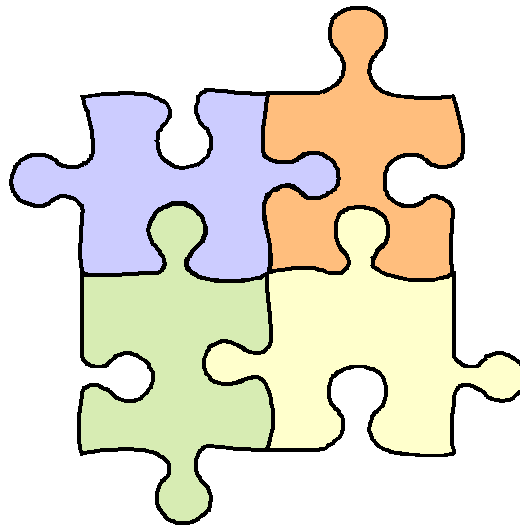


O BOREALIS

UMA (R)EVOLUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO



Francisco Cavalcante (francisco@fcavalcante.com.br)

- Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis, além de compra e venda de participações acionárias.
- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- Desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

ÍNDICE

1.	ESTUDO DE CASO BOREALIS.....	3
2.	SOBRE A BOREALIS.....	3
3.	A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA	5
4.	PROCESSO DE PRODUÇÃO	6
5.	“VALUE FOR MONEY” (VFM).....	7
6.	A MUDANÇA DA ÁREA FINANCEIRA E O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	7
7.	ABANDONANDO O ORÇAMENTO	11
8.	EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO.....	15

1. Estudo de caso Borealis

Por toda Borealis, um novo sistema financeiro e de direção assumiu o lugar do orçamento tradicional. O orçamento foi abandonado em favor de ferramentas mais significativas, tais como indicadores chaves de desempenho, relatórios de tendências e rolling financial forecasting.

- Borealis, 1996 annual report

2. Sobre a Borealis

A Borealis, cujo escritório central está localizado em Copenhague, Dinamarca, foi fundada em 1994, quando aconteceu a fusão entre as divisões petroquímicas de duas empresas de óleo escandinavas: a Statoil da Noruega e a Neste Oy, da Finlândia. A companhia, cujo nome significa “Origem do Norte”, é fabricante de dois polímeros: polietileno (PE) e polipropileno (PP) - comumente usados para produzir plásticos. A Borealis possui fábricas na Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Alemanha, Noruega, Portugal e Suécia. Com uma capacidade de produção de 3.340 toneladas por ano, é o maior produtor de polímeros da Europa e o quarto maior do mundo.

Após a fusão, a nova empresa Borealis escolheu a Dinamarca para o seu escritório central, por três razões:

- A Dinamarca foi considerada um território neutro, entre a Noruega e a Finlândia.
- A Dinamarca não taxa a repatriação de impostos de subsidiárias para o escritório central.
- Empregados estrangeiros que trabalham na Dinamarca pagam menos impostos nos primeiros três anos. O patamar é de 25%, em comparação com o imposto de renda usual que é de cerca de 60%. O benefício é usufruído pela empresa, já que os empregados internacionais são remunerados com um salário líquido.

A nova empresa escolheu quatro valores chaves para guiar seu futuro:

- “Criar uma empresa que seria nova, diferente e melhor.”
- “Ser uma empresa cidadã responsável.”
- “Aumentar o valor criado para os sócios e clientes.”
- “Ter um ambiente de trabalho aberto.”

Apesar das indústrias de plásticos terem uma imagem de inimigas do ambiente, a Borealis queria ser uma corporação cidadã e responsável em todos os países nos quais opera. A Borealis emitiu uma política de Saúde, Segurança e Ambiente (HSE) em maio de 1994, e durante 1995 publicou um conjunto corporativo de exigências mínimas para HSE. A Borealis rastreou os seus impactos ambientais, instituiu auditorias e forneceu relatórios separados voluntariamente sobre HSE. Dentro da União Européia (EU), a regulamentação de produção e descarte dos plásticos estava em constante evolução. Os padrões variavam entre os países e a implementação da legislação e procedimentos da EU possuíam velocidades de implementação diferentes nos diferentes países. Alguns países introduziram uma taxa sobre os produtores.

A Borealis também estava comprometida em manter um bom ambiente de trabalho. Começou em janeiro de 1994, onde criou o Conselho de Cooperação Corporativa, um Conselho de trabalho europeu para discussão entre gerência e representantes eleitos dos empregados que contribuía para informar as tomadas de decisões e melhorar a aceitação das decisões.

Em 1998, Neste Oy vendeu os 50% das suas ações na Borealis para dois compradores: OMV, uma empresa australiana de óleo e gás, e para International Petroleum Investment Company (IPIC) de Abu Dhabi. Embora não tenha ações negociadas em bolsa, a Borealis fornece um relatório anual com as demonstrações financeiras.

3. A Indústria Petroquímica

Os preços na indústria petroquímica estavam estáveis nos anos 60, mas o ambiente da indústria tornou-se altamente volátil depois do choque da OPEC nos anos 70. Os preços voláteis levaram a fusões e reestruturações nos anos 80 e 90. Algumas fusões realizaram uma integração vertical, a qual assegurou a entrega dos produtos. Outras realizaram a integração horizontal que possibilitou uma maior utilização de pesquisa e desenvolvimento (R&D) pelas empresas coligadas. Enquanto o número de produtores petroquímicos dos EUA ia diminuindo, até os anos 90, este decréscimo não afetou o número de produtores de polímeros. Na Europa durante o final dos anos 90, o número de produtores de poliolefina caiu 50%, mesmo com o aumento dramático do volume de vendas. No momento da fusão que originou a Borealis, os mercados de polietileno estavam em um período de dificuldades. A demanda estava estável mas a capacidade das indústrias tinha aumentado, levando a preços baixos e baixa lucratividade. A meta da fusão era ganhar eficiência.

A Borealis não era tão bem diversificada (nem geograficamente e nem através das linhas de produtos) como os seus concorrentes. Altas barreiras de entrada e saída geralmente existiam na indústria petroquímica por causa do alto investimento de capital inicial requerido, entretanto a Dow, um concorrente americano, tinha recentemente entrado no mercado europeu.

4. Processo de Produção

A produção de plásticos requer múltiplos passos:

- Destilação do óleo e gás natural na refinaria;
- A quebra das grandes moléculas para pequenas moléculas;
- A criação de moléculas de grandes cadeias para a fábrica de polimerização que produz partículas de 2-3 milímetros de polímeros para entrega aos clientes.

Os clientes derretem os polímeros para uso em milhares de produtos para as indústrias e consumidores, incluindo fraldas, embalagens para alimentos, produtos de limpeza, automóveis, caminhões, tubos e fios elétricos.

A adição de gases na produção de plásticos é custosa e de difícil transporte e estocagem. Além disso, se o fluxo contínuo de entrada for interrompido, a produção programada é diminuída. Mesmo sendo temporária a parada da fábrica, isto acarreta um custo altíssimo devido aos altos custos fixos e a limpeza requerida antes da produção ser iniciada. O relatório anual da Borealis, em 1995, revelou as conseqüências das respostas lentas para o declínio das demandas de curto prazo.

A baixa do mercado, que começou no final do segundo trimestre de 1995, ocorreu, primeiramente, em razão da redução dos estoques por parte das empresas (que mantiveram distância das compras de novos materiais por longos períodos, antecipando o declínio dos preços) combinada com o baixo nível das exportações para o mercado asiático e com alta produção. A incapacidade dos produtores em responder rapidamente às necessidades da diminuição de escala de produção exacerbou o problema, piorando a espiral de preço descendente.

A extensa pesquisa conduzida pelos predecessores da Borealis levou à criação da tecnologia Borstar, desenvolvida nos anos 80 e comercializada no início dos anos 90. Esta tecnologia inovadora usou dois processos seqüenciais, um reator de curva (loop) e um reator fase gás, para produzir um plástico que era mais flexível e ambientalmente mais aceitável. Primeiro, a Borealis desenvolveu a tecnologia Borstar para PE com produção inicial para uso na planta Stenungsund, na Suécia e usou o local de Porvoo, na Finlândia, como centro de treinamento da Borstar. Subseqüentemente, a Borealis estendeu a tecnologia Borstar para PP e abriu outra fábrica em Schwechat, Áustria. Além disso, a Borealis iniciou a licença desta tecnologia para outras empresas; Shanghai Petrochemical Company Ltd. foi o primeiro licenciado em 2000. A tecnologia também seria usada em um joint-venture em Abu Dhabi, onde a Borealis possuía 40% das ações com ADNOC de Abu Dhabi. As fábricas de Abu Dhabi esperavam que a produção iniciasse em meados de 2001.

5. “Value for Money” (VFM)

“Value for Money” é o programa de desenvolvimento e reengenharia da Borealis. Este programa tem três objetivos:

- Realçar a forma que a Borealis serve os seus clientes;
- Integrar, melhorar e simplificar as operações da Borealis;
- Gerar uma melhoria substancial em seu desempenho.

A meta financeira imediata do VFM era realizar uma melhoria mínima de desempenho de 400 milhões de Danish Kroner (DKK), ou US\$ 66 milhões, e aumentar a média do retorno sobre o Capital Empregado após impostos sobre o ciclo dos negócios em pelo menos 11%. Cerca de 100 dos 6.600 empregados da Borealis trabalharam em tempo integral na iniciativa Value for Money, durante o ano 1995, com mais alguns empregados trabalhando meio período no projeto. No final de 1995, a economia estimada do VFM foi por volta de DKK 1 bilhão.

Em 1997, a Borealis iniciou um programa de reengenharia, durante o qual criou equipes matriciais nas fábricas para melhorar a eficácia dos custos nos locais de produção e estabelecer uma estrutura organizacional enxuta. Os benefícios deste programa foram realizados em 1999, embora a Borealis adquiriu e integrou a PCD Polymere da Áustria em 1998.

6. A mudança da área financeira e o processo orçamentário

Imediatamente após a fusão no início de 1994, a Borealis tinha que elaborar um orçamento para as empresas coligadas. Na Neste Oy e na Statoil, o orçamento assumia o papel tradicional de facilitar o planejamento e o controle. Bjarte Bogsnes, o líder do orçamento da Statoil, tornou-se Vice-Presidente Corporativo de Controle da Borealis e pretendia introduzir uma nova gestão, com possibilidades de substituir o orçamento na empresa.

Uma das reflexões de Bogsnes: o orçamento tradicional é utilizado para cobrir finalidades demais. Por exemplo, incorpora tanto as previsões quanto os objetivos da organização, sendo que as previsões devem ser realistas, enquanto os objetivos devem ser desafiadores. Assim, eles não deveriam ser os mesmos números.

Os orçamentos não apenas definem um teto para o conjunto dos custos de uma organização, mas também o chão. Eles atrapalham a descentralização das decisões e as responsabilidades, e freqüentemente atuam como barreiras para as respostas aos clientes. O processo de orçamento faz do controle de finanças um evento anual e absorve recursos significativos da organização. E mais: uma vez estabelecido o orçamento, tantas variáveis estão fora do controle dos gerentes que as variações acima e abaixo do plano podem ficar sem sentido.

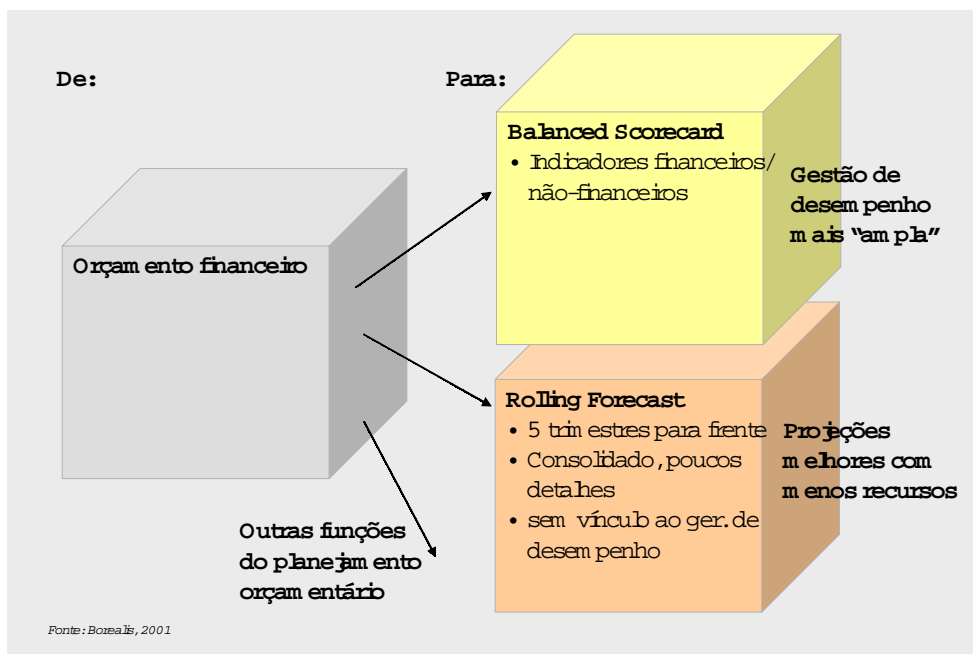
Thomas Boesen, Controller Financeiro, descreveu as experiências anteriores dele com o processo de orçamento: “Nós tínhamos muitas discussões e debates. As pessoas trabalham

muito para produzir um documento detalhado, para por o documento em uma grande pasta. Mas infelizmente, na organização, ninguém mais olha para aquilo novamente. Nossos produtos e fornecedores mudam tão rapidamente que, em poucas semanas, o orçamento fica desatualizado. Por exemplo, nossa fusão ocorreu enquanto as nossas margens estavam entre as mais baixas da história do nosso setor. Doze meses mais tarde, as condições tinham mudado completamente (e as nossas prioridades também) - o planejamento anterior e o orçamento ficaram, então, sem sentido algum”.

No segundo semestre de 1994, foi realizada a última reunião do processo de orçamento para 1995. A equipe do Controle Corporativo realizou a revisão no processo de orçamento e fez algumas perguntas, tais como: o que poderia ser feito de uma forma melhor? Quais formatos do orçamento poderiam ser modificados? Quais dados adicionais deveriam ser solicitados? Em determinado momento, um membro da equipe que não tinha falado muito, olhou para o teto e perguntou em voz alta: “O que aconteceria se nós não fizéssemos orçamento nenhum?” Naquele momento, a pergunta ficou sem resposta, mas com a aceleração do programa de reengenharia “Value for Money”, Bogsnes lembrou-se da pergunta levantada no final do processo do orçamento do ano anterior. Ele acreditava que se a Borealis queria realmente se tornar uma nova empresa, diferente e melhor, agora era o momento de se pensar sobre um passo radical e eliminar o orçamento inteiramente. Os gerentes executivos pediram ao Conselho de Diretores uma luz verde para eliminar o tedioso e complexo processo de orçamento. O Conselho deu a sua aprovação, com a exigência que os gerentes executivos teriam que desenvolver e criar um processo mais rápido e mais simples. Bogsnes lembra “Pense na falta de risco. Nós estávamos convencidos que nós estávamos certos [em abolir o orçamento]. Se nós estivéssemos errados, de qualquer forma nós não teríamos esquecido de como fazer orçamentos. O único lado negativo seria uma certa humilhação”.

Boesen concordou com a tentativa de encontrar um caminho para substituir o orçamento tradicional: “Em um momento de mudança contínua, competição imprevisível e clientes instáveis, poucas empresas, incluindo a nossa, podem planejar o futuro com alguma confiança. Nós ainda estávamos presos no modelo de negócio do tipo ‘planejar, fazer e vender’ e no processo de orçamento longo, baseado em negociações de objetivos e recursos, e com a premissa que os clientes comprariam o que quer que nós façamos. Como isto poderia ser válido, já que os clientes podem mudar de fornecedores com um simples clicar de mouse?”

A equipe de reengenharia criou grupos de projetos para pensar conjuntamente (brainstorming) sobre as alternativas para o orçamento. Nenhum dos grupos, entretanto, voltou com uma solução plausível, o que levou ao aumento da ansiedade sobre como preencher as expectativas do Conselho. Finalmente, a equipe percebeu que eles deveriam olhar para várias ferramentas diferentes, em vez de procurar uma única ferramenta para substituir o orçamento: planejamento financeiro e gestão de desempenho requerem várias ferramentas. Como um processo pode estimular os gerentes da organização a buscar objetivos de longo prazo, enquanto a mesma ferramenta pretende também fornecer informações sobre o mais provável futuro financeiro da empresa? (veja Quadro 1)



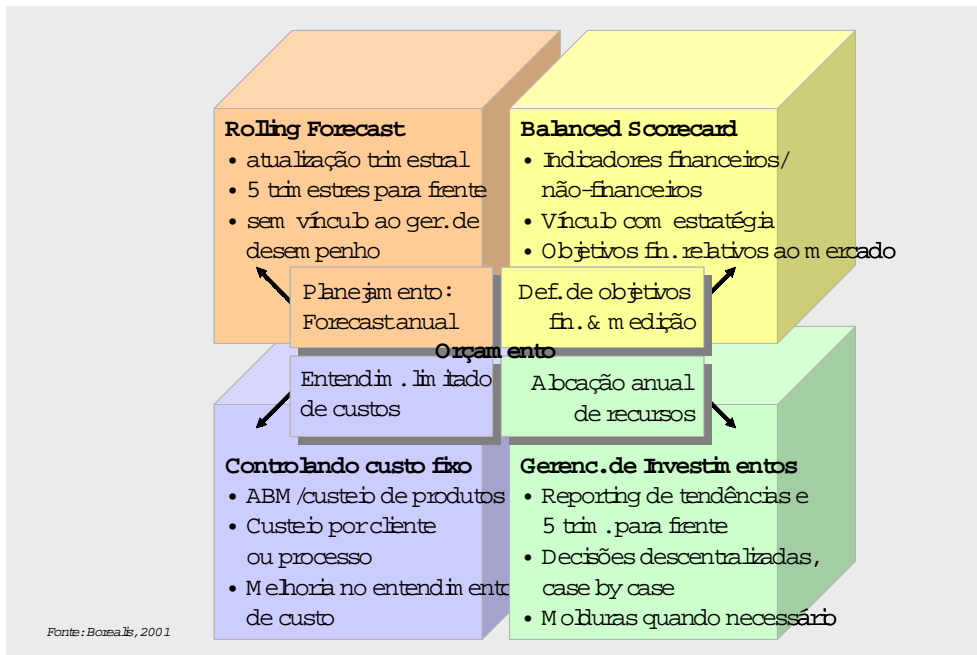
Quadro 1

A equipe tinha quatro objetivos a serem realizados pelo novo sistema:

- Melhorar a gestão financeira e a mensuração de desempenhos.
- Descentralizar autoridade e decisões.
- Simplificar o processo de orçamento.
- Reduzir os recursos usados no processo de gestão de desempenho.

A equipe selecionou quatro importantes ferramentas que, conjuntamente, iriam substituir o orçamento: (veja Quadro 2)

- Rolling Financial Forecast
- Balanced Scorecard
- Activity Based Costing
- Gestão de Investimentos.



Quadro 2

Bogsnes lembra a postura assumida na Borealis de não se preocupar com a “perfeição” dos processos, ao implantar a nova abordagem: “Nós somente precisávamos de 80% da solução. Mesmo quando nós encontrávamos buracos negros ocasionais, nós estávamos convencidos de que estávamos no caminho certo. Nós aprenderíamos. Nós não deveríamos tentar chegar nos 100% inicialmente. Era possível modificar a abordagem mais tarde”.

7. Abandonando o Orçamento

A implantação consistia em duas fases sobrepostas. Na primeira fase, que durou quase três anos, a Borealis abandonou o seu processo de orçamento. Na segunda fase, a Borealis implantou mensurações alternativas e sistemas de controles.

O abandono do orçamento combinava com os valores não-burocráticos da Borealis. “Acabar com o orçamento transmitia sinais que nós queríamos tomar uma atitude drástica”, disse Bogsnes. Alguns gerentes, entretanto, pensavam que Bogsnes tinha segundas intenções. Eles questionavam porque um controller estaria disposto a desistir do poder tradicional de controlar o orçamento. Bogsnes sentiu que o processo de orçamento tinha se tornado algo do tipo: “a roupa nova do rei” da fábula de Hans Christian Andersen. Conversando individualmente com os gerentes, cada um expressou as frustrações e desgostos com o orçamento e com o processo orçamentário. Mas, coletivamente, os gerentes sentiam a necessidade de um orçamento. A alta gestão via o processo de orçamento como um período de ação direta e usava o orçamento para exercer o poder. Os números do orçamento forneciam uma percepção de controle, mesmo enquanto a Borealis continuava a encarar a incontrolável volatilidade em seus preços dos produtos e na alimentação dos custos. A remoção do orçamento dava a sensação de que estavam tirando a segurança. Bogsnes comentou: “Nós, inicialmente, focamos na mudança de curto prazo e não usamos o momento de mudança para olhar o processo de planejamento de longo prazo. Quando conseguimos abolir definitivamente orçamento, nós nos perguntamos porque nós não tínhamos tomado esta decisão antes”.

Com o novo sistema, a gerência estabeleceu objetivos de desempenho para custos variáveis, custos fixos e margens operacionais através do benchmarking da concorrência. Philip Townsend Associates Inc., uma empresa de consultoria localizada em Houston, forneceu para a Borealis informações sobre o desempenho de suas fábricas, em comparação com seus concorrentes. Os objetivos externos eram bem mais duros do que aqueles previamente negociados internamente durante o processo de orçamento. Por outro lado, a ausência de orçamento deu aos gerentes maior liberdade para que eles pudessem gastar o dinheiro para alcançar esses objetivos. Bogsnes observou: “Benchmarks [comparações de desempenho] removeram muitos dos “jogos internos” dos gerentes. Ninguém quer ser último, estar abaixo da performance dos concorrentes. Com o benchmark, os objetivos se estabelecem por si só!”.

Uma vez o orçamento eliminado, a equipe de Bogsnes passou para a segunda fase, implantar as quatro novas ferramentas de gestão.

(A) Rolling Financial Forecasts

A Borealis criou rolling forecasts para os cinco trimestres seguintes. O objetivo do processo era alcançar uma simples e clara fotografia do desempenho financeiro esperado. Usando premissas básicas como margens, volumes e investimentos chaves que eram aproximadamente exatos, o escritório central fez as previsões de forma simples, sem a necessidade de todos os detalhes de toda a organização. Como as previsões não afetavam a remuneração [bônus] dos gerentes, eles não teriam muitas razões para “driblar” o sistema. Isto levou a uma precisão maior do que com orçamento, cujo objetivo sempre tinha que equilibrar a tensão entre a precisão e a factibilidade.

Cada unidade de negócios usou os dados mais objetivos que conseguiu encontrar a cada trimestre, para criar as novas previsões. Os dados incluíam informações de preços do planejamento corporativo, as expectativas referentes aos volumes de vendas das unidades de negócios, os custos fixos e a depreciação das fábricas, taxas de câmbio, inflação e informação de empréstimos das finanças corporativas. As previsões eram feitas para um horizonte de cinco trimestres, sendo revisadas a cada trimestre. Porém os gerentes estavam sempre olhando, pelo menos, um ano à frente. Bogsnes percebeu que, enquanto as previsões tinham sido feitas com antecedência, agora, a nova proposta era diferente: “os rolling financial forecasts literalmente nos davam mais por menos; maior confiabilidade porque não existiam mais os “dribles” e a atualização freqüente de dados; e porque havia muito menos coleta de dados e números críticos”.

(B) Balanced Scorecard

Um levantamento, feito entre os empregados, revelou que os trabalhadores das fábricas tinham pouco entendimento da estratégia da empresa. O CEO visitava as fábricas, falava sobre os objetivos de crescimento da empresa e das inovações tecnológicas, mas não podia transmitir esses termos de tal forma que fizesse sentido para os trabalhadores. A Borealis adotou o Balanced Scorecard para comunicar os objetivos estratégicos e as medidas para os empregados e estimulá-los a estabelecer objetivos próprios que estariam ligados às estratégias da empresa. Melhor do que comunicar o desempenho da empresa através do orçamento, a empresa podia agora avaliar o desempenho em relação aos indicadores de desempenho chave, relacionados aos negócios.

Assumindo o papel anteriormente representado pelo orçamento, o Balanced Scorecard (BSC) também tornou-se tema das reuniões mensais dos gerentes. O BSC definiu toda a lista de Indicadores de Desempenho Chave (KPI's) e o desempenho de seis divisões em cada KPI's. Os resultados foram descritos através de um código colorido: verde significava que o objetivo foi alcançado. Vermelho que o desempenho caiu um pouco em relação ao objetivo. Com o scorecard, os gerentes revisavam o desempenho, utilizando os demonstrativos de lucros e perdas e o balanço patrimonial apenas ocasionalmente. Bogsnes comentou, “Foi como uma bola de neve. Precisamos de cinco anos para rolarmos a bola de neve. Leva tempo para ampliar a mente das pessoas para o BSC. Eu não acreditava que podia ser feito em pouco tempo”.

Com exceção do rápido envolvimento do mercado de e-commerce, os objetivos e medidas no Balanced Scorecards continuavam relativamente estáveis de ano para ano. Neste período, a Borealis adicionou um novo indicador, o Desempenho Financeiro Relativo, para distinguir mais entre previsão e gestão de desempenho. A linha do lucro para um negócio cíclico como petroquímicas era muito mais afetada por mudanças marginais externas do que pelo desempenho interno real no ano. O novo indicador eliminou o benefício ou a penalidade das mudanças de preços do mercado, deixando o foco nas melhorias internas comparadas com o seu próprio desempenho ou com os concorrentes. A Borealis aprendeu que, na verdade, tinha tido um desempenho mais baixo no ano em que obteve um recorde (19% de Retorno sobre o Capital Empregado depois dos impostos) do que nos outros anos quando relatou menores RSCE.

A longo prazo, naturalmente, bons desempenhos relativos não seriam suficientes se os resultados absolutos fossem inadequados. Conseqüentemente, a empresa criou KPIs medindo a criação absoluta de valor. Como a Borealis é uma empresa de capital fechado, ela adicionalmente tinha que pedir a bancos de investimento para realizar avaliações anuais do valor da empresa. A Borealis usou esta medida para o plano de incentivos de longo prazo para os gerentes chaves. Para os empregados das fábricas, a empresa introduziu um pequeno plano de incentive, o qual podia pagar entre 3.000 e 8.000 Coroas Suecas -US\$ 500 - 1.000- (não excedendo metade de um salário mensal) baseado nos doze indicadores de desempenhos chaves do BSC.

(C) Gestão de custos baseado em atividades

No antigo processo de orçamento, os custos fixos eram orçados e monitorados pelas linhas e categorias de despesas do orçamento. Os custos eram rastreados e monitorados por níveis de departamentos. A Borealis adotou os custos baseados em atividades (ABC) para rastrear os custos por atividades. O ABC forneceu uma linguagem comum para descrever os custos e para cruzar com os benchmarks das fábricas com as outras empresas. A informação de custo baseada em atividade foi bem mais internalizada e entendida pelos empregados das fábricas. Eles podiam ver como e onde controlar os custos de impacto máximo. Bogsnes refletiu:

“Eu tenho sempre me perguntado porque as empresas não rastreiam e registram os seus custos por atividade. Quando os custos são discutidos, eles são quase sempre por atividade, mas quando eles são registrados nos livros, eles são registrados por categoria e por departamento. Isto não faz sentido! É muito importante entender PORQUE os custos ocorreram, QUE tipo de custo e para QUEM”.

Os custos por atividade também podem ser conveniente e precisamente direcionados para os produtos e clientes, facilitando a gestão de produtos individuais e a lucratividade por clientes. Ao invés de comparar os totais de custos orçados, os gerentes comparavam os custos com um objetivo anual e moviam a média de doze meses de atividades baseadas em processos e custos de produtos. O preço ou o custo por unidade de atividade era determinado com base na utilização da capacidade máxima. As variações cresciam a cada mês entre os custos atribuídos e os custos reais e não eram alocados aos produtos. Ao invés disto, a variação que, era atribuída para os centros de lucro, era baseada na diferença entre a capacidade de entrega, o

plano de uso da capacidade e a capacidade real usada durante o período. Esta análise focava o impacto dos custos esperados e não esperados na capacidade não utilizada.

(4) Gestão de Investimentos

A quarta ferramenta foi a gestão de investimento descentralizada. A Borealis eliminou os orçamentos de capital centralizado e implementou a tomada de decisão e controles pelos gerentes e empregados que estavam próximos do mercado e dos clientes. Os projetos de investimentos foram separados com base no tamanho. Pequenos investimentos (abaixo de US\$ 8.25 milhões) não requeriam aprovação de fora da divisão, fábrica ou função onde o projeto era proposto. Os custos destes pequenos investimentos eram traçados como parte do movimento médio nos doze meses pelos custos baseados por atividade. Investimentos do tipo médio (entre US\$ 8.25 e US\$ 50.0 milhões), que excediam os limites de aprovação (“hurdle rates”) de indicadores de retorno financeiro eram analisados pela gestão corporativa, em períodos, de acordo com as projeções financeiras dos cinco trimestres do Rolling Forecast. Se o fluxo de caixa estava apertado, aumentava a gestão das taxas de obstáculo. Um projeto de grande escala (acima de US\$ 50.0 milhões) deveria ser aprovado pelo Conselho Executivo. Bogsnes nomeou os problemas com controles centralizados e solicitação de aprovação de capital de “O projeto de investimento tinha que ser calculado duas vezes; uma vez para ser aprovado no orçamento, e novamente antes da aprovação final e o início do projeto. Mas, se as premissas do mercado mudavam completamente, então se requeria uma avaliação em todo o cálculo do investimento e sua necessidade”.

Inicialmente, a gestão dos investimentos provou ser pelo menos um componente satisfatório das novas ferramentas. O Conselho Executivo ficou apreensivo sobre a perda de controle sobre os projetos de empréstimos e investimentos. Eles sentiram que aprovar os orçamentos uma vez ao ano gerava algum impacto direto na empresa.

8. Evolução do modelo de gestão

Durante os anos de operação com o novo sistema, empregados geraram muitas idéias para melhorar o desempenho organizacional. Em 1998, a Borealis concluiu 40 aplicações de patentes e publicou 80 invenções. A Borealis modificou a sua política de investimento, substituindo o uso de limites de aprovação por decisões de investimentos por uma avaliação ampliada do impacto que o investimento teria nos seus objetivos estratégicos. Através do BSC, um número maior de empregados agora entendia como o seu trabalho diário contribuía para os objetivos da empresa. Eles tinham um quadro claro de como eles estavam indo: “verde” era bom; “vermelho” significava que o desempenho estava abaixo do objetivo. A importância que o papel da gestão na medida do “%-Verde” no scorecard foi focalizado quando a Borealis amarrou o desempenho para o BSC. Se o % Verde estivesse abaixo de 50%, os empregados não recebiam nenhum bônus. Para os empregados conseguirem atingir o bônus, % Verde tinha que exceder 8%. 100% de verde desencadeava um bônus de 1.5 vezes do objetivo do bônus.

No verão de 2000, a Borealis introduziu a terceira categoria de cor, o amarelo (além do vermelho e verde), o BSC mostrou que o desempenho estava abaixo do objetivo, mas, melhor do que no ano anterior. Esta mudança focou tanto os empregados quanto o desempenho absoluto. Os empregados acolheram as mudanças que eram consistentes com a filosofia da Borealis de melhorias contínuas e ênfase nas comunicações. A Borealis percebeu que a sua implementação inicial do Balanced Scorecard tinha sido ambiciosa. Incluíram muitos indicadores chaves de desempenho que eram comuns entre seus diversos locais. A partir do ano 2000, a Borealis estava usando poucos KPI's e permitindo que os locais desenvolvessem os seus próprios indicadores específicos. Isso possibilitou focar mais em cada local. Naturalmente, com o aumento da autonomia, cada local tinha mais responsabilidade e capacidade de prestar contas pelo sucesso conseguido. Para cada planta, seriam permitidas diferentes formas para buscar as suas metas, mesmo que significasse sacrifícios. A Borealis esperou alavancar as novas práticas desenvolvidas nos locais através de gestão, aprendizado e uma consciência em dividir informações entre as fábricas.

De uma maneira geral, a gerência e os empregados estavam satisfeitos com as quatro ferramentas que guiavam a nova organização, embora Bogsnes se espantasse exatamente com o que tinha feito diferença: acontecia tanta coisa simultaneamente que era difícil determinar o efeito do abandono dos orçamentos. Foi um conjunto de situações e ações. A estrutura organizacional também mudou. Não foi simplesmente uma mudança no processo orçamentário com a mesma estrutura organizacional de 1994.

Em 1998, Bjarte Bogsnes tinha adquirido uma nova responsabilidade como Vice-Presidente de Recursos Humanos da Corporação. Ele refletiu sobre o abandono dos orçamentos durante a sua permanência no grupo de executivos financeiros: nós fizemos o que é certo para nós, mas isto não é necessariamente um remédio universal para todos. Entretanto, eu não posso ver como empresas podem se beneficiar do orçamento tradicional. Têm muitas fraquezas fundamentais, tais como: a inflexibilidade, números não corretos e os jogos entre os executivos. Além disso, o risco de se tentar outra coisa é quase zero!

Nossas ferramentas são baseadas em senso comum e simplicidade. Isto é que faz com que sejam aceitas e faz com que todos trabalhem. Mas não parem de ser curiosos sobre onde ir; existe sempre um outro caminho melhor.

Fonte: Bjorn Jorgensen – Harvard Business School, 9-102-048. Rev: May 9, 2002

Tradução para o português: Francisco Barbosa e MetaManagement Group

Adaptação de ilustrações e redação: MetaManagement Group - mail@nielspflaeing.com