

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**Diagnóstico na Política de Remuneração Variável de uma
Mineradora**

Pedro Lopes Fiuza - Mestre

Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Prof. Dr. Claudio Parisi

Prof. Ms Eduardo Lambiasi

São Paulo – 2022



- Empresa ou organização social inovadora (EMP)*
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis (PROC)**
- Relatório técnico conclusivo (RTC)**
- Tecnologia Social (TEC)**
- Norma ou marco regulatório (NOR)
- Patente (PAT)
- Produtos/Processos em sigilo (PPS)
- Software / Aplicativo (SOF)**
- Base de dados técnico- científica (BDT)
- Curso para Formação Profissional (CUR)**
- Material didático (MAT)**
- Produto Bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico (BIB) **

** irá requerer ajustes – consultar outro formulário*

*** formato específico das revistas e congressos*

Discente: Pedro Lopes Fiuza

Link para currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/3897376483257347>

Docente orientador: Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Link para currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6833517372823578>



Dissertação vinculada: Diagnóstico na Política de Remuneração Variável de uma Mineradora

Link para dissertação:

<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4758>

Projeto de Pesquisa

Linha de Pesquisa

Controle Gerencial e Sustentabilidade

Finanças, Regulação Contábil e Tributária

Divulgação da Produção

Em fase de submissão

Objetivo da pesquisa:

Este trabalho aplicado tem por objetivo principal realizar um diagnóstico e, se necessário, propor um modelo alternativo de orçamento para efeito de remuneração variável de seus executivos, proposta essa solicitada pela própria empresa. Para atingir esse objetivo principal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a percepção dos empregados em relação as fragilidades do orçamento tradicional, referente à política de remuneração variável.
- b) Levantar os principais problemas causados pelo atual sistema orçamentário no que se refere à política de remuneração variável, na visão de seus executivos.



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

c) Levantar na literatura e analisar modelos alternativos de orçamento mais adequados à realidade da empresa, políticas adequadas de remuneração variável, programas de motivação dos empregados.

d) A depender do resultado do diagnóstico, propor um projeto de orçamento mais adequado à realidade da empresa.

Demanda:

(X) espontânea,

() contratada ou

() por concorrência.

Descrição: A empresa objeto de estudo, Mineração Caraíba S/A (MCSA), é uma mineradora situada no norte da Bahia, mais precisamente no Distrito de Pilar, município de Jaguarari, que tem cerca de 3181 colaboradores (entre diretos e terceirizados) e atua na extração de minério de cobre. O ano de 2019 foi marcado pelos 50 anos de vida da MCSA e 40 anos de operação. Além disso, registrou o recorde de cerca de 40.000 mil toneladas de cobre concentrado produzidas. A Mineração Caraíba S/A opera atualmente duas minas de cobre na Bahia e projeta produzir 43.000 toneladas de cobre concentrado em 2020.

A volatilidade que caracteriza as atividades do setor de mineração, decorrente das constantes mudanças do mercado externo, bem como das descobertas feitas no processo de conhecimento do corpo mineral que está sendo lavrado, gera uma necessidade constante de readaptação do planejamento estratégico/operacional das empresas, fazendo com que o orçamento elaborado de forma tradicional, caso da

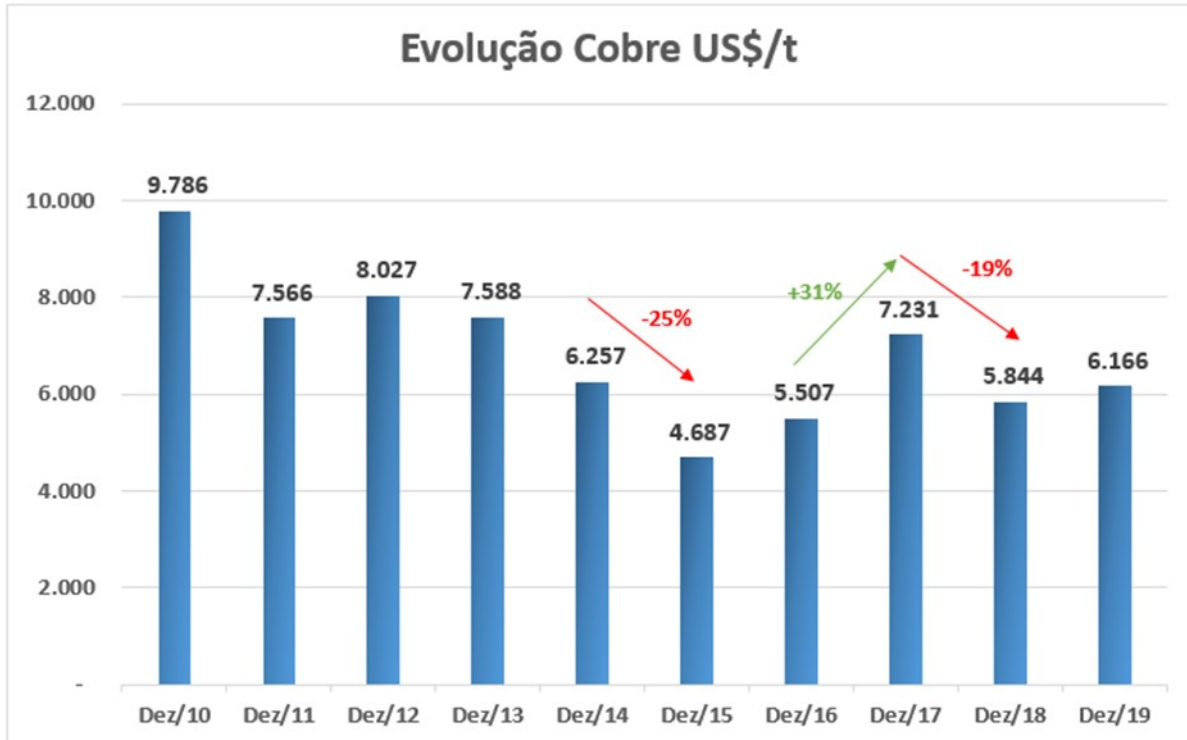


Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

empresa em estudo, se torne defasado em um curto período de tempo. Como os colaboradores são avaliados e remunerados de acordo com seu desempenho avaliado com base no orçamento tradicional, após um estudo sobre a literatura relacionada ao tema e uma análise detalhada sobre o processo orçamentário atualmente utilizado pela empresa, pretendemos diagnosticar a percepção da utilização de um orçamento flexível ou forecasts como base para aferição de desempenho dos funcionários. Isto porque devido ao fato de o orçamento tradicional não estar devidamente alinhado com a nova realidade da empresa no momento da avaliação do desempenho dos colaboradores, acaba por gerar com frequência desmotivação, já que as metas inicialmente fixadas já não são mais condizentes com a nova realidade do mercado e da empresa.

A Figura 1 ilustra a volatilidade dos preços do cobre e conseqüentemente da receita da empresa objeto do estudo. Essa volatilidade sugere que a adoção de um orçamento rígido não é a forma mais adequada para avaliar o desempenho dos executivos da empresa em questão.

Figura 1 - Evolução do preço do cobre: 2010 a 2019.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, com base em <https://br.investing.com>

Organização: empresa / organização beneficiada

Mineração Caraíba S/A (MCSA)

Área impactada pela produção:

Controladoria – Processo orçamentário

Impacto:



a) Impacto realizado: () baixa, (X) média ou () alta transformação do ambiente ao qual se destina.

b) Impacto potencial: () baixa, (X) média ou () alta capacidade de transformação do ambiente ao qual se destina.

Aplicabilidade

Abrangência realizada; grau de facilidade com que o produto **foi empregado** para atingir seus objetivos específicos.

() baixa (X) média () alta

Abrangência potencial grau de facilidade com que o produto **pode vir a ser** empregado para atingir seus objetivos específicos

() baixa (X) média () alta

Replicabilidade.

() restrita (X) irrestrita () escalável

Justificativas

A principal justificativa para a realização dessa pesquisa **decorre de uma solicitação da própria empresa onde esse pesquisador exerce sua atividade profissional.** Além disso, o modelo de diagnóstico poderá também ser utilizado, com as devidas adaptações, por empresas cujas receitas e custos sejam fortemente impactadas por variáveis exógenas e que, em função disso, seus planos operacionais sofram grandes mudanças no decorrer do ano. A presente pesquisa pretende diagnosticar a percepção dos empregados em relação as fragilidades do orçamento tradicional neste contexto, e apontar um método orçamentário alternativo (Beyond Budgeting), como forma de



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

melhorar a motivação dos funcionários, mantendo uma política de remuneração variável mais adequada. Isso na prática, permitirá que seus funcionários se mantenham com um bom nível de desempenho, gerando uma vantagem competitiva dentro do segmento de atuação.

Declaração de Impacto

Inovação intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto. Avalia-se o teor de inovação em:

() Alto – inovação radical, mudança de paradigma;

(X) Médio – inovação incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos

() Baixo – Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente;

Justificativa

Adotou-se a metodologia de diagnóstico, pois ela possibilita apontar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Através do levantamento de dados, essa metodologia ajudará os gestores da organização a entender até que ponto as práticas orçamentárias atuais estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho, propondo posteriormente intervenções, caso necessário..



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Complexidade grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos. Avalia-se a complexidade do produto em:

() Alta – associação de diferentes novos conhecimentos e atores (laboratórios, empresas etc.) para solução de problemas

(X) Média – alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes (laboratórios, empresas etc.).

() Baixa – combinação de conhecimento pré-existente por atores diferentes ou não.

Justificativa (até 50 palavras)

A pesquisa quantitativa foi feita através da plataforma Google Forms. O público-alvo foi composto por funcionários elegíveis ao programa de bônus, com 140 funcionários da MCSA, com um total de respondentes de 80%. A abordagem qualitativa, a coleta de dados foi através de entrevistas com o CFO e o Diretor de Projetos. A análise de resultados mostra uma boa percepção dos gestores em relação ao processo tradicional de orçamento, sugerindo que não será mandatório a troca do processo de aferição de metas, uma vez que os gestores têm participação direta no processo atual. Pode-se inferir que este trabalho traz como contribuição um modelo de diagnóstico aplicável a outras empresas, que também são diretamente afetadas por fatores exógenos à operação, a fim de aferir se há necessidade de mudança de processos internos.



Universidade Presbiteriana

Mackenzie

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Financiamento (indicar se parcial ou total – mais que uma opção é possível)

() recursos próprios (X) empregador (X) organização estudada () projeto

Instituto Presbiteriano Mackenzie



**Diagnóstico na Política de Remuneração Variável de uma
Mineradora**

Pedro Lopes Fiuza - Mestre

Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Prof. Dr. Claudio Parisi

Prof. Ms Eduardo Lambiasi

São Paulo – 2022

CONTEXTUALIZAÇÃO

A volatilidade que caracteriza as atividades do setor de mineração, decorrente das constantes mudanças do mercado externo, bem como das descobertas feitas no processo de conhecimento do corpo mineral que está sendo lavrado, gera uma necessidade constante de readaptação do planejamento estratégico/operacional das empresas, fazendo com que o orçamento elaborado de forma tradicional, caso da empresa em estudo, se torne defasado em um curto período de tempo. Como os colaboradores são avaliados e remunerados de acordo com seu desempenho avaliado com base no orçamento tradicional, após um estudo sobre a literatura relacionada ao tema e uma análise detalhada sobre o processo orçamentário atualmente utilizado pela empresa, pretendemos diagnosticar a percepção da utilização de um orçamento flexível ou forecasts como base para aferição de desempenho dos funcionários. Isto porque devido ao fato de o orçamento tradicional não estar devidamente alinhado com a nova realidade da empresa no momento da avaliação do desempenho dos colaboradores, acaba por gerar com frequência desmotivação, já que as metas



inicialmente fixadas já não são mais condizentes com a nova realidade do mercado e da empresa.

OBJETIVO DO PROJETO

Este trabalho aplicado tem por objetivo principal realizar um diagnóstico e, se necessário, propor um modelo alternativo de orçamento para efeito de remuneração variável de seus executivos, proposta essa solicitada pela própria empresa. Para atingir esse objetivo principal as seguintes etapas (objetivos específicos) deverão ser cumpridas:

- a) Diagnosticar a percepção dos empregados em relação as fragilidades do orçamento tradicional, referente à política de remuneração variável.
- b) Levantar os principais problemas causados pelo atual sistema orçamentário no que se refere à política de remuneração variável, na visão de seus executivos. 20
- c) Levantar na literatura e analisar modelos alternativos de orçamento mais adequados à realidade da empresa, políticas adequadas de remuneração variável, programas de motivação dos empregados.
- d) A depender do resultado do diagnóstico, propor um projeto de orçamento mais adequado à realidade da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- **Orçamento**

Desde o início da humanidade, quando o homem ainda era primitivo, havia a necessidade de programar a quantidade de água suficiente para sobreviver aos longos períodos 32 de seca, ou de comida para suportar os invernos. Esse planejamento faz



parte das antigas práticas de orçamento. A palavra orçamento foi posteriormente originada pelos romanos, quando coletavam os impostos através de uma bolsa chamada fiscus (Lunkes, 2003). O orçamento consiste em priorizar as demandas, quantificando e alocando os recursos financeiros, construindo cenários futuros e metas a serem perseguidas pelos gestores das equipes (Lima e Jorge, 2007). O orçamento é responsável por elaborar o plano formal que será executado no próximo período fiscal, evidenciando as políticas e objetivos. Nele será traçado itens como plano de produção, premissas financeiras, níveis de estoque, custo de produção, endividamento, indicadores operacionais, giro de capital, dentre outras (Welsch, 2000). Através dos orçamentos, as empresas praticam os mecanismos de controle, pois com ele é possível integrar os processos da atividade organizacional, medindo o desempenho dos custos e dos rendimentos por meio de uma ferramenta centralizada (Otley, 1999). O orçamento tem o objetivo de motivar os funcionários e, por ser um sistema de controle de gestão, avaliar o desempenho e melhor alocar os recursos disponíveis (Webb, 2002). O bom planejamento permite a empresa aumentar seus lucros, reduzindo os desembolsos financeiros com a redução de custos. A descontinuidade da operação por dificuldades futuras pode ser evitada através de um bom planejamento orçamentário (Lima, Jorge, 2007). O orçamento é a ferramenta que faz a ligação entre a estratégia da empresa, através da elaboração de metas estipuladas para o ano seguinte. Tais metas devem ser compartilhadas com os gestores. Apesar dos benefícios, os pesquisadores ao longo do tempo vêm demonstrando insatisfações com relação a utilização do orçamento empresarial. Os crescentes críticos a tradicional forma de orçamento, ressaltam a necessidade de melhorar seu processo, ou até mesmo abandoná-lo (Frezatti et al., 2008). Na sequência são descritos os principais tipos de orçamento e suas características:

Orçamento Estático: É considerado o método mais comum em empresas multinacionais. Um plano anual de produção ou vendas é determinado, e através dele são determinados os custos, investimentos, amortização de dívidas, depreciação, dentre



outros. Por ser estático, não poderá ser alterado até a conclusão do ciclo fiscal. Todos os desvios então serão explicados pelos gestores. Este tipo de orçamento vem sendo duramente criticado justamente pela sua característica rígida, pois muitas vezes ele não representa mais a realidade da empresa, principalmente quando se trata de um ambiente econômico dinâmico (Padoveze, 2012).

Orçamento Flexível: É uma derivação do orçamento estático. As variações de produção ou preço de venda podem gerar dificuldades para explicar os principais desvios do realizado versus orçado. Para eliminar isso, o budget flexível permite os gestores igualarem o volume produzido, para que as explicações sejam baseadas apenas nas ineficiências da operação. Esta flexibilização não significa a alterar as metas (Sá, 2014).

Orçamento Incremental: Este tipo de orçamento toma como base um ponto de partida, no caso, o exercício anterior ou dados históricos. A partir deste valor, é determinado um percentual de reajuste de inflação, reajuste salarial, ou até mesmo um índice econômico. Os benefícios citados são um menor tempo de execução e menor custo. Em contrapartida, pode ser ter uma análise superficial e acabar replicando erros operacionais do passado (Hansen et al, 2003).

Orçamento Base Zero (OBZ): Desenvolvido em 1970 na Harvard Business Review, o OBZ faz uma crítica ao orçamento incremental, pois este se utilizar de bases históricas para fazer projeções. Ele trabalha então com as reais necessidades da empresa, uma vez formulado o plano de produção, como se estivesse criando uma empresa do início. Com isso, é feita uma análise detalhada por área, otimizando a utilização de recursos, e eliminando processos falhos do exercício anterior. Como consequência, temos um processo longo de execução, que demanda mais dos gestores, se tornando mais caro (Herbert, 1977).

Orçamento Matricial: De acordo com Padoveze e Taranto (2009), este orçamento é feito por setores, através de um exame detalhado dos gastos. É definida uma matriz



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

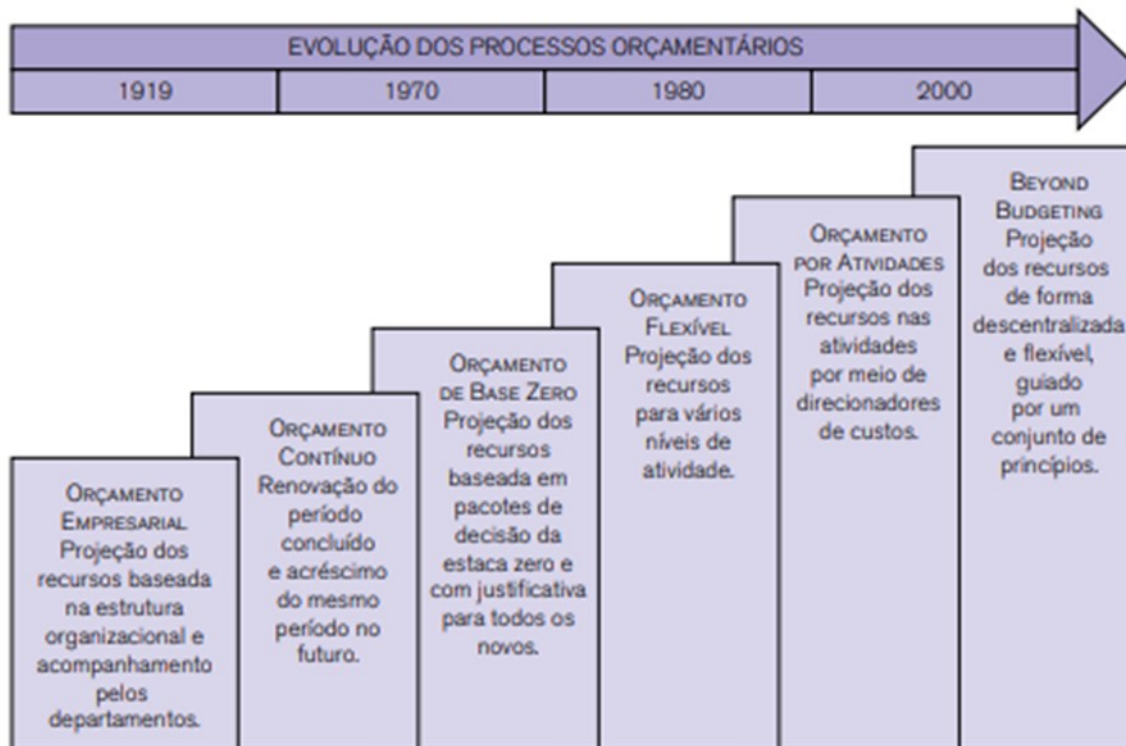
com linhas e colunas, das quais as linhas significam as contas contábeis, e as colunas os centros de custo. Deve-se também neste método, agrupar por conjunto de dados. O objetivo principal é a redução de custos. Este orçamento permite uma avaliação por área e gestor.

Orçamento Baseado em Atividades: A lógica deste modelo é identificar as atividades essenciais para atingir os volumes de produção do negócio. Os gestores, ao analisarem as variações de custo de acordo com o nível das atividades, eles conseguirão saber quais atividades demandam mais recursos, e conseqüentemente, canalizarão seus esforços para esta área (Cokins, 1999).

Rolling Forecast: Busca mostrar as tendências que a empresa está seguindo. Ele não está atrelado exclusivamente ao ano de exercício, como o budget, e em geral é projetado os próximos 12 meses, mantendo este horizonte a frente. Por ser um processo contínuo de atualização, que vai desde o plano de produção, realizado, e premissas de mercado, este método é o mais utilizado para as tomadas de decisões (Bergstrand, 2009).

Beyond Budgeting: uma de suas características é ter um processo descentralizado, onde a tomada de decisão fica a nível de operação. Com isso, o orçamento não fica restrito a alta gestão da empresa. As metas são negociadas com base em indicadores flexíveis comparativamente ao mercado. Como auxílio, algumas ferramentas são utilizadas em paralelo, tais como o Economic Value Added – EVA, Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, dentre outros (Frezatti, 2004). A figura 2 abaixo ilustra a evolução do orçamento no tempo.

Figura 2 - Do orçamento empresarial ao *Beyond Budgeting*.



Fonte: Lunkes (2009, p 39):

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho adotou uma metodologia de diagnóstico, uma estratégia que possibilita apontar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Através da observação e do levantamento de dados, essa metodologia propicia um diagnóstico mais preciso, propondo posteriormente intervenções, caso necessário.

Segundo Nogueira (2015), a metodologia de diagnóstico possibilita elencar necessidades, com a utilização de pressupostos teóricos. Em seu estudo o autor diagnosticou necessidades de capacitação por competências. Para isso, utilizou pressupostos teóricos de Brandão (2012). Assim como outros estudos sobre capacitação, competências e gestão por competências foram utilizadas para sistematização do diagnóstico. Com os resultados da pesquisa foi possível identificar



as unidades que necessitavam de ações de capacitação, o que precisava ser desenvolvido em termos de competências e qual a prioridade.

Para Souza et al (2018), a aplicação de uma metodologia de diagnóstico ocorre, entre outras formas, através de questionários. O autor aplicou um questionário adaptado de Vieira 49 (2002), composto por questões abertas e fechadas, utilizando a escala de Likert de cinco pontos. A coleta de dados foi realizada com os gestores das organizações. Para aplicação do modelo, selecionou três empresas diferentes ramos (madeira, comércio de vestuário e ensino). Os resultados apontaram que as empresas apresentam diferentes características em relação a gestão estratégica. Os problemas identificados, que mais impactaram, foram a falta de acesso a informações e a falta de participação de todos os membros da organização na definição de estratégias.

População e Amostra: Os sujeitos selecionados para compor o universo de pesquisa foram todos os colaboradores da Mineração Caraíba com cargos em níveis elegíveis a recebimento de bonificação como remuneração variável. A pesquisa alcançou o total de 110 respondentes, totalizando 80% da população total elegível a bônus.

Instrumento de coleta de dados: Esse estudo utilizou questionários estruturados, no qual Cervo (2006) cita que possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. A plataforma do Google Forms foi usada com a finalidade de criação e divulgação do instrumento de pesquisa. Tal ferramenta possibilita a tabulação automática das respostas. O questionário tem semelhança com a escala tipo Likert, assinalada de acordo com a opinião do respondente. O tipo de escala utilizada apresenta 10 possibilidades, e está descrito a seguir conforme:

- a) Pergunta: Qual é a prioridade das estratégias competitivas? (Escala: 1 = baixa prioridade; 10 = alta prioridade);
- b) Pergunta: Quão previsíveis são os seguintes fatores no ambiente da empresa? (Escala: 1 = muito previsível; 10 = muito imprevisível);



c) Pergunta: Quão útil você considera o orçamento anual fixo para os seguintes fins? (Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil);

d) Pergunta: Quão útil você considera o orçamento anual variável (Forecast) para os seguintes fins? (Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil).

Na abordagem qualitativa, a coleta de dados se deu através de entrevistas com o corpo de diretores e a análise de dados será feita pela análise de conteúdo. Devido à essa natureza subjetiva da pesquisa qualitativa, seus resultados não podem ser apresentados através de recursos estatísticos, mas sim através de relatórios que enfocam os pontos de vista dos entrevistados (Paulilo, 1999).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

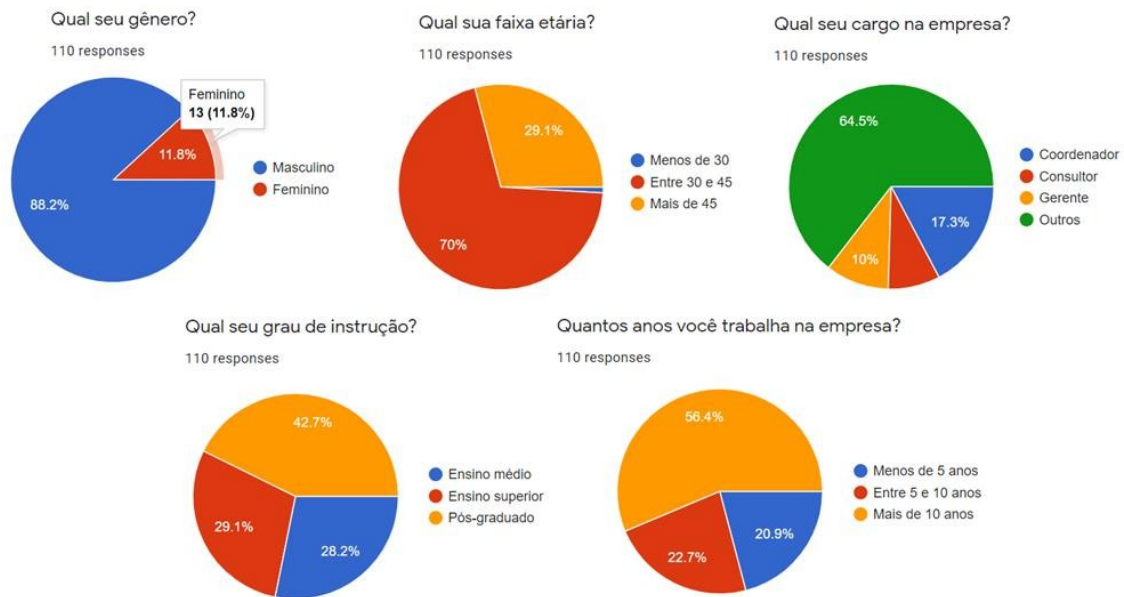
ANÁLISE QUANTITATIVA

- **Caracterização da População e Amostra**

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos pela aplicação dos questionários com os colaboradores da Mineração Caraíba, que são elegíveis ao programa de bonificação como renda variável. A listagem de funcionários foi obtida com o RH, totalizando 140 pessoas. Obtivemos o total de 80% de resposta, considerado satisfatório para a conclusão da pesquisa.



Gráfico 1 - Características da Amostra



O gráfico 1 elenca as características da população amostral:

- Gênero: masculino ou feminino;
- Faixa etária: menos de 30, entre 30 e 45; mais de 45;
- Qual cargo ocupa na empresa: coordenador, consultor, gerente ou outros;
- Qual o grau de instrução: ensino médio, ensino superior ou pós-graduado;
- Há quantos anos trabalha na empresa: menos de 5 anos, entre 5 e 10 anos; mais de 10 anos.

- Demonstração dos Resultados**



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Para compreender melhor a demonstração dos resultados, a seguir apresentamos um exemplo da disposição dos gráficos.

Exemplo: QUESTÃO (Objetivo: Aqui você encontrará o objetivo da questão e o quesito, com a classificação de resposta similar ao modelo Burke-Litwin).

O gráfico 2 a seguir mostra as principais informações estatísticas da série de dados retirados do Google Forms. Nele encontramos as informações de média, mediana, mínima, máximo, desvio padrão e variância. O indicador que utilizaremos para comparar as perguntas e quesitos será a média. O gráfico descreve no título o quesito em relação a pergunta feita.

Gráfico 2 - Principais dados Estatísticos

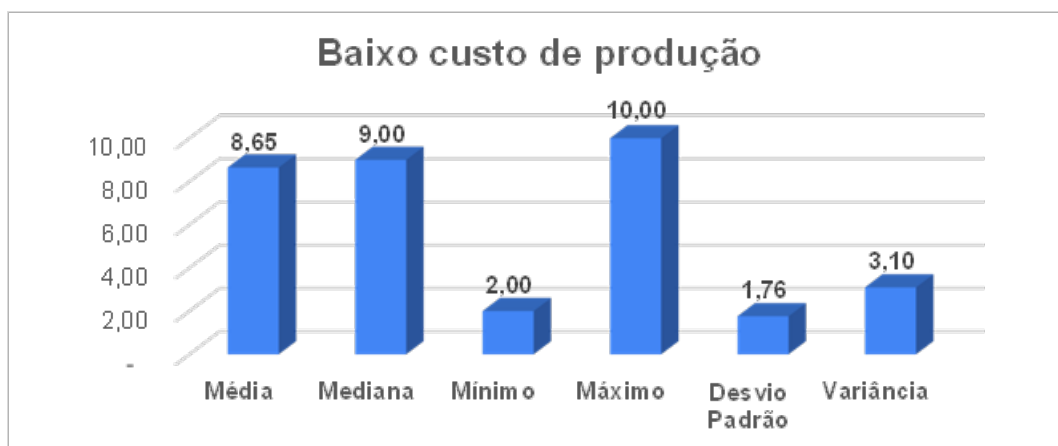
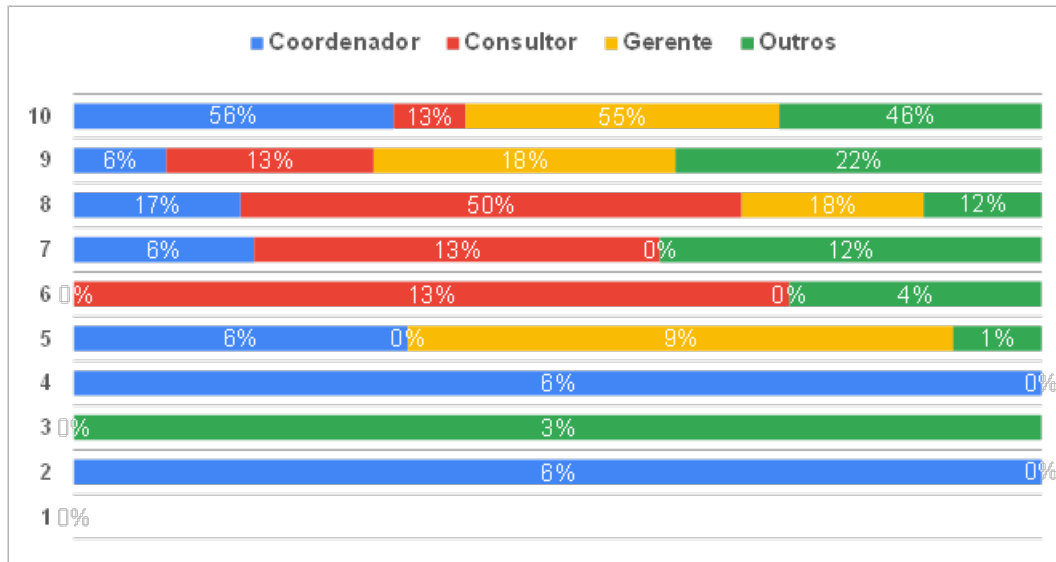




Gráfico 3 - Distribuição de Notas por Cargo.



- O gráfico 3 é demonstra a distribuição de notas atreladas aos cargos da pesquisa. As notas estão no eixo vertical, e tem escala de 1 a 10. Os cargos considerados são coordenadores, consultores, gerentes e outros. A categoria outros é composto pelos seguintes cargos: analista sênior, geólogos pleno e sênior, engenheiros pleno e sênior, supervisores. Neste exemplo, podemos ler da seguinte forma: 56% dos coordenadores atribuíram nota 10, 13% dos consultores atribuíram nota 10, 55% dos gerentes atribuíram nota 10 e 46% dos outros atribuíram nota 10. Ou de forma alternativa, podemos ler da seguinte forma: do grupo coordenadores, 56% atribuíram nota 10, 6% atribuíram nota 9, 17% atribuíram nota 8, 6% atribuíram nota 7, 6% atribuíram nota 5, 6% atribuíram nota 4 e 6% atribuíram nota 2.

- **Estratégias Competitivas**

Questão: Qual é a prioridade das estratégias competitivas? (Escala: 1 = baixa prioridade; 10 = alta prioridade). Objetivo é entender qual o principal objetivo da empresa na construção do planejamento estratégico de longo prazo.



Quesito 1: Baixo custo de produção.

Para o quesito baixo custo de produção na questão sobre estratégias competitivas, a resposta média foi 8,66, onde o gráfico de frequência absoluta mostra 50 respondentes com nota 10, representando 45% das respostas totais.

Quesito 2: Fornecer produtos exclusivos

Para o quesito fornecer produtos exclusivos na questão sobre estratégias competitivas, a resposta média foi 6,83, onde a frequência absoluta mostra 24 respondentes com nota 8, representando 22% das respostas totais.

Quesito 3: Investir em pesquisa e desenvolvimento.

Com relação ao quesito investir em pesquisa e desenvolvimento na questão sobre estratégias competitivas, a resposta média foi 8,46, onde o gráfico de frequência absoluta mostra 42 respondentes com nota 10, representando 38% das respostas totais.

Quesito 4: Desenvolver e reter talentos.

Par o quesito desenvolver e reter talentos na questão sobre estratégias competitivas, a resposta média foi 8,17, onde a frequência absoluta mostra 29 respondentes com nota 10, representando 26% das respostas totais.

Quesito 5: Marketing.

Para o quesito marketing na questão sobre estratégias competitivas, a resposta média foi 7,11, onde a frequência absoluta mostra 29 respondentes com nota 8, representando 26% das respostas totais.

- **Fatores no Ambiente da Empresa**



Questão: Quão previsíveis são os seguintes fatores no ambiente da empresa? (Escala: 1 = muito previsível; 10 = muito imprevisível). Objetivo é entender quão previsível/imprevisível são os fatores exógenos que impactam diretamente as projeções da empresa.

Quesito 1: Ambiente Econômico (taxa de juros).

Para o quesito ambiente econômico (taxa de juros) na questão sobre previsibilidade de fatores exógenos, a resposta média foi 6,07, onde a frequência absoluta mostra 22 respondentes com nota 5, representando 20% das respostas totais.

Quesito 2: Preço de Fornecedores.

Para o quesito preço de fornecedores na questão sobre previsibilidade de fatores exógenos, a resposta média foi 5,96, onde a frequência absoluta mostra 21 respondentes com nota 8, representando 19% das respostas totais.

Quesito 3: Câmbio.

Para o quesito câmbio na questão sobre previsibilidade de fatores exógenos, a resposta média foi 6,74, onde a frequência absoluta mostra 22 respondentes com nota 7, representando 20% das respostas totais.

Quesito 4: Commodities.

Para o quesito commodities na questão sobre previsibilidade de fatores exógenos, a resposta média foi 6,68, onde a frequência absoluta mostra 23 respondentes com nota 7, representando 21% das respostas totais.



- **Orçamentos Fixos**

Questão: Quão útil você considera o orçamento anual fixo para os seguintes fins? (Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil). Objetivo é entender qual a percepção dos funcionários em relação a utilização dos orçamentos fixos anuais.

Quesito 1: Coordenação/comunicação de objetivos.

Para o quesito coordenação/comunicação de objetivos na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,09, a frequência absoluta máxima de 38 respondentes com nota 10, representando 35% das respostas totais.

Quesito 2: Alocação de recursos para as unidades.

Para o quesito alocação de recursos para as unidades na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,27, onde a frequência absoluta máxima de 33 respondentes com nota 10, representando 30% das respostas totais.

Quesito 3: Atribuição de responsabilidades.

Para o quesito atribuição de responsabilidades na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,34, a frequência absoluta máxima de 35 respondentes com nota 10, representando 32% das respostas totais.

Quesito 4: Previsão de fatores externos a empresa.

Para o quesito previsão e fatores externos a empresa na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 7,71, onde a frequência absoluta máxima de 26 respondentes com nota 8, representando 24% das respostas totais.



Quesito 5: Previsão de receita.

Para o quesito previsão de receita na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,51, onde a frequência absoluta máxima de 44 respondentes com nota 10, representando 40% das respostas totais.

Quesito 6: Previsão de custos.

Para o quesito previsão de custos na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,63, onde a frequência absoluta máxima de 49 respondentes com nota 10, representando 45% das respostas totais.

Quesito 7: Criação de metas.

Para o quesito criação de metas na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,59, onde a frequência absoluta máxima de 46 respondentes com nota 10, representando 42% das respostas totais.

Quesito 8: Medição de desempenho.

Para o quesito medição de desempenho na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,20, onde a frequência absoluta máxima de 36 respondentes com nota 10, representando 33% das respostas totais.

Quesito 9: Sistemas de compensação e bônus.

Para o quesito sistemas de compensação e bônus na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual fixo, a resposta média foi 8,11, onde a frequência absoluta máxima de 35 respondentes com nota 9, representando 32% das respostas totais.



- **Orçamentos Flexível/Forecast**

Questão: Quão útil você considera o orçamento anual variável (Forecast) para os seguintes fins? (Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil). Objetivo é entender qual a percepção dos funcionários em relação a utilização dos orçamentos anual variável (forecast).

Quesito 1: Coordenação/comunicação de objetivos.

Para o quesito coordenação/comunicação de objetivos na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 7,69, onde a frequência absoluta máxima de 26 respondentes com nota 9, representando 24% das respostas totais.

Quesito 2: Alocação de recursos para as unidades.

Para o quesito alocação de recursos para as unidades na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 8,01, onde a frequência absoluta máxima de 29 respondentes com nota 10, representando 26% das respostas totais.

Quesito 3: Atribuição de responsabilidades.

Para o quesito atribuição de responsabilidades na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 7,98, onde a frequência absoluta máxima de 33 respondentes com nota 10, representando 30% das respostas totais.

Quesito 4: Previsão de fatores externos a empresa.

Para o quesito previsão de fatores externos a empresa na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 7,99, onde a



frequência absoluta máxima de 30 respondentes com nota 10, representando 27% das respostas totais.

Quesito 5: Previsão de receita

Para o quesito previsão de receita na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 8,35, onde a frequência absoluta máxima de 43 respondentes com nota 10, representando 39% das respostas totais.

Quesito 6: Previsão de custos.

Para o quesito previsão de custos na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 8,35, onde a frequência absoluta máxima de 46 respondentes com nota 10, representando 42% das respostas totais.

Quesito 7: Criação de metas.

Para o quesito criação de metas na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 8,11, onde a frequência absoluta máxima de 36 respondentes com nota 10, representando 33% das respostas totais.

Quesito 8: Medição de desempenho.

Para o quesito medição de desempenho na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 7,94, a frequência absoluta máxima de 34 respondentes com nota 10, representando 31% das respostas totais.



Quesito 9: Sistemas de compensação e bônus.

Para o quesito sistemas de compensação e bônus na questão sobre quão útil você considera o orçamento anual variável (forecast), a resposta média foi 8,11, onde a frequência absoluta máxima de 35 respondentes com nota 10, representando 32% das respostas totais.

ANÁLISE QUALITATIVA

O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as críticas feitas ao orçamento tradicional, onde existe “manipulação de dados a favor dos executivos, ou “jogos orçamentários””, podemos confirmar tal prática na empresa citada no trabalho, através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 13: É comum “jogos orçamentários” para atingimento de metas? Resposta do CFO: “...Eu acho que é comum, todo mundo quando está construído a meta, tentar ter uma certa margem de manobra, ou um certo conforto. Então se a área de produção, por exemplo, imagina que ela pode produzir 50 mil toneladas de cobre, mais pra isso tem que dar tudo exatamente certo, ela acaba trabalhando com uma meta um pouco menor, ela vai pôr 48, para ter alguma folga...”. Resposta do diretor de projetos: “A gente já evidenciou... Um exemplo nós tínhamos um projeto “x”, ele tinha um indicador que foi estipulado para ele cumprir aquele orçamento. O funcionário não cumpriu, ou seja, não gastou a verba, e queria receber por ter alcançado o indicador de custo. Mas como ele também não executou o projeto, ele não foi remunerado por isso.”.

O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as críticas feitas ao orçamento tradicional, onde existe “orçamento não acompanha o ambiente competitivo e dinâmico”, podemos confirmar tal prática através do questionário disponibilizado no apêndice:



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

a) Pergunta 2: Quais as principais dificuldades na sua elaboração? Resposta do CFO: “...é você conseguir obviamente colocar as variáveis dentro de um patamar que sejam aceitáveis, destas variáveis macroeconômicas, câmbio e o preço do cobre principalmente, porque eles mudam toda a lógica do que você pode fazer em termos de investimento.”.

Resposta do diretor de projetos: “o principal desafio seguindo academia de fluxo é encontrar a previsibilidade melhor dos fatores exógenos.”.

b) Pergunta 3: Qual nível de aderência do orçamento anual? Resposta do CFO: “...se a gente olha só na perspectiva de valores, ele acaba ficando baixo. Porque principalmente nos últimos anos a volatilidade da moeda e do preço das commodities, ela foi muito grande. E obviamente isso distorce todo o valor que a gente tinha projetado no budget. A exemplo do ano de 2019, a gente tinha um budget de 4, o real bateu 5. O ano passado a gente tinha um budget de 5, ele bateu quase 6. O cobre era 5,5, ele vai pra 7. Então obviamente isso distorce todo o processo de receita né, e consequentemente quando o dólar tem uma variação muito grande como foi nos últimos anos, ele muda valor de matéria prima, valor dos equipamentos que são adquiridos, os gastos com geologia a maioria são indexados ao dólar, então todas as grandezas financeiras, elas acabam variando muito, então a aderência em termos de valor, eu diria que ela é baixa.”.

c) Pergunta 4: Orçamentos fixos anuais são factíveis em ambientes de muita volatilidade/incertezas? Resposta do CFO: “Se você fixa ele e não tem um processo de ajuste, ou seja, se ele fixa esses valores ao longo do ano como a única referência, eu acho que eles agregam pouco valor, porque as previstas que geram aqueles números acabam ficando muito distorcidas né. Então aí, eu acho que tem pouca utilidade. Eu acho que eles são pouco factíveis...”.



O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as novas práticas orçamentárias denominada Beyond Budget, onde é citado que para a “bonificação, a análise é em cima do que “deveria ser feito””, podemos confirmar tal prática através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 11: No final do ano é realizada algum ajuste da meta ou do orçamento?
Resposta do CFO: “Então, de forma geral, não deveria haver um ajuste. Mas a prática tem mostrado que se é possível fazer ajustes, desde que sejam justificadas.”. Resposta do diretor de projetos: “...O programa só mede competência, não mede resultados. Se ele foi bem ou foi mal, o programa não aferi, apenas indica se entregou ou não as metas...”.

O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as novas práticas orçamentárias denominada Beyond Budget, onde é citado que para os planos, os contratos de metas são relativos de metas, podemos confirmar tal prática através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 11: No final do ano é realizada algum ajuste da meta ou do orçamento?
Resposta do CFO: “Não deveria... Então se decidi fazer um ajuste, para que mesmo não atingindo, a empresa iria considerar como meta atingida. Porque não foi algo decorrente da performance dos empregados, da performance da gestão.”. Resposta do diretor de projetos: “Nós já tivemos casos em que foi perdida a meta por conta de uma fatalidade, mas a decisão estratégica da empresa foi abrir exceção por conta do bom desempenho dos funcionários... O que aconteceu no passado com custos, é que tivemos uma influência tão forte de fatores exógenos, com influência política, que a



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

empresa achou injusto as pessoas terem um bom desempenho e perderam o indicador de custo. Então foi feito um ajuste em prol da motivação, e não um ajuste em cima do programa.”.

O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as novas práticas orçamentárias denominada Beyond Budget, onde é citado que os “recursos são disponibilizados conforme necessidade”, podemos confirmar tal prática através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 5: Se necessário, existe flexibilidade na liberação de recursos? Resposta do CFO: “Sim, tem que ter. Porque se você tem um valor que ele acaba sendo congelado, mas depois por questões de volatilidade do mercado, vou dar um exemplo básico: eu proponho que eu vou precisar consumir um determinado mês mil litros de óleo diesel, só que o óleo diesel sobre 20% aquele mês, então obviamente o valor que eu tinha projetado, ele vai ser alterado...”. Resposta do diretor de projetos: “Existe, pois, tivemos o aumento do preço do cobre, com isso o caixa está mais disponível, os controladores têm bastante credibilidade no mercado, está muito promissor a pesquisa mineral, com isso a vida útil está muito maior.”.

O conceito teórico citado por Hope e Fraser (2003), sobre as novas práticas orçamentárias denominada Beyond Budget, onde é citado que os controles são feitos através do forecast, podemos confirmar tal prática na empresa citada no trabalho, através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 7: Qual é o intervalo utilizado no processo de forecasting? Resposta do CFO: “A gente faz uma revisão do forecast mensal. Então a gente a partir do momento que tem os resultados reais de um determinado mês, a gente reprocessa a mesma sequência né: variáveis macro, plano de produção, refaz os custos, eventualmente o plano de investimento, e refaz o forecast. e idealmente para poder ter um processo de decisão melhor, você tem um



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

outro que vai atualizando todo fim de mês às premissas que você tem, com o que é algo mais aderente a realidade que você tem hoje.”. Resposta do diretor de projetos: “Nosso período é mensal. Mas este forecast deve conter informações anuais.”.

O conceito teórico citado por Locke e Latham (2015), sobre metas cita o estabelecimento de objetivos específicos, com metas que não são impossíveis de alcançar. Podemos confirmar evidências sobre as dificuldades do atingimento das metas na empresa citada no trabalho, através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 2: Quais as principais dificuldades na sua elaboração? Resposta do diretor de projetos: “o principal desafio seguindo academia de fluxo é encontrar a previsibilidade melhor dos fatores exógenos. ”.

b) Pergunta 3: Qual nível de aderência do orçamento anual? Resposta do CFO: “ se a gente olha só na perspectiva de valores, ele acaba ficando baixo. Porque principalmente

nos últimos anos a volatilidade da moeda e do preço das commodities, ela foi muito grande. E obviamente isso distorce todo o valor que a gente tinha projetado no budget. A exemplo do ano de 2019, a gente tinha um budget de 4, o real bateu 5. O ano passado a gente tinha um budget de 5, ele bateu quase 6. O cobre era 5,5, ele vai pra 7. Então obviamente isso distorce todo o processo de receita né, e conseqüentemente quando o dólar tem uma variação muito grande como foi nos últimos anos, ele muda valor de matéria prima, valor dos equipamentos que são adquiridos, os gastos com geologia a maioria são indexados ao dólar, então todas as grandezas financeiras, elas acabam variando muito, então a aderência em termos de valor, eu diria que ela é baixa.”. Resposta do diretor de projetos: “ a outra aderência é baixa porque o controle está sendo insuficiente, os números financeiros têm alta variabilidade ”.



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

c) Pergunta 4: Orçamentos fixos anuais são factíveis em ambientes de muita volatilidade/incertezas? “Se você fixa ele e não tem um processo de ajuste, ou seja, se ele fixa esses valores ao longo do ano como a única referência, eu acho que eles agregam pouco valor, porque as previstas que geram aqueles números acabam ficando muito distorcidas né. Então aí, eu acho que tem pouca utilidade. Eu acho que eles são pouco factíveis. ”.

Segundo o conceito teórico citado Olaf (2019), “Beyond Budget é um sistema de controle gerencial projetado para organizações dinâmicas, que utilizam a informação como ferramenta de gestão. Seu objetivo é criar empresas mais adaptáveis, capazes de responder rapidamente às mudanças dos requisitos do mercado. Os controles são feitos a partir do forecast, com o plano de ação e os processos através de melhorias contínuas. “. Podemos confirmar evidências sobre a utilização do forecast nos controles atuais da empresa citada no trabalho, através do questionário disponibilizado no apêndice:

a) Pergunta 6: Considera que os Rolling Forecasts permitem a redução de gaps nas projeções? Resposta do CFO: “Eu considero que sim. A partir do momento que você vai avaliando o horizonte de tempo mais curto, o que que aconteceu nos últimos meses, e vai automaticamente, com base no que aconteceu e premissas atualizadas de projeções das variáveis principais, das variáveis macroeconômicas, com certeza você vai fazendo uma projeção mais próxima da realidade, do que aquela que estava congelada no fluxo original, no budget original que você tinha feito.”.

b) Pergunta 8: Existe participação dos gestores na construção do forecast? Resposta do CFO: “Existe, mas não tão intensa como no processo do budget. Então, a base desse forecast é o plano de produção, ele envolve a participação e a aprovação do diretor de operações, você tem o gerente de planejamento de mina, o gerente da planta participando disso, você tem o planejamento de vendas com base nesse plano que é revisto pela gerente de comercialização, e o rh revisa a folha de pagamento



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

necessária com base naquela posição atual. Então eles se envolvem, mas não com a mesma profundidade que se envolvem no processo do budget.”. Resposta do diretor de projetos: “...sendo objetivo, temos o envolvimento dos gestores ou facilitadores para essa construção...”.

c) Pergunta 9: Considera a aderência do forecast melhor ou pior que o orçamento anual? Resposta do CFO: “Melhor. A partir do momento que ele vai, por exemplo, se você pega o orçamento e vai olhar o mês de julho que tava projetado, e vai pegar o mês de julho do forecast, que foi projetado por exemplo no forecast 5+7, ou seja, eu já conhecia os dados até maio, com certeza a aderência do resultado de julho, vai estar muito mais próxima do que foi projetado no forecast do que eu tinha projetado originalmente no budget. Porque eu já tenho 5 meses de operação real, já tenho ajustes que eu posso aplicar, e provavelmente, as premissas que eu vou utilizar estão mais próximos da realidade do que aquela que eu projetei 6/7 meses atrás.”. Resposta do diretor de projetos: “Considero o forecast, sem dúvidas, a mais aderente. Porque a estrutura de mineração, principalmente a subterrânea, a operação muda muito por diversos fatores (fatores geotécnicos, equipamentos, temperatura, deslocamentos etc.). Então, podemos nos deparar com um cenário de 3 meses atras completamente diferente do orçamento. A nova realidade pode até ser pior, mas é melhor ter uma previsibilidade, do que comparar com algo irreal. Os relatórios eram pedidos somente comparativos do budget, e nós pleiteamos incluir o forecast, para ele ter previsibilidade do que vai de fato acontecer. Ele serve de contramedida para solicitação de recursos por exemplo.”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A volatilidade que caracteriza as atividades do setor de mineração, decorrente das constantes mudanças do mercado externo, bem como das descobertas feitas no processo de conhecimento do corpo mineral que está sendo lavrado, gera uma necessidade constante de readaptação do planejamento estratégico/operacional das



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

empresas, fazendo com que o orçamento elaborado de forma tradicional, caso da empresa em estudo, se torne defasado em um curto período de tempo. Como os colaboradores são avaliados e remunerados de acordo com seu desempenho avaliado com base no orçamento tradicional, após um estudo sobre a literatura relacionada ao tema e uma análise detalhada sobre o processo orçamentário atualmente utilizado pela empresa, pretendemos diagnosticar a percepção da utilização de um orçamento flexível ou forecasts como base para aferição de desempenho dos funcionários. Isto porque devido ao fato de o orçamento tradicional não estar devidamente alinhado com a nova realidade da empresa no momento da avaliação do desempenho dos colaboradores, acaba por gerar com frequência desmotivação, já que as metas inicialmente fixadas já não são mais condizentes com a nova realidade do mercado e da empresa.

O objetivo do trabalho foi evidenciar as fragilidades do orçamento tradicional no contexto de pagamento de bônus, como forma de melhorar a motivação dos funcionários, mantendo uma política de remuneração variável mais adequada. Isso na prática, permitirá que seus funcionários se mantenham com um bom nível de desempenho, gerando uma vantagem competitiva dentro do segmento de atuação. Para tal, foram citadas revisões bibliográficas sobre novos processos orçamentários, remuneração variável e motivação.

O Beyond Budgeting é um sistema de controle gerencial, projetado para organizações dinâmicas, que utilizam a informação como ferramenta de gestão. Seu objetivo é criar empresas mais adaptáveis, capazes de responder rapidamente às mudanças dos requisitos do mercado, e alcançar todos os valores e capacidades do capital intelectual organizacional (Olaf, 2019). Através dele, foram identificadas oportunidades de melhoria no programa de remuneração variável. O tema é direcionado a uma possível solução problemáticas identificadas na empresa citada: recorrentes tratativas em caráter de exceção no programa de bônus.



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Adotou-se a metodologia de diagnóstico, pois ela possibilita apontar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Através do levantamento de dados, essa metodologia ajudará os gestores da organização a entender até que ponto as práticas orçamentárias atuais estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho, propondo posteriormente intervenções, caso necessário.

A abordagem de pesquisa foi quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa foi feita através da plataforma Google Forms. O público-alvo foi composto por funcionários elegíveis ao programa de bônus, com 140 funcionários da MCSA, com um total de respondentes de 80%. A empresa objeto de estudo, Mineração Caraíba S/A (MCSA), é uma mineradora situada no norte da Bahia, mais precisamente no Distrito de Pilar, município de Jaguarari, que tem cerca de 3181 colaboradores (entre diretos e terceirizados) e atua na extração de minério de cobre. O ano de 2019 foi marcado pelos 50 anos de vida da MCSA e 40 anos de operação. A abordagem qualitativa, a coleta de dados foi através de entrevistas com o CFO e o Diretor de Projetos.

Na entrevista realizada com os diretores, disponibilizada no apêndice, encerramos as perguntas com os seguintes questionamentos:

a) Pergunta 14: Considera orçamento fixo anual uma ferramenta útil na avaliação de desempenho dos gestores? Resposta do CFO: "Eu considero que sim. Porque ele tem uma questão que envolve o atendimento de metas físicas no nosso caso específico, que é a produção de minério, produção de cobre, e o processamento desse material. Eu acho que ter uma meta que considera isso é algo importante. E outro aspecto, é algo que foi entendido e aprovado, como algo razoável pelo conselho da empresa, como sendo algo que eles estariam felizes, em termo de



retorno, em termo de geração de caixa, e termos de alguma forma ter valorização das ações da companhia. Então, eles entendem que se a gestão entregar aquele plano, é algo que ele conselho se sente à vontade de dar uma premiação. Ele acha que aquele resultado que está ali sendo apresentado, ele é passível de ser considerado como bom para o processo de remuneração. Então, eu diria que nesse contexto eu acho ele fixa anual, uma ferramenta útil. Apesar das distorções que ele apresenta, em relação a esses pontos que a gente comentou, de pouca aderência quanto a questões financeiras quando a volatilidade é alta, acho melhor um plano a ser seguido e ser atingido do que nenhum. Então eu considero o orçamento anual uma ferramenta a ser seguida sim."

b) Pergunta 15: Conhecendo as respostas dos gestores em relação ao questionário aplicado, acha necessário alterar a forma de aferição das metas do orçamento anual para o forecast? Resposta do CFO: "Eu acho que a alteração das metas do orçamento anual para o forecast, eu entendo que ela tem um problema intrínseco que é o seguinte: a partir do momento que vai passando o tempo eu vou identificando melhor, qual é a meta possível de ser atingida. Então, por exemplo, no forecast eu vou estar redefinido a meta de produção em outubro. Então, a chance de eu ter o atingimento da meta, ele é muito fácil. Porque eu já sei o que aconteceu em dez meses. Então, acertar a meta para cima, ou acertar a para baixo, ela começa a ficar algo muito fácil de se definir, porque eu já conheço muito mais do que aconteceu ao longo do ano, e projetar o que vai acontecer com os meses que faltam, acaba tendo um impacto pequeno, uma possível distorção daquela meta. Então, para usar o forecast como um processo de aferição de metas, eu teria que me desvencilhar dessas metas tradicionais que a empresa tem: ebidta, plano de produção e o cash cost. E aí eu acho que teria que começar a usar metas relativas eventualmente em relação ao mercado. E ai tem dificuldades em aferir como é que funciona. Então, por exemplo, eu quero ter um custo de produção que se enquadre no 1º quartil de cash cost das empresas de cobre do



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Brasil. Então, eu já posso estar usando o forecast como referência porque o meu padrão vai independe do que aconteceu comigo. Eu tenho um índice de referência, um benchmark, que eu vou perseguir. Então, o meu meu índice de produção, o meu índice de custo, ele não depende só de mim,

depende do mercado. Então se o mercado sofreu o aumento do diesel, eu também sofri. Se o mercado sofreu com o aumento de custo, eu também sofri. Então eu começo a ter um custo relativo, para poder fazer com que um forecast, ele não seja muito simples de ser atingido, uma vez que eu já conheço a maior parte da realidade. Então, eu acho que mudar para o forecast melhora a qualidade das projeções, mas eu acho que não deveria simplesmente pegar as metas que uso no orçamento fixo, e aplicar para o forecast da mesma forma. Teria de ser discutido um mecanismo em que as metas do forecast não dependessem única e exclusivamente do desempenho da empresa, mas de algo relativo, com indicadores que eu pudesse usar do mercado."

Nas entrevistas com os diretores confirmamos as críticas direcionadas ao orçamento tradicional, e evidenciamos que algumas ações defendidas pelo beyond budget já são praticadas atualmente pela empresa. Porém, ficou evidente que elas são mais aplicáveis a gestão, do que para aferição do programa de bônus.

Concluimos então, que não há necessidade de sugestão de mudança no programa de bonificação da empresa, uma vez que os acionistas estão satisfeitos com as métricas estabelecidas, que englobam indicadores de atingimento de produção, custos, geração de caixa, segurança e meio-ambiente.

Em adição ao posicionamento dos acionistas, tem o entendimento do CFO, de que para que ocorra essa troca da forma de aferição do desempenho, do orçamento fixo anual para as práticas do beyond budget, a empresa deveria, ao invés de considerar os indicadores atuais, utilizar benchmark, metas relativas em relação ao mercado, que permitisse comparar o desempenho da empresa a outras mineradoras. Por exemplo, ter um custo de produção que se enquadre no 1º quartil de cash cost das empresas de



cobre do Brasil. Desta forma, na visão do CFO, poderia usar o forecast como referência, porque o padrão vai independe do que aconteceu com a empresa. Desse modo, é preferível manter a forma de aferição atual, e dar tratamento a casos isolados, como parte não integrante do programa.

A pesquisa quantitativa também indicou que, na percepção dos líderes da empresa, o orçamento anual fixo é mais útil para os quesitos de criação de metas, medição de desempenho e ter sistemas de compensação e bônus. Podemos fazer a correlação deste item com a pergunta número 8 (Existe participação dos gestores na construção do forecast?), direcionada aos diretores. Em resposta, o CFO cita: “Existe, mas não tão intensa como no processo do budget”. Por não ter uma participação tão direta com o forecast, quanto é feita no orçamento anual fixo, os líderes sentem mais segurança de ter um sistema de aferição em cima do que ele teve maior participação.

REFERÊNCIAS

BERGSTRAND, J. (2009). Accounting for Management Control. Studentlitteratur AB.

BRANDÃO, Hugo Pena (2012). Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

COKINS, G. (1999). New Age Accounting: Activity – Based Budgeting (ABB). Revista ABC Technologies, Oregon.

EKHOLM, B. & WALLIN, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. Journal of Business Finance & Accounting.

FREZATTI, F. (2004). Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? Brazilian Business Review – BBR, v. 1, n. 2, p. 122-140.

FREZATTI, F.; RELVAS, T.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R. (2008). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

abrangente de análise. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

GONÇALVES, M. S. A. (2018). Beyond Budgeting no Grupo Efacec O Processo de Transformação. Católica Porto Business School.

HANSEN, S.; OTLEY, D.; VAN DER STEDE, W. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. Journal of Management Accounting Research, v.15, p. 95-116.

HERBERT, J. L. (1977). Experiences in Zero-Base-Budgeting. New York: Petrocelli.

HOPE, J.; FRASER, R. (2003). Beyond budgeting. Boston: Harvard Business School Press.

LIMA, M. S.; JORGE, J. L. (2007). Planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. (2015). Breaking the rules: a historical overview of goal- setting theory. Advances in motivation science, 99--126.

LUNKES, R. J. (2003). Contribuição a melhora do processo orçamentário empresarial. 2003. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NOGUEIRA, D.H.O.P., NASCIMENTO, C.R., COSTA, T.D., JUNIOR, J.C.A. (2015). Gestão da capacitação por competências: aplicação de proposta teórica e prática da metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (dnc) por competências na universidade federal do Pará. XV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU



OLAF, S.S.; AGNIESZKA, M. & THOMAS, H. (2019). Beyond budgeting – a fair alternative for management control?. *Studies in Business and Economics* no. 14(2).

OTLEY, D.; POLLANEN, R. M. (1999). Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 4/5, p. 483-496.

PADOVEZE, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning.

PADOVEZE, C. L. TARANTO, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

PELEIAS, I. R., NETO, J. E., SEGRETI, J. B., & BRITO, O. S. (2008). Beyond budgeting – percepções e adaptabilidade ao varejo bancário Brasileiro: estudo de caso. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR. Brasil.

SÁ, C. A. (2014). *Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento*. São Paulo: Atlas.

SILVA, A. R. R. (2018). *Evolução do sistema de controlo de gestão numa PME – Gestão Orçamental vs Processos Dinâmicos O Caso Lineamédica*. Católica Porto Business School

SOUZA, V.C., OLIVEIRA, D.F., KREMER, A.M., CAVALHEIRO, R.T. (2018). Diagnóstico da Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Multicasos. *Revista de Administração do Unifatea*, v. 17, n. 17, jul./dez.

VIEIRA, F. R. C. (2002). *Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte*. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina.



WEBB, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, n. 4-5, p. 361-378.

WELSCH, G. A. (2000). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.



APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA DE OPINIÃO SOBRE BUDGET FIXO E FLEXÍVEL

1. Gênero:

Masculino Feminino

2. Faixa etária do respondente:

menos de 30 entre 30 e 45 mais de 45

3. Grau de instrução:

ensino médio ensino superior pós graduado

4. Nível hierárquico do cargo ocupado:

coordenador gerente diretor outros

5. Há quantos anos você atua na empresa:

menos de 5 anos entre 5 e 10 anos mais de 10 anos



Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Qual é a prioridade das seguintes estratégias competitivas? (Escala: 1 = baixa prioridade; 10 = alta prioridade)

Baixo custo de produção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fornecer recursos de produto exclusivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investir em pesquisa e desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marketing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quão previsíveis são os seguintes fatores no ambiente da empresa? (Escala: 1 = muito previsível; 10 = muito imprevisível)

Ambiente econômico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preço de fornecedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Câmbio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comodities	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quão útil você considera o orçamento anual fixo para os seguintes fins? (Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil)

Coordenação/Comunicação de objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alocação de recursos para as unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atribuição de responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Fatores Externos a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Receita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Custos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Criação de metas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medição de desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistemas de compensação e bônus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quão útil você considera os orçamentos flexíveis (beyond budget) para ser para os seguintes fins? Escala: 1 = nada útil; 10 = muito útil)

Coordenação/Comunicação de objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alocação de recursos para as unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atribuição de responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Fatores Externos a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Receita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Previsão de Custos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Criação de metas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medição de desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistemas de compensação e bônus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Fonte: autor, adaptado de Peleias, Neto, Segreti e Brito (2008); Ekholm e Wallin (2011)

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA COM DIRETORES SOBRE PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

- **Elaboração do Orçamento**

Como é feito?

Considera que este é o método mais adequado? porquê?

Existe ajustamentos orçamentais? Qual a periodicidade?

Há uma participação na elaboração do orçamento pelos responsáveis pelos setores?

Quais eram as principais dificuldades na sua elaboração e execução?

O orçamento do exercício posterior é realizado com base na relação orçado x realizado?

Leva-se em conta o desempenho da concorrência ou o resultado do exercício anterior?

Existe uma flexibilidade na liberação de recursos?

É uma ferramenta útil na avaliação de desempenho dos gestores?

A análise do resultado orçamentário é suficiente para verificar o desempenho da empresa?

- **Motivos para Alteração do Modelo de Gestão**

O processo orçamentário é lento, burocrático e com alto consumo de estrutura?

O processo orçamentário atende a necessidade da empresa no controle das despesas?

O processo orçamentário atende a necessidade da empresa no controle das receitas?

As metas estabelecidas no orçamento são alinhadas ao planejamento estratégico?



Existe relação direta entre as variáveis externas (preço ou câmbio) com o business da empresa?

Orçamentos fixos são factíveis em ambientes de muita volatilidade/incertezas?

Eventuais erros ou distorções nos valores orçados são ajustados imediatamente após sua identificação?

É comum executar a venda de produtos ou alguma despesa no momento em que for mais conveniente?

Você conhece Beyond Budgeting e o Rolling Forecasts?

Quais são as principais expectativas da gestão e dos acionistas em relação a esta ferramenta?

Considera que os Rolling Forecasts permitem a redução de gaps futuros?

- **Beyond Budgeting e o Rolling Forecasts**

Qual é o intervalo utilizado no processo de forecasting?

Os Rolling Forecasts são baseados em principais drivers ou em grandes detalhes?

Quais são os principais drivers?

Na empresa, quem é responsável pelo forecast e seus inputs?

Quem é responsável pelo forecast?

Após realizado o processo forecast, este é apresentado aos gestores?

Existe espaço para feedback ou negociação de alteração neste momento?

Como a empresa tenta controlar as volatilidades externas?

- **Sistemas de Recompensas**



Como é que eram estabelecidas as recompensas e bônus? E a mensuração e avaliação do desempenho?

No final do ano é realizado algum ajustamento da meta ou do orçamento?

Existe algum sistema de recompensas associado às previsões do Rolling Forecasts?

Parte dos gestores cumpre metas a qualquer custo, gerando retrabalho ou perdas financeiras para a empresa?

Os sistemas que apuram custos, spreads e rateios internos são eficientes, não interferindo na gestão das metas?

Os gestores são levados a desejar metas mais fáceis, pois aos avaliadores interessa o seu atingimento e não o tamanho do desafio vencido?

Às vezes são reconhecidas pessoas que apresentaram boa pontuação nos sistemas de avaliação, mas que não agregaram valor de fato para a empresa?

Na elaboração dos orçamentos há utilização excessiva de série histórica, levando a sempre exigir mais de quem fez mais no passado?

- **Encerramento**

Escolha uma alternativa:

- 1) Não pretendemos abandonar o orçamento anual fixo, mas desenvolvemos e complementá-lo se for necessário.
- 2) Estamos considerando abandonar completamente o orçamento anual fixo.
- 3) Tomamos a decisão de abandonar o orçamento anual fixo
- 4) Abandonamos completamente o orçamento anual fixo.

Fonte: autor, adaptado de Gonçalves (2018); Silva (2018)