

O beyond budgeting e a performance gerencial na indústria da construção civil: um estudo multicaso

Francisco Isidro Pereira (UFC) - fisidro30@hotmail.com

Resumo:

No cerne dos negócios da construção civil é usual se deparar com a lógica do orçamento relacionada exclusivamente à feitura da obra, ignorando o instrumental orçamentário no contexto das operações empresariais. Se apropriando desse cenário o estudo em tela contrasta o modelo beyond budgeting em um campo empírico empresarial buscando responder se há sincronia entre o desempenho gerencial e ausência completa de atividade orçamentária. O espaço temporal envolvido correspondeu quinze meses entre 2013 e 2014. Como opção metodológica foi adotada o estudo multicaso. A escolha das unidades empresariais se deu em função da facilidade de acesso aos dados. Em consonância ao desenho da pesquisa, utilizou-se a entrevista do tipo semi estruturada compartilhada com a observação de natureza participante. Para corroborar e aumentar a evidência das fontes partiu-se para a informação documental - relatórios e registros internos. A compilação dos dados usufruiu do bloco de anotações que após a submissão crítica foram enquadradas às variáveis consideradas no estudo, definindo seu impacto como forte (+) e fraco (-). Dada à realidade do objeto de campo o modelo beyond budgeting não foi capaz de despertar nos condutores dos negócios um comportamento de antecipação dos entraves e ficou aquém do que os alicerces teóricos sustentam.

Palavras-chave: *Beyond budgeting, plano orçamentário, gestão orçamentária, empresa de construção civil.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

O *beyond budgeting* e a performance gerencial na indústria da construção civil: um estudo multicaso

RESUMO

No cerne dos negócios da construção civil é usual se deparar com a lógica do orçamento relacionada exclusivamente à feitura da obra, ignorando o instrumental orçamentário no contexto das operações empresariais. Se apropriando desse cenário o estudo em tela contrasta o modelo *beyond budgeting* em um campo empírico empresarial buscando responder se há sincronia entre o desempenho gerencial e ausência completa de atividade orçamentária. O espaço temporal envolvido correspondeu quinze meses entre 2013 e 2014. Como opção metodológica foi adotada o estudo multicaso. A escolha das unidades empresariais se deu em função da facilidade de acesso aos dados. Em consonância ao desenho da pesquisa, utilizou-se a entrevista do tipo semi estruturada compartilhada com a observação de natureza participante. Para corroborar e aumentar a evidência das fontes partiu-se para a informação documental – relatórios e registros internos. A compilação dos dados usufruiu do bloco de anotações que após a submissão crítica foram enquadradas às variáveis consideradas no estudo, definindo seu impacto como forte (+) e fraco (-). Dada à realidade do objeto de campo o modelo *beyond budgeting* não foi capaz de despertar nos condutores dos negócios um comportamento de antecipação dos entraves e ficou aquém do que os alicerces teóricos sustentam.

Palavras Chaves: Beyond budgeting, plano orçamentário, gestão orçamentária, empresa de construção civil.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

1 Introdução

Nunca é demais lembrar que a figura do gestor é essencialmente gerir o futuro próximo. Isto significa antecipar ações por meio de cenários. E no bojo dessas atividades é imprescindível preservar a natureza factível no sentido de internalizar a consistência das variáveis elencadas evitando o ambiente irreal.

O orçamento é um instrumento de gestão cuja implementação busca resgatar o futuro próximo atinente às operações dos negócios. Não se pode negar do desafio decorrente. Daí porque tantos planos orçamentários se moldaram custosos, lentos, de resultados que chega no limiar da inutilidade como bem insinua Pflaeging (2009). Para ele o *Beyond Budgeting* (BB) é um modelo de gestão que substitui a burocracia pela liderança, ordens dadas de cima para baixo por empoderamento, estruturas organizacionais hierárquicas e centralizadas por redes auto gerenciadas. A sua implementação significa uma mudança profunda para quase todas as organizações, pois ele representa um novo modelo mental para o mundo da gestão. É a rigor, uma tecnologia de gestão da mudança.

Vale mencionar da influencia de Peters (1982) sob Pflaeging (2009) quando o mesmo destaca que a mudança no âmbito das organizações não significa implementar sempre ferramentas novas, desenvolver e testar coisas novas e melhorar práticas já existentes. Como empresários, executivos e pessoas comuns, o que se requer é renunciar de forma consequente às práticas, aos rituais e aos hábitos que não funcionam mais. É deliberadamente abrir mão

daquilo que está desalinhado com a nova era da economia baseada no conhecimento. E insiste o autor, na liderança e na gestão, precisa, finalmente, começar a “desaprender”, ou seja, livrar-se de rituais e práticas tradicionais. Aboli-los. Fazer uma “faxina” geral no estoque de rotinas gerenciais.

Levando em conta a opinião de Welsch (2005) a elaboração de orçamentos é a mais ineficiente de todas as práticas gerenciais e, na maioria dos casos, as empresas alcançam sucessos apesar de seu planejamento financeiro, e não por causa dele. Jensen (2002) focaliza o processo de elaboração dos orçamentos corporativos como uma piada. Consome um tempo absurdo dos executivos, forçando-os a passar por intermináveis e enfadonhas reuniões e tensas negociações. Encoraja os gerentes a manter e a enganar – depreciando objetivos e supervalorizando resultados – e os penaliza quando dizem a verdade. Converte decisões comerciais em elaborados exercícios na arte de jogar. Transforma colegas de trabalho em concorrentes, criando desconfiança e má vontade. E deturpa incentivos, motivando pessoas a agir de forma contrária aos interesses da empresa em que trabalham.

No cerne dos negócios da construção civil é usual se deparar com a lógica do orçamento relacionada exclusivamente à feitura da obra, ignorando o instrumental orçamentário no contexto das operações empresariais. Se apropriando desse cenário o estudo em tela contrasta o modelo *Beyond Budgeting* em um campo empírico empresarial buscando responder se há sincronia entre o desempenho gerencial e ausência completa de atividade orçamentária. Entendendo por sincronismo a relação entre fatos que ocorrem ao mesmo tempo.

Portanto o teor da investigação teve como objetivo confrontar os constructos teóricos que sustentam o modelo *Beyond Budgeting* tendo como campo empírico as empresas construtoras cujas próprias observações informais do pesquisador as qualificaram, com base em evidências levantadas, como destituídas de planos orçamentários gerenciais.

A relevância do estudo vem ao encontro da inquietação tracejada por Albuquerque e Silva (2011) ao constatar tema pouco explorado e ainda sensivelmente embrionário junto os pesquisadores brasileiros.

A base epistemológica do estudo partiu do cotidiano do pesquisador, o qual inserido no contexto urbano é parte da paisagem das empresas construtoras e que no momento o mercado de imóveis novos no Brasil encolhe atingindo em níveis percentuais 42% menor do que o do ano de 2011.

Juntamente com esta introdução, o artigo em apreço está pautado em cinco seções, a saber: a seção 2 remonta o aparato teórico para servir de sustentação o teor da seção final, que trata das considerações finais onde concilia o corpo teórico e os achados empíricos, os quais objetos das seções 4 e 5. A seção 3 descreve o procedimento metodológico.

2 Pilares teóricos do *beyond budgeting*

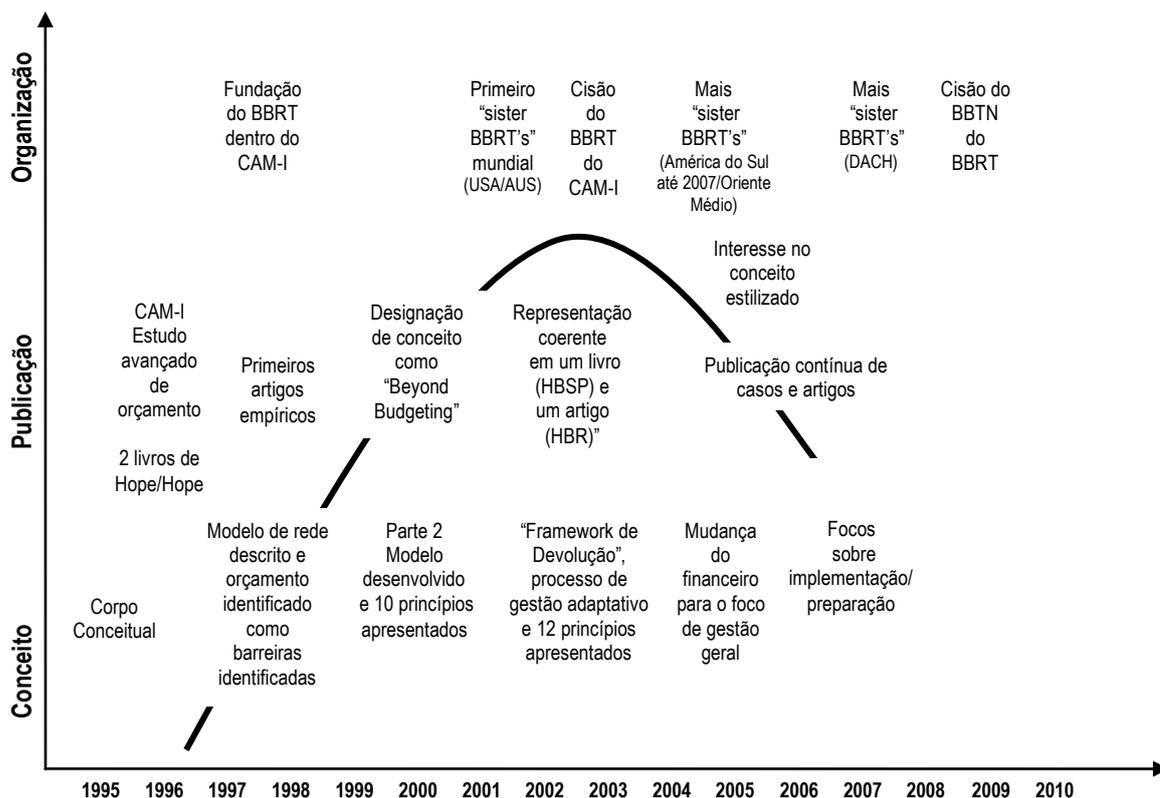
Recorrendo a Becker, Messner e Schaffer (2010) estes reúnem em suas pesquisas um compêndio de natureza histórica do berço do *Beyond Budgeting*. Tracejam não só o ambiente pelo qual foi idealizado, mas também as suas origens as quais decorrentes das reflexões iniciais de Hope e Fraser (2003).

Desde as discussões iniciais, o *Beyond Budgeting* se refere a uma concepção de gerenciamento que requer uma completa eliminação de elaboração e controle de orçamento. Tal movimento começou em 1998, na Inglaterra. Conforme Pflaeging (2009), naquele ano, a associação americana de indústrias Consortium of Advanced Management, International (CAM-I), criou em Londres o *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) como grupo de trabalho que contava com representantes de empresas de vários ramos e que tinha como objetivo perseguir alternativas ao planejamento e controle tradicional baseado em orçamentos.

O foco principal do grupo foi deter nas empresas que já haviam abolido do planejamento orçamentário em suas estruturas de gestão.

Nos idos de 2003 o BBRT tornou-se uma configuração organizacional separada do CAM-I e assegurou o primeiro evento público, que no entender de Daum (2003), marca-se o início do estágio de *marketing* do movimento do *Beyond Budgeting*.

Becker, Messner e Schaffer (2010) resume o panorama evolutivo do desenvolvimento conceitual e organizacional do BBRT bem como o próprio conceito de *Beyond Budgeting* por meio da Figura 1.



Fonte: Baker, Messner e Schaffer, 2010

Figura 1 – Evolução do movimento do *Beyond Budgeting*

Becker, Messner e Schaffer (2010) reforça exaustivamente que o *Beyond Budgeting* não é uma ferramenta ou técnica, mas um modelo de gestão integrado. Pflaeging (2009) segue a mesma insistência ao referir trata-se de um modelo de gestão que substitui a burocracia pela liderança, ordens dadas de cima para baixo para empoderamento, estruturas organizacionais hierárquicas e centralizadas em redes auto gerenciadas. A implementação desse modelo significa uma mudança profunda para quase todas as organizações, pois ele representa um novo modelo mental para o mundo da gestão. Nesse sentido, o *Beyond Budgeting* é, a rigor, uma tecnologia de gestão da mudança.

No entanto, conforme eles mesmos advertem, uma organização realmente implementa o *Beyond Budgeting* somente quando aplica todos os 12 princípios os quais se constituem na própria essência do BB. De acordo com Pflaeging (2004, 2009) os seis primeiros possibilitam uma liderança com alto nível de empoderamento, portanto, uma organização com decisões radicalmente descentralizadas. São eles: 1 – metas baseadas na maximização do desempenho potencial; 2 – avaliação e recompensas tendo como referencias contratos de melhoria relativa, considerando-se a natureza ou razões dos fatores impactantes; 3 – fazer dos planos de ação

um processo contínuo e inclusivo; 4 – tornar os recursos disponíveis sempre que solicitados; 5- coordenar as ações na empresa para que prevaleçam as demandas do cliente e 6 – controles baseados em governança efetiva e num grupo de indicadores de desempenho relativo.

O segundo conjunto de seis princípios descreve processos flexíveis de gestão de desempenho. Agrupa princípios de gestão descentralizada, com delegação de autoridade para decisões em níveis operacionais. Isso habilitaria e encorajaria decisões locais sem pressões, direcionamentos ou constrangimentos. Vale citá-los: 1- prover uma estrutura de governança com princípios e limites claros; 2 – criar um clima de alto desempenho baseado em sucesso relativo; 3 – dar as pessoas liberdade de tomar decisões localmente, consistentes com princípios de governança e metas organizacionais; 4 – atribuir responsabilidade pelas decisões de criação de valor às equipes de “linha de frete”; 5 – fazer as pessoas responsáveis pelos resultados obtidos com o cliente; 6 – apoiar sistemas de informação éticos e abertos que permitam “verdade única” na organização.

O teor de tais princípios permite explicitar quais os efeitos se verificam na gestão das organizações quando se exclui o orçamento anual, análise inclusive, edificada por Hope e Fraser (1999) e Bunce, Fraser e Hope (2002). Queirós (2010) apresenta uma lista de etapas na implementação do *Beyond Budgeting* tendo como subsídios estudos de casos.

2.1 A autogestão e o *Beyond Budgeting*

Uma das variáveis que constituem a definição de *Beyond Budgeting* é autogestão. E cabe aqui uma análise mais detida da definição de autogestão. Para esse intento parte-se do olhar crítico de Carvalho (1995). Ela desenvolve a sua definição referindo como unidade de autogestão aquele núcleo para a qual seus membros formam um grupo que se governa a si mesmo. No tipo autogestão de autogoverno todos os trabalhadores numa determinada empresa se tornam seus administradores diretos. Grupos de pessoas enfrentando uma situação comum são grupos autogovernados, seja no trabalho, na comunidade ou no país como um todo. Numa organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta.

Ainda se apoiando nas idéias de Carvalho (1995), a autogestão só é possível quando o grupo controla os meios e os produtos da produção. Esse controle torna-se explícito no direito de participar em todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender os valores e objetivos da organização.

A unidade de autogestão é uma forma de organização tanto política como econômica que tem a capacidade de se estender, formando novos grupos, ou subunidades, em sistemas autônomos que tem as mesmas características. Os membros das unidades de autogestão são simultaneamente governantes e governados. Quanto maior o número de subunidades incluídas na unidade original, maior a perspectiva de que exista uma democracia em toda a organização. Isso acontece porque a tomada de decisões será resultante da interação de um número maior de grupos autônomos.

Aqui vale recorrer a Araújo e Gava (2011) ao discorrer sobre o gerenciamento permissivo, onde se manifesta uma excessiva concessão em detrimento de controle. Essa postura permissiva, conforme esclarecem não é propriamente deliberada, mas sim fruto de uma delegação sem a complementar competência de supervisão. Não é que os gerentes não são permissivos por escolha, mas sim quando delegam responsabilidades relativas a um sem-número de atividades, sem saberem ao certo, depois, como controlar sua efetiva realização. Essa postura não intencional tem, na maioria das vezes, consequências desastrosas.

De acordo com os autores, gerentes flexíveis sabem que, se o controle é um componente inevitável de sua prática, isso não quer dizer que seja também inexorável. Não se trata de imaginar o gerenciamento sem nenhum controle, mas sim com o mínimo de controle

exigido para seu próprio funcionamento e eficiência. Esse mínimo é contingente: isso significa que, em algumas situações, o gerenciamento flexível se movimentará mais para o lado da concessão, abdicando de maior controle de forma momentânea e voltando a controlar tão logo a situação o exigir; noutras, cederá espaço para maior controle, também em momento específico e retornando à flexibilidade assim que se julgar procedente.

O modelo do *beyond budgeting* não é somente a uma nova abordagem para orçamento, discorre Daum (2001), mas também uma abordagem holística para a gestão estratégica, plano de negócios, estabelecimento de alvos, projeções contínuas e direcionadoras de eventos e gestão de desempenho de negócio baseado em indicadores de desempenho financeiro e não financeiro.

E com relação a gestão de pressão de curto prazo, no que o modelo contribuiria? Aqui a teoria se perfila frágil e sem um constructo convincente. Pois conforme Araújo e Gava (2011) o conflito entre as exigências do curto e do longo prazo constitui uma das grandes tensões gerenciais da atualidade, colocando as empresas e seus gestores diante de decisões difíceis e contraditórias. Como pensar o longo prazo quando os sócios, acionistas e investidores são cada vez mais sequiosos por retornos imediatos? Como arriscar movimentos futuros de maior incerteza se as métricas de desempenho seguem premiando o retorno presente? Como pensar 5 ou 10 anos à frente com o resultado do trimestre iminente? Dessa forma, cada vez mais premidos pelas exigências do chamado “capital impaciente”, os gestores acabam passando ao largo de estratégias mais ousadas e de retorno nem tão imediato. Tal realidade faz com que a maioria das empresas acabe reduzindo seu horizonte estratégico ao período de um ano que normalmente baliza os planos estratégicos tradicionais. Se a lógica é nociva, qual a maneira de se libertar dela? Para Stout (2014) “...o caminho é parar de atrelar a remuneração dos executivos ao desempenho em bolsa.”

Como analisa Day e Moorman (2013) os objetivos de crescimento são inicialmente estabelecidos pela alta gerencia para atender as demandas dos acionistas por crescimento de receitas e lucros, abre-se muitas vezes uma crescente lacuna entre metas cada vez mais agressivas e carteiras cada vez mais avessas a risco. Por causa disso, a questão fulcral é saber se essas iniciativas de crescimento são capazes de diminuir a lacuna de crescimento exibida na Figura 2 entre objetivos de crescimento e o impulso das estratégias atuais.

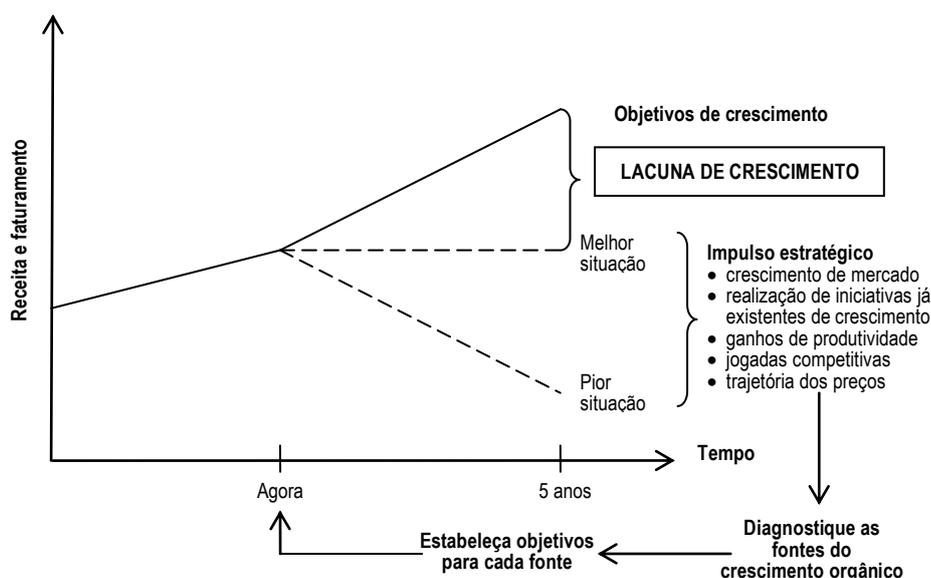


Figura 2 – Calibramento da lacuna de crescimento

Para compreender o que pode ser alcançado, a gerência precisa dissecar as fontes de crescimento passado e então estabelecer metas realistas para cada fonte de crescimento futuro. A barreira que precisa ser superada é que a maioria dos sistemas financeiros é projetada de dentro para fora para acompanhar as cifras, controlar as variações orçamentárias e avaliar medidas de corte de gastos (o que representa mais um motivo para que os diretores financeiros precisem participar da inovação de valor aos clientes). Esses sistemas podem revelar os detalhes do aumento na receita em cada produto ou o lucro por território de vendas, mas absolutamente nada a respeito das questões estratégicas sobre de onde o crescimento veio no passado e se essas fontes podem ser sustentadas no futuro. Um sistema financeiro de fora para dentro é centrado em clientes e em mercados. Ele deve revelar quais porções do crescimento da receita e do faturamento são provenientes de um crescimento no mercado, de ganhos ou perdas em fatia bruta de mercado, de ganhos de mudanças de preço, de perdas por rotatividade ou por migração de clientes e de expansões para mercado adjacentes e novas geografias.

3 Delineamento metodológico adotado

As escolhas das empresas se deram de forma aleatória com base na facilidade de acesso à captura de dados e explicações de dúvidas, ainda que tivesse um rol de 18 construtoras. Sete foram descartadas por não atenderem à lógica social da receptividade e dos benefícios de uma investigação acadêmica. Duas não sinalizaram interesse de cooperação. Embora nove empresas tivessem firmados compromissos implícitos de contribuição no decorrer do levantamento investigativo, quatro declinaram no percurso do processo. Nestes termos apenas cinco fizeram parte da pesquisa, as quais se dispuseram a disponibilizar acessos às informações complementares decorrentes às divulgadas via mercado por mídia eletrônica e impressa e dados imprecisos contidos nas anotações oriundas dos instrumentais de recolhimentos de dados.

Optou-se pelo anonimato das empresas, apesar da divulgação na imprensa especializada, por questão de resguardar a integridade das fontes quando inquiridas *in loco* ou via *e-mails*.

Portanto o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso coletivo, que conforme Chizzotti (2006) busca estender o estudo a diversos instrumentais para ampliar a compreensão ou teorização a partir de uma coleção mais de casos conexos. Para Yin e Campbell (2002) a investigação de multiestudos de caso é uma variante do estudo de caso o qual é usado para descrever práticas e uso de sistema de gestão contábil, técnicas e procedimentos operacionais conforme Ryan, Scapens e Theobald (2002).

O protocolo foi devidamente formalizado tal quais as orientações explanadas por Yin (2012, 2010) e Gil (2009).

O espaço temporal demandado na coleta dos dados abarcou 15 meses, entre 2013 e 2014.

Dentre os instrumentos utilizados no recolhimento dos dados sobressaíram a entrevista do tipo semi estruturada onde teve como sujeitos alvos os engenheiros projetistas, o engenheiro financista e o responsável pela área contábil.

Como o estudo de caso ocorreu no ambiente natural, foi inevitável a adoção das observações diretas. Como esclarece Yin (2010) a evidencia observacional é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico sendo estudado.

Para corroborar e aumentar a evidência das fontes anteriores partiu-se para a informação documental – relatórios e registros internos. O uso desse instrumento seguiu rigorosamente as instruções preconizadas por Yin (2010, 2012) quando se refere da precaução de não se “contaminar” com a ilusão da verdade indubitável contido no teor dos tipos de documentos.

O registro dos dados usufruiu do bloco de anotações que após a submissão crítica foram enquadradas às variáveis discriminadas por Hope e Fraser (2003) as quais constituem o modelo do *beyond budgeting* e o que se entende no que muda no âmbito gerencial. O Quadro 1 explicita tais variáveis, suas respectivas definições no âmbito da pesquisa em tela e as alterações esperadas tidas como impactos na forma de gestão da empresa estudada.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	ALTERAÇÕES ESPERADAS NA GESTÃO
Metas	Objetivos quantificados	Continuamente monitoradas contra um dado benchmarking, preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
Promoções e bonificações	Remunerações adicionais	Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”
Planos	Registros documentados e disponibilizados fisicamente e/ou eletrônico.	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da organização.
Recursos	Pessoas e objetos físicos que dão suporte a implementação de uma ação: materiais, financeiros, tecnológicos, dentre outros.	Existe a confiança de prover recursos quando forem necessários
Coordenação	Acordos implícitos consensuais	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	Monitoração de indicadores com desvios acima de um padrão	Existe confiança de que a projeção seja baseada na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certos parâmetros.

Fonte: Baseado em Hope e Fraser, 2003

Quadro 1 – Identificação e definição das variáveis de pesquisa e seu impacto gerencial esperado.

Dentre as estratégias de análise das evidências decidiu-se adotar o enfoque analítico dos dados com base nas proposições teóricas originais, enquadrando as variáveis recém apresentadas na categoria de impacto como forte, sinalizando com (+) e fraco com (-).

4 Esboço do *beyond budgeting* adotado nas empresas estudadas

No confronto dos dados empíricos reunidos oriundos das cinco empresas foco de estudo, e com o arsenal teórico considerado, foi possível tracejar um esquema de funcionamento do modelo *beyond budgeting* que sinalizou interface entre as cinco empresas.

Suas configurações organizacionais reuniam praticamente duas unidades administrativas: projetos e administrativo/financeiro. A área destinada à gestão de pessoas se posicionava estruturalmente como um órgão de assessoria junto à alta direção.

A equipe de engenheiros e projetistas, principalmente o engenheiro orçamentista, proporciona o “tom” do negócio: ela edifica o projeto de criação e a partir do mesmo perfila quantitativamente o arsenal de recursos materiais, financeiros e humanos na execução da obra. Tal documento é rotulado de orçamento.

Cada obra deve gerar sua própria rentabilidade tendo como responsáveis os engenheiros definidos e alocados para tal e todos reunidos em unidade denominada de Escritório de Projetos de Obras (EPO).

As metas são estabelecidas levando em conta a definição das métricas de projeto de obra que efetivamente tenham valor e represente a facilidade de uso e assimilação de seu significado pelas equipes do projeto.

A métrica respectiva tem um detalhamento de suas características: propósito (finalidade de cálculo), categoria (prazo, custo, eficiência de processos), forma de cálculo, grandeza a ser avaliada (percentagem, dias, unidade monetária, número índice), fonte de dados (referências a ser utilizadas no cálculo) e periodicidade (período de tempo para recálculo e divulgação da métrica).

As empresas ainda procuravam identificar metas para cada uma das métricas definidas. Isto é, identificação do valor esperado ou variação de valores, tais como “maior que”, “menor que”, “acima de” dentre outros.

O fluxo de recursos financeiros decorrentes dos recebimentos e pagamentos que perpassam na tesouraria das empresas tem um reflexo direto do desempenho das metas delineadas. Tal dedução pode remeter ao exemplificar o índice de Eficiência do Processo de Construção (%). O propósito da métrica é medir a eficiência dos processos de fornecimento de insumos. Nas palavras do engenheiro: “...*sempre que tivermos a necessidade de emitir uma ordem de mudança de escopo que não seja reembolsável pelo cliente, será devido a um erro cometido no dimensionamento do projeto, ou na logística de fornecimento, ou nos serviços de edificação, ou na instalação em campo. Portanto, nossa eficiência global foi afetada de alguma forma*”

Toda a equipe de executivos das empresas não entendia o instrumental orçamentário como um mecanismo de gestão sob a sua ótica. Tal mecanismo não passa de um objeto que arrola “tudo” de que necessita em termos de recursos físicos e quadros humanos (mão de obra) para edificar uma obra. Tanto que ao engenheiro orçamentista cabe elaborar o planejamento financeiro e orçamentário das obras, acompanhar o planejamento físico e financeiro da obra, acompanhar aplicação de recursos na execução da obra e lançar informações no cronograma físico no sistema planejamento do recurso da empresa (ERP) corporativo e elaborar as rotinas diárias de planejamento orçamentário.

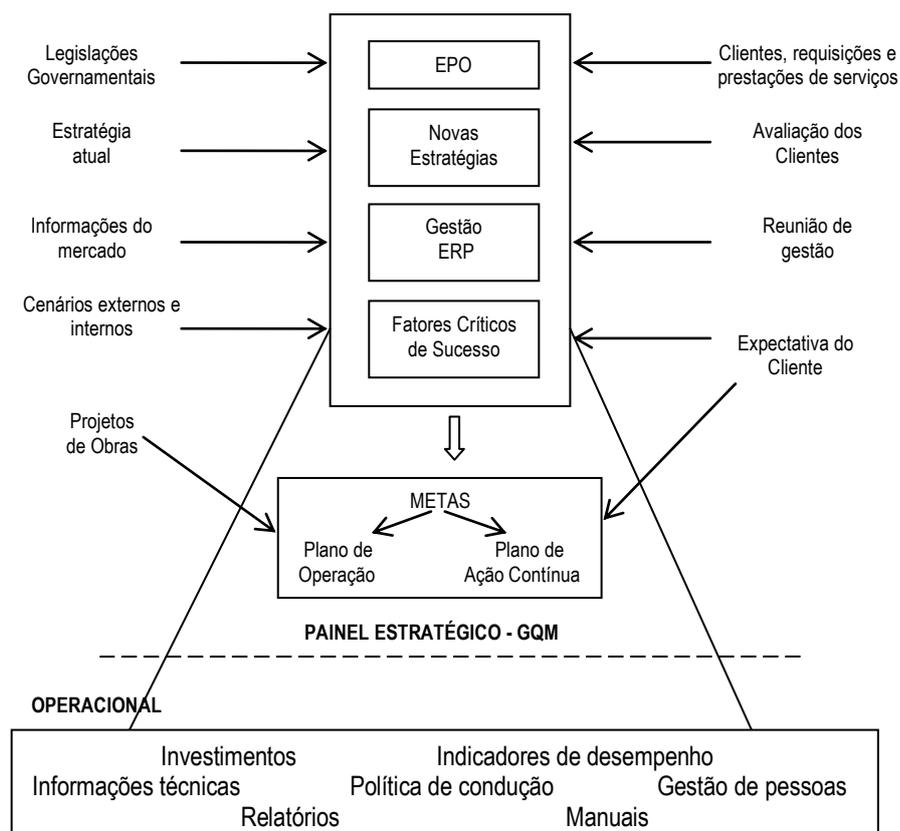
Por meio das métricas as construtoras comparavam as ações planejadas, com o que realmente tem sido feito, incorporando novas informações e ajustando seus planos de ações em consonância.

Dada a inexistência do plano orçamentário, enquanto artefato gerencial, os processos de gestão integrada nas referidas empresas se remetem a abordagem *Goal-Question-Metric* (GQM) aplicada a projetos de obras.

De acordo com Garcia *et al.*(2014) a GQM é uma abordagem orientada a objetivos para a medição de produtos, projetos e processos, que apóia a definição de *top-down* do processo de medição e a análise *bottom-up* dos dados resultantes. Ela tem uma série de vantagens: ajuda na identificação de métricas úteis e relevantes, apóia a análise e interpretação dos dados coletados, permite uma avaliação da realidade das conclusões extraídas, diminui a resistência das pessoas contra processos de medição, dentre outros. Sob esse raciocínio pode-se esquematizar de forma aproximado o modelo de gestão sem orçamentos e comum às empresas estudadas, reportando à Figura 3.

O Escritório de Projetos de Obras (EPO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena um ou vários projetos que estejam sob seu domínio. Ele opera de forma contínua, fornecendo suporte e apoio à gestão dos projetos, com capacitação, desenvolvimento e aplicação de softwares. Geralmente está envolvido no processo de recrutamento, seleção, gestão, readaptação e divisão da equipe do projeto.

O ERP contempla todos os processos de gestão da empresa utilizando-se de módulos de sistema como: financeiro, contábil, faturamento, compras/suprimentos, estoques e custos.



Fonte: Adaptado de Garcia et al. (2014) em consonância aos dados da pesquisa de campo.

Figura 3 – Modelo de gestão sem orçamentos nas empresas focos do estudo

5 A contraprova do modelo adotado no desempenho gerencial

Dada a restrição de espaço nesse documento descrever-se-á com mais detalhes as três empresas, as quais rotuladas de I, III e V que mais tiveram deterioração patrimonial mesmo diante da adoção do modelo *beyond budgeting* que deveria responder rapidamente às mudanças decorrentes do contexto.

Empresa I

Entre 2006 e 2007, captou 2 bilhões de reais na bolsa. Entrou em novos mercados, adquiriu concorrentes e acumulou terrenos. Encantados com o modelo de governança americana, os investidores apostavam que empresas “sem dono” iriam melhor do que as demais já que imperaria a meritocracia pura.

Enquanto as empresas “de dono” tomavam as decisões difíceis, a empresa atacava não o problema. Em 2011, seu prejuízo beirou 1 bilhão de reais. A companhia chegou a valer na bolsa o equivalente a 35% do seu patrimônio. Na época, seus executivos diziam estar mapeando os problemas. Isso durou até 2012, quando um grupo de investidores decidiu organizar um plano para reerguer a empresa.

Foram vendidos negócios ou abandonado mercados em que a empresa havia entrado com os recursos da abertura de capital. Por exemplo, foi vendido o negócio mais valioso da companhia e parou de construir fora do eixo Rio-São Paulo, já que não se conseguia gerenciar tantas obras ao mesmo tempo e os custos subiam anualmente.

Apesar do *core business* da empresa ser construir apartamentos para as classes média e alta no mercado paulista e carioca, em 2008 adquiriu empresa A cuja operação principal abarcava a baixa renda. E aqui só somaram os problemas: alguns prédios lançados entre 2008 e 2011 custaram até 50% mais que o previsto, avaliação de crédito dos clientes foi malfeita, o

que levou ao cancelamento de pelo menos 20% dos contratos. A empresa tinha um sistema de construção mais caro do que o dos principais concorrentes. Foi conjecturada a entrega de todas as obras em andamento e o fechamento da mesma. Entretanto dada a proposta de um grupo de engenheiros no tocante a alteração dos métodos de construção de forma a acelerar as obras, e perda de dinheiro houve novos lançamentos de imóveis em 2013, depois de dois anos parada. A partir daí, o plano passou a ser separar as operações de ambas as empresas.

Nesse contexto ocorreu alteração do plano de remuneração. Na empresa A, 70% da remuneração de gerentes e altos executivos viria do pagamento de bônus por resultado. Na empresa I, os salários são maiores, e a remuneração variável, soma, no máximo, 50% do total.

Também estava no radar dos planos que a empresa I e a empresa A tenham ações negociada de forma separada em 2015 inclusive com conselhos distintos.

Ao se desfazer do principal negócio por 1,5 bilhão de reais ajudou a pagar 700 milhões em dívidas de curto prazo que ameaçava a sobrevivência da empresa I e ainda contribuiu com o lucro de 867 milhões de reais em 2013 sem o quais o numero redundaria para 27 milhões. Mesmo com esses recursos, a margem de lucro de 25% ficou aquém dos 52% da melhor do setor.

Empresa II

A empresa era a maior construtora do país em 2011 e começou a reduzir o ritmo depois de verificar que suas obras, em conjunto, custariam R\$ 1,4 bilhão de reais mais que o previsto, o que levou a empresa a fechar 2012 com um prejuízo de 2,2 bilhões de reais. Uma das principais causas do mau momento foi o crescimento desenfreado da empresa, no passado recente, empreendido por meio de aquisições e expansão geográfica, o que a levou a um valor geral de vendas de R\$ 9 bilhões em 2011. “Encontrei algumas coisas melhores e outras piores do que esperava. Mas não previa algo dessa magnitude.” Para reverter o quadro, o executivo apresentou um plano de recuperação de dois anos, cujo ponto principal era readequar o tamanho da empresa à realidade do mercado.

Das 17 regiões em que atua, a empresa II pretende permanecer em apenas dez. Até 2015, o valor de vendas deve cair para até R\$ 6 bilhões. Com isso, o executivo garantia que não haverá mais surpresas nos próximos balanços. No dia seguinte ao anúncio dos resultados, as ações da construtora tiveram a maior alta do pregão da Bovespa, de 5,39%. “A PDG deve entregar mais crescimento e uma geração de caixa robusta em 2013”, escreveu o analista de mercado em relatório do Deutsche Bank.

Para sair do sufoco financeiro a empresa II foi a que mais encolheu. Os lançamentos passaram de 9 bilhões de reais para 2 bilhões de reais, as receitas caíram quase 25% e o valor de mercado diminuiu 70% nos últimos dois anos. Apesar do lucro de 22 milhões de reais em seis meses, a sua dívida de 7 bilhões de reais, continua sendo a maior do setor.

Empresa III

A incorporadora é uma das maiores no mercado imobiliário brasileiro, com operações que incluem a aquisição de terrenos, planejamento e desenvolvimento de projetos, marketing, vendas, construção e serviços de atendimento ao cliente.

Resultante da combinação, em 2008, dos negócios de três empresas brasileiras a empresa III construiu uma sólida plataforma operacional. Está presente nas principais regiões metropolitanas no Brasil e no interior de São Paulo.

Em 2013, os lançamentos imobiliários diminuíram 62,3% se comparado com o ano de 2012, passando de R\$ 3.071,10 milhões em 2012 para R\$ 1.159,0 milhões em 2013. Já as vendas contratadas totalizaram R\$ 2.460,0 milhões no ano de 2013, representando uma redução de 26,6% em relação ao volume de R\$ 3.356,0 milhões em 2012.

A maior necessidade de recursos da companhia deve-se a: a) incorporação imobiliária das unidades vendidas; b) custos relativos à prestação de serviços de construção de terceiros e c) impostos relacionados às suas atividades operacionais.

É de conhecimento do *board* da empresa que a demanda por novas unidades residenciais é influenciada por fatores tais quais: crescimento do nível de emprego, taxas de juros de longo e curto prazo e programas de financiamento imobiliário, confinação do consumidor, políticas governamentais, fatores demográficos e, em menor escala, mudanças em impostos prediais, custos de energia, despesas condominiais e regulamentação de imposto de renda. O lançamento de novas unidades, por outro lado, é influenciado pelo estoque de unidades existentes, restrições na legislação de zoneamento, restrições na legislação ambiental, políticas governamentais, custo e disponibilidade de terrenos, custos diversos de construção e vendas e disponibilidade de financiamento. Soma-se a isso a existência de incertezas econômicas e políticas consideráveis que podem vir a prejudicar o comportamento de compra dos clientes, os custos de construção, a disponibilidade de mão de obra e matéria prima. Taxas de juros mais alta, que podem afetar a capacidade dos compradores de obter financiamentos, ou a própria falta de disponibilidade de financiamentos, podem reduzir a demanda por novas residências afetando, assim, as vendas da companhia. A inflação também teve e poderá continuar a ter efeito sobre a situação financeira e resultados da companhia.

O prejuízo dobrou em 2013, pra 686 milhões de reais e voltou a aumentar no primeiro trimestre de 2014, levando a empresa a anunciar sua pretensão de fechamento de capital na Bovespa já definido o preço de 1,34 real por ação, o que avalia a empresa em cerca de 754 milhões de reais, configurando um valor menos da metade de seu patrimônio.

Empresa IV

A incorporadora IV lucrou em 2013, 719 milhões de reais, 26% mais do que no ano anterior. Não obstante, teve impacto de 10 milhões de reais com multas de atraso na entrega de obras.

Entre abril e junho, a incorporadora distratou ou vendeu três terrenos, em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Centro Oeste do país, com impacto líquido de 3 milhões de reais no resultado. Também registrou impacto de 10 milhões de reais com provisões jurídicas para multas de atraso de obra, ligadas às entregas com atraso pertencentes a safras problemáticas.

"Apesar da natureza não recorrente, esses itens podem se repetir nos próximos trimestres devido a algumas obras atrasadas pendentes de entrega (...), o que pode acarretar um volume de distrato de terrenos acima do usual ao longo do segundo semestre de 2014", conforme consta no relatório de resultados.

No trimestre foi vendido 23,8% do seu estoque pronto, ou 262 milhões de reais. "Continuaremos muito focados nesse tema dada sua relevância para a operação". A região Norte, Nordeste e o estado do Espírito Santo responderam por 37% do volume de vendas de estoque pronto.

Assim, o estoque total a valor de mercado da empresa apresentou uma queda de 2,4% ante o primeiro trimestre, encerrando junho em 7,02 bilhão de reais. Das vendas realizadas no trimestre, 960 milhões foram de estoques e 298 milhões, de lançamentos.

Em julho, a incorporadora informou que as vendas contratadas diminuíram 42,3% ano a ano e encerraram o trimestre em 1,26 bilhão de reais. Os lançamentos recuaram 49,5% no segundo trimestre ante mesma etapa de 2013, a 890,2 milhões de reais. Mesmo com um cenário macroeconômico mais desafiador quando comparado ao ano passado, o primeiro semestre foi positivo. A receita líquida do trimestre caiu 1% ano a ano, a 1,4 bilhão de reais.

O Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) recuou 1,2% na mesma base de comparação, a 271 milhões de reais. No trimestre, a geração operacional de caixa foi de 159 milhões, ante 154 milhões de reais um ano antes.

Empresa V

A empresa V, uma construtora de porte médio, cresceu 125% entre 2008 e 2010, quando faturou 180 milhões de reais construindo galpões e casas pré-montadas. Fazia parte da

equipe de executivos, profissionais egressos de grandes companhias como Ambev, Procter & Gamble e Gerdau.

Os diretores recebiam até oito salários por ano de participação nos lucros. A empresa estava no auge, e o Controlador sentia-se à vontade para rejeitar propostas de investidores interessados em comprar uma participação na empresa.

No começo de 2011, a trajetória de expansão foi interrompida. O pagamento de fornecedores atrasou. Obras pararam. O escritório no norte do país, onde se construía um condomínio de 500 casas, fechou.

Os problemas fizeram o Ministério Público do Estado pedir quebra do sigilo fiscal e bancário dos sócios. Em decisão liminar, o pedido foi acatado.

Em novembro de 2011, foi feito um pedido de recuperação judicial (um instrumento legal que permite a uma empresa renegociar débitos para tentar se reerguer) na comarca da cidade mato-grossense, onde ficava a sede, e foi deferido pelo juiz. Total da dívida da foi estimado em 90 milhões de reais. Entre seus principais credores estavam os bancos Itaú, Safra e Credit Suisse, fornecedores, funcionários e clientes que compraram casas.

Em maio de 2011, sem ter como pagar fornecedores de cimento e salários, foi convocado uma reunião e, às “lágrimas”, demitiu a maior parte do pessoal. O faturamento da construtora em 2011 fechou em 22 milhões de reais — pouco mais de 25% do que a empresa obteve em 2008. Dos 150 funcionários que a empresa mantinha em Brasília, onde a intenção era construir casas populares próximas ao plano piloto, restavam nove.

Os tempos de bonança duravam desde 2007. Naquele ano, para atender a uma demanda da Sadia, a equipe de engenheiros teve a ideia de fabricar casas em que as paredes e a laje formavam uma peça única — um bloco, como uma caixa de sapatos. Foi uma inovação que permitiu à empresa V entregar uma casa em 24 horas, cinco vezes mais rápido que do jeito tradicional.

Depois da Sadia, outras grandes empresas procuraram a companhia. Por vários anos, boa parte das receitas da construtora vinha de clientes que a contratavam para levantar armazéns e casas para os funcionários. Os negócios deslancharam, e, em julho de 2009, pôs em prática a profissionalização da gestão. Foi constituída uma equipe de executivos profissionais com total autonomia compartilhada com o Controlador. Naquele ano, definiu-se que passaria a expandir também com incorporação de imóveis. "Esperávamos vender muitas casas financiadas com recursos de programas habitacionais".

Era um jogo diferente do anterior, em que os clientes corporativos pagavam um adiantamento no início das obras. No novo modelo era preciso adquirir terrenos, desenhar projetos, contratar operários e tocar as obras.

Poderiam se passar meses até que as casas fossem vendidas e o dinheiro voltasse para o caixa — a clássica situação em que a necessidade de capital de giro tende a aumentar conforme se cresce. Para piorar, muitos terrenos eram adquiridos à vista.

Com o tempo, o principal Controlador começou a ficar meio aflito. “Os resultados estavam demorando demais para aparecer”. Ele queria rever a estratégia, pois achava melhor voltar a trabalhar no sistema antigo. Houve discordâncias as quais resultaram em pedidos de demissões.

Acontece que nem tudo ia bem também no modelo antigo. O maior contrato corporativo da empresa previa a construção de 1.600 casas numa cidade nas proximidades da hidrelétrica de Jirau, em Rondônia. De acordo com o contrato, fechado em 2008 com a Energia Sustentável do Brasil (ESBR), concessionária responsável por obras da usina, a companhia receberia 207 milhões de reais.

"Achei que era o contrato da minha vida", expressou o CEO principal da empresa. "Mas a ESBR sempre pedia serviços extras, que atrasavam as obras, e depois nos culpava pela demora."

Ele afirma que o negócio acabou não sendo rentável — que não tinha uma reserva de caixa suficiente para atravessar a crise. "Tivemos de recorrer a empréstimos para concluir as casas da ESBR". As obras foram inauguradas em janeiro de 2011.

Antes disso, quando as contas não fechavam mais, tentou negociar um aporte de capital do BNDESPar, braço de participações do BNDES, na construtora. Também buscou-se bancos que pudessem emprestar 50 milhões de reais. "Foi o que calculei ser suficiente para manter a empresa por seis meses", afirmou o principal Controlador.

Acreditava-se que esse seria um prazo suficiente para concluir as negociações com o BNDESPar. Acabou conseguindo um crédito de 20 milhões de reais com o Credit Suisse. Àquela altura, a construtora já havia atrasado alguns pagamentos a alguns de seus fornecedores. Uma parte deles protestava em cartório para receber a sua parte.

No primeiro trimestre de 2011, o BNDESPar encerrou as negociações. Nos meses seguintes, as despesas continuavam maiores que as receitas e o dinheiro do empréstimo acabou. "Não tive outra alternativa a não ser demitir as pessoas". A maior parte das obras que já estavam em andamento teve de ser interrompida. Para tocar as demais e fazer algum dinheiro, foi vendida uma das três fábricas de casas pré-montadas da empresa.

Desde novembro 2011, quando o pedido de recuperação da empresa foi deferido, o Controlador compareceu ao escritório de Brasília todos os dias, onde concebia planos para reerguer a empresa o que não foi suficiente para o atual colapso patrimonial da empresa.

O Quadro 2 reúne o resultado comparativo dos reflexos de cada variável integrante do modelo do *Beyond Budgeting* e o desempenho operacional decorrente. Todos os negócios estão em processo de reestruturação contrariando sensivelmente a essência do modelo: agilidade gerencial nas circunstâncias não previstas.

EMPRESAS	I	II	III	IV	V
VARIÁVEIS					
Metas	-	-	-	-	-
Promoções e bonificações	+	+	+	+	+
Planos	+	+	-	-	+
Recursos	-	-	-	-	-
Coordenação	+	+	+	+	-
Controles	-	-	-	-	-
Efeitos obtidos	Prejuízo	Lucros ínfimos	Prejuízos Fechamento de capital	Prejuízos	Falência

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 2 – Impacto gerencial do modelo sem orçamento nas empresas pesquisadas

Uma leitura no teor do Quadro I algo sobressai imediatamente: foram ignoradas o monitoramento das metas bem como o acompanhamento dos indicadores fora da área de normalidade da curva de Gauss e a confiança de provimento de pessoas e recursos na implementação de ações foram sucumbidas. O modelo não foi capaz de internalizar suas variáveis chaves no percurso da gestão muito além do plano orçamentário.

6 Considerações finais

Não se pode inferir que não existia um plano de controle de resultados, o orçamento, nas empresas construtoras estudadas. O engenheiro financista/orçamentista em sintonia com a alta direção põe no papel quanto de receitas pretende auferir bem como o quantitativo monetário de lucros a obter.

As equipes de engenheiros gestores tinham pleno conhecimento de tais metas, pois seus bônus dependiam do devido alcance. E muito mais do que isso, os lucros desejados estão atrelados às boas performances dos indicadores dos projetos de obras almejadas.

Cada projeto deve pelo menos se superar do desempenho mínimo de sua implementação com a possibilidade sempre presente de ajustes contínuos. Tais informações usualmente catalisadas no EPO e estas disponibilizadas na unidade administrativa/financeira com o intuito de recompor o retorno sobre o ativo líquido (RSAL) e o retorno sobre o patrimônio líquido (RSPL).

Literalmente, as empresas núcleos do campo de investigação gerenciavam por meio de indicadores chaves. Estas de amplo domínio e conhecimento de todos os engenheiros em que os mesmos conforme projeto que estivessem alocados tivessem autonomia de melhorias. No entanto o chamado “capital impaciente” se perfilou uma variável fortemente interveniente nas variáveis constituintes do modelo de gestão aquém dos planos orçamentários. O modelo de crescimento e as estratégias delineadas de todas as empresas se revelaram incompatíveis por conta disso

Apesar de todos esses relatos explicitarem variáveis que condizem com a definição de *Beyond Budgeting* percebe-se que a gestão é intuitiva. É aquele sentimento de experiência adquirida por parte dos engenheiros (uma forma de gerir que se aproxima do acaso) e aqui surge o embate de choque de idéias os quais sacrifica a qualidade, interferindo no valor agregado e distorcendo a expectativa do cliente. Soma-se a isso o fato de que as empresas investigadas não perfilaram autogerenciamento e quando foi vislumbrada esta em uma das empresas, ocorreu um caos.

O modelo não foi capaz de despertar nos condutores dos negócios um comportamento de antecipação dos entraves. Todos apresentaram comportamentos reativos deixando as circunstâncias dominarem as situações operacionais de forma ruim sem atentar para os indícios revelados dos indicadores fora do padrão estabelecido.

A dinâmica de cada variável demonstrou fraca (-) ou forte (+) conforme o perfil gerencial de empresa específica. No entanto, o impacto foi uniforme e se configurou aquém do que os alicerces teóricos que sustentam o modelo, preconizam. O que se pode deduzir é que as empresas objeto de pesquisa não catalisaram a agilidade requerida quando defrontadas no horizonte de turbulências das variáveis contidas no ambiente macro. Esses resultados sugerem falta de sincronia entre o desempenho gerencial e ausência completa de atividade orçamentária. Ou seja, mesmo com adoção do *Beyond Budgeting*, este pouco direcionou e/ou resgatou melhorias no bojo do processo de performance gerencial conforme o Quadro 2.

Por mais que tivesse o cuidado de contaminação de vieses na trajetória da pesquisa a sua eliminação se demonstra impossível: inclinação teórica, ruídos no entendimento de conteúdo na fala e na escrita e até mesmos pequenos ajustes no modo de expressão dos indivíduos que se coletaram informações. Juntar pistas para compor uma imagem analítica e explicativa por si só exige precaução nas inferências supras, daí constituindo na limitação desta investigação requerendo aprofundamentos de estudos em outros ambientes de negócios da construção civil cuja plataforma de gestão orçamentária nunca sequer tenha sido experimentada.

Não obstante, cabe ainda como sugestão de estudos futuros selecionar as empresas que internalizaram o modelo de gestão do *Beyond Budgeting*, e se tal configuração modelar ajuda a detectar eventos aparentemente insignificantes os quais podem dar origem a fenômenos avassaladores nos negócios aparentemente desconexos de pontos remotos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, K. S. L. de S. e SILVA, F. C. C da. As publicações acadêmicas de pesquisa no Brasil, no âmbito do Beyond Budgeting. *Revista Eletrônica EAD Unijorge*. n.1, v.1, jul/dez. 2011.
- ARAÚJO, L. e GAVA R. *Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- BECKER, S., MESSNER, M. e SCHAFFER, U. The evolution of a management accounting idea: the case of Beyond Budgeting. *SSRN*, jan./2010.
- BUNCE, P., FRASER, R. e HOPE, J. Beyond budgeting. *White Paper*, Beyond Budgeting Round Table, jun./2002.
- CARVALHO, N. V. de, *Autogestão: o nascimento das ONGs*. 2 ed., São Paulo: Brasiliense, 1995.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006
- DAUM, J. H. Beyond budgeting on the move – report from the First Annual Beyond Budgeting Summit in London, 1-2 july, 2003. Disponível em: http://www.juergendaum.com/news/07_04_2003.htm. Acessado em: 22.12.2013.
- _____. SAP Beyond Budgeting, *White Paper*, may. 2001.
- DAY, G. S. e MOORMAN, C. *Estratégia de fora para dentro: lucrando com o valor ao cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- GARCIA, C. V. de R. Gestão integrada de projetos orientada pelo planejamento estratégico empresarial. *Mundo Project Management*, n. 56, abr/mai. 2014.
- GIL, A. C. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOPE, J e FRASER, R. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- _____. Budgets: how to manage without them. *Management Accounting*, april, 1999.
- JENSEN, M. C. O orçamento não funciona. Vamos consertá-lo. *Exame-Harvard Business Review*, 11.04.2002
- PETERS, T. *Reimagine! Excelência nos negócios numa era de desordem*. Futura, 1982.
- PFLAEGING, N. Beyond Budgeting significa abolição da cultura de comando e controle. *Interview*. Mai/2004
- _____. *Liderando com metas flexíveis*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- QUEIRÓS, M. da C. C. Beyond budgeting versus orçamentos. *Dissertação*. School of Economics and Management. University of Porto, 30.09.2010.
- RYAN, B., SCAPENS, R. W. e THEOBALD, M. *Research methods and methodology in finance and accounting*. South Western: Cengage Learning, 2002.
- STOUT, L. Deem menos poder aos acionistas. *Exame*. 23.07.14
- WELSCH, J. *Paixão por vencer – a bíblia do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- YIN, R. K. *Applications of case study research*. 3 rd, California: Sage, 2012.
- _____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YIN, R. K e CAMPBELL, D. T. *Case study research: design and methods: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002