa;
- 4) aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos; e
- 5) manter o controle sobre os vários aspectos da gestão econômica de uma empresa.

Esse pensamento diz que as organizações, além de conhecerem os seus pontos fracos, ao analisarem o passado por meio de informações em diversos relatórios, necessitam ter a capacidade de observar e ter controle sobre todas as possibilidades futuras que possam acontecer, de maneira contínua. Moreira (2002, p. 14) esclarece esta inferência, quando diz que o orçamento é:

Um sistema de planejamento global com um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à alta administração conhecer, *a priori*, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Parisi (1999), numa outra abordagem, diferencia orçamento de planejamento. Entende que orçamento é a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração referente a um determinado período de tempo, servindo para coordenação e implantação desses planos.

Assim sendo, também se pode dizer que o orçamento deve fornecer um conjunto organizado de informações que dê efetivo suporte ao processo de formulação de estratégias e ações de curto, médio e longo prazo, abrangendo as unidades de negócios e desempenhos dos gestores.

De acordo com Padoveze (2003, p. 192), existem vários tipos de orçamento: estático, flexível, base zero, de tendência, participativo, centralizado etc. Nesse sentido, a pesquisa empírica sobre esse tema se faz necessária, permitindo analisar a eficácia desses conceitos para gestão.

Perez e Robson (1999, p. 384) afirmam que as primeiras pesquisas empíricas sobre o processo orçamentário datam de 1952, com a publicação feita por Argyris. Esses autores também desenvolveram um estudo de caso sobre os problemas decorrentes do uso do orçamento numa divisão européia de uma montadora norte-americana.

### 3 A NECESSIDADE DE MUDANÇAS SOB A ÓTICA DO BBRT

Bunce, Fraser e Hope (2002, p. 5) afirmam que o orçamento é uma prática que está enraizada na cultura da maioria das corporações ao redor do mundo e a organização que não tem um processo de orçamento parece que está fora do padrão do melhor modo de gestão.

Segundo Johnson e Kaplan (1987, p. 19), um dos primeiros modelos de gestão de abordagem contábil apareceu nos Estados Unidos. Esse desenvolvimento ocorreu no século XIX, em indústrias do ramo têxtil, ferroviário, manufatura de ferro e aço e distribuição de varejo. Eram empresas especializadas em atividades econômicas simples, como manufatura, transporte ou distribuição, que convertiam os recursos em produtos e serviços.

O modelo de gestão de desempenho tradicional foi desenvolvido por volta de 1920, para ajudar os gerentes financeiros a controlar os custos das grandes organizações, como a Dupont, General Motors, ICI e Siemens e, nos anos seguintes, 30 e 40, esse modelo desempenhou um papel razoável, tanto nos EUA como na Europa. Foi desenhado para executar a condução do negócio e, com o passar do tempo, enfrentou o aumento de complexidade, identificando cada atividade distinta de linha de produtos, por região ou tecnologia (JOHNSON; KAPLAN, 1987, p. 13).

Corroborando a necessidade de evolução dos tempos, Johnson e Kaplan (1987, p. 12) dizem que:

Todas as práticas de gestão contábeis usadas até os dias de hoje foram desenvolvidas em 1925: como os custos de mão-de-obra, material e custos fixos; orçamento de caixa, receitas e capital; orçamento flexível, previsão de vendas, custo padrão, análise de variação, transferência de preço e medidas de desempenho divisional. Estas práticas evoluíram para servir às necessidades de informação e controle dos gerentes para as organizações cada vez mais complexas e diversas.

Segundo CAM-I (2001, p. 4), a grande maioria das empresas utiliza o modelo de gestão herdado da Era Industrial, quando uma hierarquia centralizada e o processo de gestão eram a melhor forma de operar. São necessárias novas estratégias para operar com sucesso nessas condições. Mas, enquanto a maioria das organizações reconhece isso, elas falham, não vendo que é necessário adotar uma nova forma de gestão.

O *Beyond Budgeting* observa que a fixação de objetivos se restringe a um pequeno grupo de executivos de alto poder, o qual não dá oportunidade a outros setores e demais gerentes, que estão diariamente perante as dificuldades e problemas que ocorrem, de participarem de tais decisões. Pesquisadores do BBRT dizem que esse foi um modelo eficiente, mas sem velocidade. Nos tempos atuais, é necessário devolver a tomada de decisão a outros níveis de colaboradores e tornar a organização mais flexível, adotando um processo de gestão de desempenho mais afinado com as condições de hoje.

Para tanto, Hope e Fraser (2003, p. XIV) fazem alguns questionamentos, com o intuito de buscar um novo modelo de gestão mais flexível, descentralizado e sem orçamento como principal instrumento de gestão:

- a) Existe uma alternativa para o orçamento?
- b) Existe um modelo melhor de gestão?
- c) Como pode ser implementado?
- d) Por que as empresas dependem de orçamentos?

A resposta está na história, como já foi assinalado anteriormente. Não significa que os contadores e *controllers* não tentaram melhorar o sistema de orçamento. Existe o *orçamento base zero* e o *orçamento baseado em atividades*, como exemplos, que são valorosos esforços para atualizar o processo, mas eles lidaram apenas com parte do processo.

O *orçamento base zero*, conforme Bunce, Fraser e Hope (2002, p. 6), “foi um modelo popular nos anos 70 e 90. Começou com uma folha de papel em branco considerando um

dispêndio criterioso. Provou ser útil (embora, geralmente usado uma vez) para revisar criteriosamente os custos e despesas”.

Algumas empresas estão reconstruindo os seus processos de orçamento, para torná-los mais rápidos e mais baratos, porém falham, porque não conseguem deixar as fraquezas comportamentais e seus jogos (FRASER; HOPE, 1999, p. 17).

Com a evolução tecnológica, o orçamento pode ficar mais rápido, as previsões e projeções mais próximas de acerto real, porém, a falha está na maneira como as empresas podem melhorar a situação comportamental do orçamento e eliminar os jogos criados pelos gestores da empresa. Logo, muitas deficiências atribuídas a programas orçamentários podem ser diretamente associadas a atitudes impróprias da administração e a outros erros de comportamento.

Os indivíduos é que determinam a qualidade da administração, ou seja, é o gerente individual quem comete o erro, exerce pressão indevida, estabelece padrões pouco realistas e é inflexível em sua administração. O principal fator do processo administrativo é o de comportamento, ou seja, o inter-relacionamento de indivíduos e de grupos. Assim sendo, esse lado do orçamento é difícil de ser reconstruído, a não ser que sofra uma profunda transformação.

A maioria desses aperfeiçoamentos é atingida pelas reduções de custos e aumento da relevância dos orçamentos. Porém, de acordo com Bunce, Fraser e Hope (2002, p. 7), “poucos têm tentado livrar-se do contrato de desempenho fixado e da armadilha que é criada anualmente”.

Fraser e Hope (1999, p. 17) afirmam que “as empresas devem encarar a realidade, porque o orçamento é uma grande barreira (comportamental) para o futuro. Portanto, a hora para abandoná-lo é agora, ocasião em que se deve desenvolver uma alternativa e um processo de gestão muito mais eficaz”. Nos Estados Unidos e em vários outros países, essa busca é contínua e, segundo o BBRT, o orçamento é, nos dias de hoje, uma situação insustentável para as organizações.

Analisando as afirmações desses autores, percebe-se que são críticas relacionadas às práticas de gestão e orçamento utilizadas pelas empresas pesquisadas, sem envolver a sua fundamentação teórica. Hope e Fraser (1999b, p. 1) apresentam alguns desabafos de contrariedade com as práticas de orçamento, de gestores de importantes organizações, como:

Jack Welch, ex-CEO da General Electric, que chamou o orçamento de *maldição da América corporativa*; Bob Lutz, ex-vice presidente da Chrysler, disse que o orçamento é *uma ferramenta de repressão*; e Jan Wallander, ex-CEO do banco sueco Svenska Handelsbanken, disse que o orçamento é *um mal desnecessário*.

Além desses altos executivos, um grande número de empresas reconhece que o sistema de orçamento é talvez a maior barreira para mudanças. SAP AG (2001, p. 6) indica as seguintes empresas que compartilham esse pensamento e que já partiram para o abandono do modelo tradicional de orçamento: “SKF, uma empresa sueca, líder mundial em rolamentos; Svenska Handelsbanken, um banco sueco de renome mundial; Borealis A/S, uma companhia dinamarquesa, quarta maior empresa petroquímica do mundo”.

Analisando o estudo de caso realizado por Jorgensen (2002) sobre a Borealis A/S, verifica-se que o orçamento foi substituído por dois outros instrumentos de gestão, a partir do desmembramento de suas funções, a saber: a) função de gestão de desempenho: foi implantado o *balanced scorecard*, abordagem proposta por Kaplan e Norton (1997); e b) função de projeção financeira: foi criado o *rolling financial forecast*, sistema de projeção financeira utilizado para projetar continuamente as tendências dos resultados financeiros sem definir metas. Os executivos da empresa consideram que a solução aplicada é mais simples e com melhores condições de informações e controles se comparada ao modelo de orçamento

utilizado anteriormente. Ainda destacam que o processo de mudança do modelo de gestão levou alguns anos para consolidar a nova cultura organizacional.

Outras empresas ao redor do mundo também reconhecem o orçamento como uma grande barreira para mudanças. Hope e Fraser (1999b, p. 1) acrescentam mais companhias não satisfeitas com o desempenho do orçamento e que buscam abandonar o orçamento de alguma forma: “IKEA, um grupo sueco de produção e vendas de móveis; Schlumberger, empresa de serviços; Boots, grupo de varejo no Reino Unido; Ericson; Scania; Volvo Cars; ABB; British Telecom; De Beers; Deutsche Bank; AC Nielsen; e outras”.

Por décadas, os contadores e *controllers* têm planejado e avaliado o desempenho das empresas usando medidas como lucratividade do produto, custos departamentais, unidades de vendas e índice de eficiência do capital. Hope e Fraser (1999b, p. 1) afirmam que:

Estas ferramentas estão cada vez mais inadequadas com a modernidade dos negócios, e o orçamento reforça a gestão de comando e controle e mina a tentativa de mudança organizacional tal como equipes de trabalho e a delegação de autoridade e responsabilidade (*empowerment*).

Mas, depois de tantas décadas e tanta utilidade, por que abandonar o modelo de orçamento tão usado por tantas organizações no mundo? Hope e Fraser (2003, p. XIII), pesquisadores do *Beyond Budgeting*, afirmam que:

Os gestores tornaram o orçamento um contrato fixado anualmente, que força os gerentes de todos os níveis a se comprometerem em entregar resultados financeiros específicos, mesmo embora, as variáveis que possam gerar estes resultados, na maioria das vezes, estão fora do controle deles. Isto leva a um comportamento indesejável e, muitas vezes, antiético.

Portanto, não se trata de uma discussão teórica de como melhor elaborar e analisar planejamento e orçamento, mas sim de pesquisas empíricas que identificaram desvios de comportamento gerados por modelos de gestão centralizados que utilizam orçamento anual fixo como o seu principal instrumento de gestão. Nesse sentido, a provocação sobre o abandono das práticas pesquisadas pelo BBRT a respeito do orçamento leva à necessidade de se discutir um novo modelo de gestão e que implica análise e revisão dos instrumentos de suporte na gestão.

Por fim, verifica-se que as críticas dos pesquisadores do BBRT sobre a centralização do processo decisório e o uso do orçamento anual fixo já tinham fundamentação na teoria, uma vez que os conceitos que norteiam essas práticas já haviam sido objeto de críticas de autores de administração e controladoria, como, por exemplo, Vasconcelos Filho (1983) e Catelli (1999).

#### **4 BEYOND BUDGETING**

Em 1998, com o intuito de oferecer uma nova alternativa de modelo de gestão, uma grande equipe de professores e outros participantes dos Estados Unidos e do Reino Unido passaram a estudar todas as falhas existentes no modelo vigente e partiu para a busca de um novo modelo de gestão, com o funcionamento por meio de princípios e ferramentas alternativas que forneçam velocidade, inovação, ética e custos baixos às organizações.

Hope e Fraser (2003, p. XIII) ilustram como se iniciou a busca por um novo modelo de gestão e os seus primeiros participantes, da seguinte maneira:

No final de 1997, foi estabelecido o *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) com a colaboração do Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I). Trinta e três empresas juntaram-se a este grupo em 1998, com o intuito de encontrar

uma maneira de como as empresas pudessem substituir o orçamento e se este modelo alternativo seria diferente e melhor. Desde então, mais de sessenta outras empresas juntaram-se às demais e financiam as pesquisas do BBRT na busca deste modelo.

O foco principal desse fórum foi estudar todas as empresas que realmente abandonaram o orçamento. Várias delas estão na Suécia e algumas já funcionam sem orçamentos por trinta anos, ou seja, desde a década de 70. Já existem muitas empresas de diferentes ramos e tamanhos sem orçamento, que se tornaram pioneiras do gerenciamento sem orçamento.

Essa equipe está conseguindo fornecer ao mundo empresarial as experiências vistas e vividas, como, por exemplo, o crescimento da insatisfação e frustração com o orçamento. Foram identificados princípios comuns em várias empresas que esse grupo visitou e pesquisou. A partir desses princípios, gradualmente o *Beyond Budgeting* foi sendo construído. Esses princípios foram testados e avaliados por esse grande grupo de pesquisadores e participantes, como também por acadêmicos que se juntaram ao grupo.

O grupo enviou um estudo exploratório para avaliar mais de cem organizações, com o intuito de testar o progresso do modelo *Beyond Budgeting* e as melhorias de desempenho competitivo. Os pesquisadores entrevistaram pessoas, visitaram empresas, realizaram reuniões e *workshops*. O que se buscava eram soluções simples, de fácil confecção e de resultados rápidos para as organizações de qualquer indústria ou país.

Fanning (2002) realça que as organizações clamam por abolir e abandonar o orçamento, porém isso não significa que “as medidas, controles, e relatórios, serão eliminadas. O que deve acontecer, é que estes itens devem ser realizados mais eficazmente e eficientemente, mas, por meio de processos simples e integrados”.

Assim sendo, surge a necessidade de um modelo de gestão que apóie as metas e os objetivos dos negócios no século XXI. Mas, para se obter essa visão, é necessário mais do que romper com o orçamento, que fixa objetivos e recompensas nas organizações. Hope e Fraser (2003, p. 17) esclarecem que “as organizações requerem um novo processo de gestão e um novo estilo de liderança. Além disso, requerem uma nova relação entre o processo de gestão e princípios que liberem todo o potencial da organização e de suas pessoas”.

Segundo se infere das premissas do *Beyond Budgeting*, esse novo modelo de gestão, que ajuda as empresas a competirem mais eficazmente, neste momento de informações rápidas e competição tão acirrada, “deverá ser simples e com custos baixos, melhorando a velocidade das respostas exigidas, apoiando a inovação, com ética, com grande foco nos clientes e no valor dos acionistas” (CAM-I 2001, p. 1).

O modelo *Beyond Budgeting* é desenhado para superar as barreiras e criar uma organização diferente, que ofereça ao gerente autoconfiança e liberdade para pensar, tomar decisões rápidas e sentir-se confortável sobre o envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais, na empresa e fora dela. Hope e Fraser (2003, p. 19) afirmam, categoricamente, que o modelo pode ser aplicado por qualquer organização, de qualquer ramo de atividade. Como exemplo, podem citar-se bancos, petroquímicas, distribuidoras, montadoras de veículos, laboratórios farmacêuticos, alimentos, manufaturas de móveis, empresas sem fins lucrativos etc.

Os pesquisadores perceberam que esse novo modelo de gestão é mais responsivo, acrescenta valor ao processo, não necessita do uso de política, como também pouco efeito colateral tem na disfunção comportamental entre as pessoas. Além desses pontos positivos, o BBRT observa que o modelo libera energia e imaginação para milhares de pessoas da linha de frente das operações nas organizações, como também possibilita, de forma permanente, baixos custos e uma lucratividade mais sustentada.

Horngren (apud HOPE; FRASER, 2003, p. IX) diz que:

*Beyond Budgeting* é uma idéia positiva que usa o abandono do orçamento como um momento de partida para melhorar por inteiro o processo de controle e gestão das organizações. O abandono do orçamento força de forma profunda e ampla o exame de como as organizações devem ser geridas.

As organizações deverão aprender a maneira de aplicar os princípios propostos pelo BBRT, por meio dos quais se estabelecerá o novo modelo, que deve ser específico para cada organização. Os princípios propostos são:

- a) Uma gestão com processos flexíveis, em lugar de contratos de desempenhos fixados em determinado momento, em determinado ano, com os seguintes princípios:
  - Cenário dos objetivos;
  - Motivação e recompensas;
  - Planos de ações;
  - Gestão dos recursos;
  - Coordenação das ações;
  - Controle de desempenho.
- b) Um modelo baseado em uma descentralização radical, em lugar de uma hierarquia centralizada.
  - Infra-estrutura de governança;
  - Alto clima de desempenho;
  - Liberdade para decidir;
  - Equipe baseada em responsabilidade;
  - Responsável pelo resultado do cliente;
  - Cultura de informação aberta e ética.

Está claro que o *Beyond Budgeting* não é uma outra ferramenta, mas uma alternativa para revisão de modelo de gestão. Essa abordagem deixa os gestores apreensivos, porque os tira da zona de conforto funcional.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme as 500 maiores empresas do Brasil (2002, p. 148), a Sadia ocupava, em 2001 a quarta posição na liderança de mercado das indústrias de alimentos no Brasil, logo é importante tê-la objeto de um estudo de caso, no qual se confronta e se analisa a opinião dos seus altos executivos aos princípios do *Beyond Budgeting*.

A pesquisa tem como objetivo principal coletar o desejo de mudança entre os diretores e gerentes da organização para um novo modelo de gestão e pesquisar qual é a tendência aos princípios do *Beyond Budgeting*. Na análise das respostas dos executivos de alto nível da Sadia, verifica-se a pressão que a Companhia tem por velocidade, agilidade e adaptabilidade do processo decisório; avalia-se em que extensão o seu processo de gestão de desempenho pode adaptar-se às mudanças; examina-se como o seu modelo apóia as ações da linha de frente; e identifica-se em que medida a empresa está pronta para a mudança.

Este artigo faz uma análise qualitativa dos resultados da pesquisa para o estudo de caso da Sadia S.A., cujo objetivo é estudar a proximidade ou distanciamento ao novo modelo de gestão. Dessa forma, este trabalho avalia a tendência à prática dos princípios e conceitos estabelecidos pelo *Beyond Budgeting* em uma empresa de grande porte, brasileira, do ramo de alimentos.

Para a coleta e análise dos dados utilizou-se o instrumento de pesquisa e a análise adotados pelo *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), disponível no site <[www.sqlt.com/bbrt/index.jsp](http://www.sqlt.com/bbrt/index.jsp)>, acessado no dia 24 de abril de 2003, que foi enviado à organização no dia 21 de julho de 2003, para que os 18 executivos o preenchessem. A



classificação por cargos, dos respondentes, apresenta-se da seguinte maneira: sete diretores, cinco gerentes seniores, quatro gerentes plenos e dois gerentes Juniores.

Por ser muito recente a sua aplicação nas organizações, não existem estudos teóricos sobre esse modelo que possam legitimar e sustentar todas as reformas sugeridas. Entretanto, esse movimento não pode ser ignorado e merece ser seriamente discutido, pela relevância das empresas (Svenska Handelsbanken, Borealis, Volvo, SKF, IKEA, Ericsson, Scania, Tetra Pak e outras) que patrocinam a pesquisa do novo modelo.

## 6 ADERÊNCIA AO MODELO BBRT: CASO SADIA S/A

Nas seções que segem, são apresentados os resultados da pesquisa, com vistas a demonstrar a tendência que a Companhia tem em adotar os princípios do *Beyond Budgeting*.

### 6.1 Insatisfação com o orçamento

Perguntou-se aos executivos da Sadia: Quanto estão insatisfeitos com o seu processo de orçamento? As respostas a esta questão são apresentadas no Quadro 1.

Quanto você está insatisfeito com o seu processo de orçamento?			
Tópicos	Muito satisfeito	Muito insatisfeito	Índice
1. Duração	<b>Sem processo de orçamento anual</b> obtêm-se respostas rápidas	<b>Processo de orçamento</b> longo leva a inabilidade para mudança	64
2. Custos	<b>Processo de planejamento com custo baixo</b> agrega valor	<b>Processo de planejamento com alto custo</b> é pobre em agregar valor	59
3. Carga de trabalho	<b>Processo de planejamento leve</b> reduz o nível de estresse das pessoas	<b>Processo de planejamento pesado</b> aumenta o nível de estresse das pessoas	64
4. Valor dos gerentes operacionais	<b>Mais decisões ajudam</b> a satisfazer as necessidades dos gerentes operacionais	<b>Baixo valor do processo de orçamento</b> falha nas necessidades dos gerentes operacionais	80
5. Valor dos altos executivos	<b>Sinal de advertência no início</b> satisfaz as necessidades dos altos executivos	<b>Baixo valor do processo de orçamento</b> falha nas necessidades dos altos executivos	74
6. Valor da equipe de finanças	<b>O papel de finanças como parceiros</b> satisfazem as necessidades de todos os clientes da área financeira	<b>O papel de finanças como controladores</b> falham em satisfazer todos os clientes da área financeira	74
<b>RESULTADO MÉDIO</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>69</b>

### Quadro 1 - Insatisfação com o orçamento

Fonte: dados da pesquisa.

O que se observou é que o índice de insatisfação com o orçamento está em 69 pontos, próximo do intervalo de inferência, cujo valor é de 100 pontos (Muito Insatisfeito). Conforme o BBRT, isso mostra a necessidade de mais mudanças significativas, para que os diretores e gerentes possam inverter o grau de insatisfação. Corroborando essa análise, vê-se, no quadro, que o baixo valor do processo de orçamento está falhando nas necessidades dos gerentes operacionais, como também em gerar valor às necessidades dos altos executivos da Companhia. No mesmo nível, está o pessoal de finanças que, como controladores, falham em

satisfazer todos os clientes da área financeira. Os demais itens desse quadro mostram a insatisfação dos diretores e gerentes com o modelo de orçamento atual.

## 6.2 Visão por mudança

O instrumento de pesquisa do BBRT diz que se o índice total desta seção estiver abaixo de 30 pontos (Visão não Estabelecida), significa que a organização ainda não reconhece que um programa eficaz de mudança não depende apenas de problemas graves para acontecer, mas também de líderes que tenham uma visão clara das mudanças.

Essa visão deve mostrar às pessoas como a empresa está olhando e sentindo as transformações que deverão ser eficazmente realizadas. Para essa visão ser bem sucedida, deve-se ter o apoio de pessoas-chave, que exerçam um papel importante no ato de influenciar os demais colaboradores da organização.

Se o índice total desta seção estiver acima de 60 pontos (Visão Claramente Estabelecida), significa que os líderes têm o entendimento claro da visão, como também a capacidade de entender os benefícios que ela oferecerá à empresa. Por exemplo, eles podem apontar para melhorias no desempenho, utilizando critérios competitivos chave.

No Quadro 2, demonstra-se as respostas à pergunta sobre a visão por mudança.

As metas do modelo de gestão têm sido estabelecidas claramente?			
Tópicos	Visão não estabelecida	Visão claramente estabelecida	Índice
1. Valores dos acionistas	<b>Atingir objetivos agressivos</b> é o caminho do deleite dos acionistas	<b>As melhores classes</b> é o objetivo dos valores dos acionistas	87
2. Melhores pessoas	<b>Pessoas são custos</b> para serem minimizados	<b>Pessoas são ativos de conhecimento</b> a ser estabelecido como objetivo chave	72
3. Inovação	<b>Estratégia é o poder de poucos</b> executivos da alta administração	<b>Dar a todos uma voz estratégica</b> é o objetivo	64
4. Custos Baixos	<b>Custos amarrados ao orçamento</b> são o caminho para reduzi-los	<b>Mais centros de lucros</b> que questionam os custos fixos é o objetivo chave	73
5. Lealdade dos clientes	<b>Vender produtos para qualquer cliente</b> para realizar objetivos é o alvo	<b>Encontrar e manter clientes lucrativos</b> é o principal objetivo	75
6. Organização ética	<b>A não existência de código ético</b> permite que jogos entre as pessoas persistam	<b>Construir uma organização ética</b> é o principal objetivo	86
<b>RESULTADO MÉDIO</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>76</b>

### Quadro 2 - Visão por mudança

Fonte: dados da pesquisa.

A Sadia tem o índice total de 76 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 60 pontos (Visão Claramente Estabelecida), o que significa que os diretores e gerentes da Companhia têm visão para os benefícios da mudança para o novo modelo de gestão *Beyond*

*Budgeting.* A Sadia está com todos os tópicos desse quadro apontados para uma visão de estabelecimento para mudanças, pois todos estão acima de 60 pontos.

### 6.3 Pronto para mudança

O instrumento de pesquisa do BBRT diz que se o índice total desta seção estiver abaixo de 40 pontos (Demonstra que não Está Pronta), a empresa não está apta para comprometer-se com um programa de mudança. Significa que não tem as pessoas certas e capacidade para gerir tal projeto. Além disso, existirá resistência em todos os lugares da organização.

Se o índice total da pesquisa for igual ou maior que 60 pontos (Demonstração de que Está Pronta é Clara), não existe uma receita simples para evidenciar um caminho a ser seguido, porém, a organização está apta a adotar mudanças. Todas as organizações iniciam por diferentes pontos, dependendo da sua história, cultura, estratégia, estrutura, sistema de informações e tecnologia etc.

No Quadro 3, evidenciam-se as respostas à questão sobre estar Pronto para Mudanças.

A empresa está pronta para mudar para um modelo de gestão bem sucedido?			
Tópicos	Demonstra que não está	Demonstração de que está pronta é	Índice
1. Capacidade de gestão geral	<b>Gerentes com qualidade</b> tornam a devolução responsável difícil	<b>Fé na boa qualidade dos gerentes</b> possibilita uma devolução	68
2. Capacidade de gestão de projeto	<b>Gestão de mudança pobre</b> direciona Para um futuro ruim	<b>Boa gestão de projetos</b> gera confiança Para o futuro	51
3. Aceitação do conselho	<b>Medo do "vamos"</b> faz com que o conselho torne-se cauteloso com	<b>Conselho está pronto</b> para mudanças no processo de desempenho e	61
4. Aceitação de finanças	<b>Executivos de finanças</b> são opositores as mudanças do	<b>Executivos de finanças estão</b> para mudanças no processo de	71
5. Aceitação do Recursos Humanos	<b>Pessoas de Recursos Humanos não prontas</b> para aceitarem as mudanças no papel e nas recompensas dos	<b>Pessoas de Recursos Humanos prontas</b> para aceitarem as mudanças no papel e nas recompensas dos	65
6. Índice de prioridade	<b>"Excesso de iniciativas"</b> criam problemas de priorização	<b>Prioridade alta</b> deve ser dada para mudar O processo de desempenho	63
<b>RESULTADO MÉDIO</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

### Quadro 3 - Pronto para mudanças

Fonte: dados da pesquisa.

A Sadia tem o índice total de 63 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 60 pontos, o que significa que a Companhia está apta a adotar mudanças. A análise deste quadro também mostra que a empresa está apta a adotar mudanças, pois tem capacidade de gestão geral, aceitação do conselho, de finanças, de recursos humanos e bom índice de prioridade, com relação à mudança do processo de desempenho. O único item que está próximo do intervalo de inferência do índice de neutralidade (50 pontos) é a capacidade de gestão de projeto.

#### 6.4 Pressão por mudança

O instrumento de pesquisa e análise qualitativa do BBRT diz que se o índice total desta seção estiver igual ou menor que 30 pontos (Baixa Pressão), existem poucas pressões que dirigem para mudanças. Um índice total igual ou maior que 60 pontos (Alta Pressão) sugere que as pressões por mudanças são altas (e provavelmente crescentes).

No Quadro 4, apontam-se as respostas à questão sobre Resultado de Pressão por Mudança.

<b>Resultado de PRESSÃO por mudança</b>			
<b>Perspectivas de pressão</b>	<b>Baixa pressão</b>	<b>Alta pressão</b>	<b>Índice</b>
B. Mercado em turbulência	Mercado benigno	Mercado turbulento	80
C. Desempenho competitivo	Desempenho fraco	Desempenho forte	84
<b>Índice de pressão EXTERNA</b>			<b>82</b>
D. Insatisfação com o orçamento	Muito satisfeito	Muito insatisfeito	69
E. Inabilidade para executar estratégias	Forte capacidade	Fraca capacidade	42
F. Disfunção de comportamento	Comportamento correto	Comportamento incorreto	27
<b>Índice de pressão INTERNA</b>			<b>46</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>64</b>

#### Quadro 4 - Resultado de pressão por mudança

Fonte: dados da pesquisa.

A Sadia tem o índice total de 64 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 60 pontos (Alta Pressão por Mudança), o que significa que os modelos de gestão e operacional necessitam mudança radical e urgente. O índice está apontando para a direção de um processo flexível e um foco mais claro nas necessidades das pessoas operacionais, que são pressionadas duramente.

O índice de Pressão Externa está com 82 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 60 pontos, e exerce uma forte pressão para que a empresa busque o novo modelo de gestão *Beyond Budgeting*. Porém, o Índice de Pressão Interna está com 46 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 30 pontos (Baixa Pressão por Mudança). Isso significa que esse índice também gera pressão por mudança.

#### 6.5 Adequação ao processo flexível e a descentralização

O índice de adequação ao processo flexível mostra como os processos existentes na Sadia estão relacionados com o novo modelo. O índice de adequação à devolução mostra a extensão pela qual se tem efetivamente devolvida a responsabilidade do desempenho para as pessoas próximas dos clientes.

Segundo o BBRT, um índice total igual ou maior que 70 pontos (Adequado) significa que existem processos que estão muito próximos do intervalo de inferência do novo modelo e somente necessitam de um refinamento para terem um desempenho melhor. Um índice total igual ou menor que 35 pontos (Inadequado) significa que o modelo está muito próximo do

intervalo de inferência, que é pobre para enfrentar as pressões competitivas que terá pela frente.

No Quadro 5, constam as respostas à questão referente Resultado de Adequação ao Processo Flexível e Devolução.

<b>Resultado de ADEQUAÇÃO ao novo modelo</b>			
<b>Perspectivas de ADEQUAÇÃO</b>	<b>Inadequado</b>	<b>Adequado</b>	<b>Índice</b>
G. Cenário dos objetivos	Incremento de desempenho	Alongamento de desempenho	63
H. Recompensa para pessoas	Alinhamento com os números	Alinhamento com a estratégia	58
I. Plano de ações	Gerentes seguem o plano	Gerentes respondem aos eventos	52
J. Gestão de recursos	Foco na gestão dos custos	Foco na criação de valor	49
K. Coordenando as ações	Central de planos dita as ações	Clientes ditam as ações	46
L. Controle de desempenho	Visão de indicadores passados	Olhar indicadores a frente	59
<b>Índice de adequação ao processo FLEXÍVEL</b>			<b>55</b>
M. Infra-estrutura de governança	Orçamentos governam as decisões	Princípios governam as decisões	54
N. Clima de desempenho	Contratos fixados estabelecem o clima	Sucesso relativo estabelece o clima	60
O. Capacidade para agir	Capacidade fraca	Capacidade Forte	43
P. Responsabilidade pelo resultado do cliente	Pessoas satisfazem os chefes	Pessoas satisfazem os clientes	53
Q. Acesso a informação	Informação é fechada	Informação é aberta	76
<b>Índice de adequação a DEVOLUÇÃO</b>			<b>57</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>56</b>

### **Quadro 5 - Resultado de adequação ao processo flexível e devolução**

Fonte: dados da pesquisa.

A Sadia tem Índice de Adequação ao Processo Flexível de 55 pontos e Índice de Adequação à Devolução de 57 pontos. Portanto, o Índice Geral é de 56 pontos, o que significa que a Sadia está muito mais próxima do intervalo de inferência, que é de 70 pontos (Adequado), do que o intervalo de inferência de 35 pontos (Inadequado). Essa é uma análise que não qualifica o intervalo de inferência, mas apresenta tendência ao novo modelo.

### **6.6 Um caso para mudança**

Segundo o instrumento de pesquisa e análise do BBRT, para a empresa ser um caso para mudança ao novo modelo de gestão, deverá ter um índice geral qualitativo acima de 60 pontos (Pontos Fortes para Mudança).

Este índice é composto por todos os índices da pesquisa:

- Índice de pressão externa;
- Índice de pressão interna;
- Índice de adequação ao processo flexível e de devolução radical;
- Índice de visão por mudança;

- Índice de pronto para mudanças.

No Quadro 6, sintetizam-se as respostas à questão sobre Resultado do Caso para Mudança.

Resultado do CASO para MUDANÇA				
Perspectivas caso para mudança	Pontos fracos	Pontos fortes	Índice	Valor de Inferência
Índice de pressão externa	Baixa pressão	Alta pressão	82	<= 30 >= 60
Índice de pressão interna	Baixa pressão	Alta pressão	46	<= 30 >= 60
Índice de adequação ao processo flexível	Forma pobre	Boa forma	55	<= 35 >= 70
Índice de adequação ao processo de devolução	Forma pobre	Boa Forma	57	<= 35 >= 70
Índice de visão por mudança	Não estabelecido	Claramente estabelecido	76	<= 30 >= 60
Índice de pronto para mudança	Não demonstrado	Claramente demonstrado	63	<= 40 >= 60
<b>ÍNDICE GERAL</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>Acima de 60</b>

### Quadro 6 - Um caso para mudança

Fonte: dados da pesquisa.

A Sadia, por meio dos seus diretores e gerentes, apresenta o índice geral de 63 pontos, superando o intervalo de inferência, que é de 60 pontos (Pontos Fortes para Mudança).

## 7 CONCLUSÕES

O tema *Beyond Budgeting* é abrangente e bastante recente no Brasil, não se tem conhecimento de sua aplicação nas organizações. São recentes os estudos teóricos sobre esse modelo em nosso país que possam legitimar e sustentar todas as reformas sugeridas pelo novo modelo de gestão.

Entretanto, o tema *Beyond Budgeting* não pode ser ignorado e merece ser seriamente discutido, em todos os foros acadêmicos, empresariais e de pesquisas, para que se possa acrescentar conhecimento ao ramo da Controladoria.

Assim, o presente artigo foi elaborado a partir de pesquisas desenvolvidas pelo *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) sobre modelo de gestão e práticas de orçamento e apresenta um estudo de caso realizado, em 2003, na Sadia S.A., empresa brasileira do ramo de alimentos.

Conclui-se, com base na análise do estudo de caso com os diretores e gerentes da Sadia S.A., que a empresa tem tendência em adotar os princípios do *Beyond Budgeting*, pois ela se aproxima do intervalo de inferência dos conceitos e princípios deste novo modelo de gestão.

No entanto, são necessárias as quebras de diversos paradigmas para a implementação de um modelo totalmente novo. Nonaka (1997, p. 1) ilustra este pensamento dizendo que "... o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional". Por criação do conhecimento organizacional, entende a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA FILHO, Francisco. *Estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de alimentos, para analisar sua tendência ao modelo Beyond Budgeting*. 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP. São Paulo: 2004.

BOESEN, Thomas. *Creating budget-less organizations with the balanced scorecard*. EUA: Harvard Business School, R0011B, 2000.

BUNCE, Peter; FRASER, Robin; HOPE, Jeremy. *BBRT – Beyond Budgeting white paper*. Hampshire, EUA, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

CAM-I. *BBRT - Benchmarking Project*. Hampshire, EUA, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>> ou <[www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)>. Acesso em: 13 mar. 2003.

AS 500 maiores empresas do Brasil. *Exame*, São Paulo, abr./jul. 2002.

CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 1999.

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: 12 abr. 2003.

FRASER, Robin; HOPE, Jeremy. Beyond Budgeting: building a new management model for the information age. *Management Accounting*, jan. 1999. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. *Budgets: how to manage without them*. New York, EUA, abr. 1999a. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

\_\_\_\_\_. *Tool of repression and a barrier to change*. New York, EUA, maio 1999b. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

\_\_\_\_\_. *Beyond Budgeting: questions and answers*. Hampshire, England, Out. 2001. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

\_\_\_\_\_. *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2003.

HOPE, Jeremy. Beyond Budgeting: breaking through the barrier to the third wave. *Management Accounting*, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.beyondbudgeting.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

\_\_\_\_\_. *Beyond budgeting: pathways to the emerging model – Balanced Scorecard*. Boston, EUA, Harvard Business School, B0005B, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. USA: Harvard Business School Press, 1987.

JORGENSEN, Bjorn. *Borealis*. Boston, EUA: Harvard Business School, 9-102-048, 9 May 2002.

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

\_\_\_\_\_. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. EUA, R00509, Out. 2000.

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, Ikujiro. *Criação de conhecimento na empresa*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, Clovis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 1999. p.p. 260-273.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica. 1992. *Dissertação* (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

PEREIRA, Carlos Alberto. Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras, uma abordagem da gestão econômica. 2000. *Tese* (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PEREZ, Luis Fernando-Revuelta;e ROBSON, Keith. Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*. EUA, n. 10, p. 383-407, 1999.

PFLAEGING, Niels. Beyond Budgeting: como gerenciar o desempenho para obter um melhor resultado. In: SEMINÁRIO INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS (IBC), 2003. *Anais...* São Paulo, 2003.

SAP AG. *Beyond Budgeting*. 2001. Disponível em: <[www.sap.com/solutions/financials/sem/brochures/index.asp](http://www.sap.com/solutions/financials/sem/brochures/index.asp)>. Acesso em: 14 ago. 2003.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro: LTC, 1983.



WALLANDER, Jan. Budgeting: an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 1999. Disponível em: <[www.elsevier.com/locate/scajman](http://www.elsevier.com/locate/scajman)>. Acesso em: 10 ago. 2003.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

**Artigo recebido em 10/11/05 e aceito para publicação em 29/01/06.**