

A AMBIDESTRIA DO ORÇAMENTO

AMORPHE

Prefácio por
CHRIS AKROYD

Descubra como o orçamento
pode melhorar a eficiência competitiva
e estimular a inovação

A AMBIDESTRIA DO ORÇAMENTO

THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA

Doutor em Contabilidade e Especialista
em Gestão Orçamentária



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2024

Agradecimentos

Às pessoas que se relacionaram comigo nesses últimos 15 anos.

A toda minha família.

Aos meus alunos que me fazem aprender todos os dias.

A todos os meus professores pela aprendizagem, troca de conhecimento, exigência, cobrança, dedicação e incentivo ao longo da minha trajetória.

Ao meu orientador do doutorado Carlos Eduardo Facin Lavarda.

Aos gestores e executivos que auxiliam o desenvolvimento do país com as suas organizações, bem como a todos os demais interessados em negócios, carentes de material brasileiro que busque juntar o conhecimento acadêmico com a prática das organizações.

Aos envolvidos diretamente nesse projeto, sobretudo toda a equipe da Editora Alta Books.

E claro, a Deus por todas as bênçãos, desafios e oportunidades para continuar na jornada aprendendo e compartilhando.

Sumário



Prefácio	1
Introdução	3
Capítulo 1. Recursos e capacidades para alcançar vantagem competitiva	9
Capítulo 2. O orçamento é um recurso complementar	25
Capítulo 3. A ambidestria do orçamento.....	41
Capítulo 4. O orçamento para melhorar a eficiência	57
Capítulo 5. O orçamento para estimular a busca por novas oportunidades.....	75
Capítulo 6. Ambidestria do orçamento e o desempenho da organização	93
Capítulo 7. Observações finais sobre a ambidestria do orçamento.....	109
Capítulo 8. Extra. Tópicos contemporâneos sobre o orçamento nas organizações	117
Apêndice A. Mapa do Orçamento Ambidestro	137
Referências.....	141
Índice.....	147
Sobre o autor.....	151

Prefácio



Este livro é uma adição oportuna ao nosso conhecimento sobre orçamento. Dado que muitas organizações agora operam em ambientes em rápida mudança, precisamos entender melhor como os orçamentos podem ser usados de novas maneiras. A obra começa mostrando a importância da ambidestria e como um equilíbrio entre inovação e operações atuais precisa ser alcançado. Sem compreensão de como ajustá-lo, uma organização acabará falhando.

Assim, este trabalho se concentra em como o orçamento pode ajudar uma organização a se tornar mais ambidestra. Para isso, vincula as áreas que comumente relacionamos com o orçamento — planejamento, controle e funções de influência comportamental — para mostrar como também podem ser usadas de forma ambidestra para gerenciar o uso de recursos e a busca de novas oportunidades.

O livro é definido em sete capítulos fáceis de seguir. O Capítulo 1 apresenta a teoria que nos ajuda a entender os recursos que diferentes organizações usam para competir no mercado. Dessa forma, mostra como as organizações usam tais recursos para criar uma vantagem competitiva, necessária para se manterem competitivas no longo prazo. O assunto é expandido no Capítulo 2, onde aprendemos como o próprio orçamento pode ser um recurso. Isso ajuda a explicar como um orçamento pode ser usado para reconfigurar os ativos de uma organização, conforme necessário em relação ao ambiente externo, para melhorar o desempenho.

Uma parte fundamental dos orçamentos é a informação, que permite que uma organização melhore a eficiência dos recursos de que dispõe e procure novas oportunidades por meio da gestão das suas capacidades inovadoras e criativas.

O Capítulo 3 mostra como o orçamento pode ajudar uma organização a atingir seus objetivos. Dado que o tema do livro é a ambidestria organizacional, o foco está no equilíbrio entre obter o máximo desempenho das operações atuais (o que é conhecido como *exploitation*) e encontrar oportunidades novas e inovadoras (o que é conhecido como *exploration*).

Isso flui bem no Capítulo 4, onde aprendemos como o processo de planejamento orçamentário pode ajudar a melhorar a eficiência dos processos organizacionais, e como as restrições orçamentárias também podem estimular a criatividade.

No Capítulo 5, aprendemos como o orçamento pode possibilitar um diálogo dentro de uma organização e ajudá-la a enfrentar seus desafios. Um ponto importante levantado é como a troca de ideias possibilita o aprendizado organizacional sobre as condições de mercado e a busca de novas oportunidades. O Capítulo 6 conecta todas as ideias apresentadas para mostrar como as organizações podem atingir um nível mais alto de desempenho.

Por fim, no Capítulo 7, aprendemos que um orçamento, para ser eficaz, precisa estar alinhado com a estratégia da organização. É por meio do processo de planejamento estratégico que o desempenho deve ser medido e gerenciado. Compreendemos que, para que o orçamento seja útil em ambientes incertos, precisa estar vinculado à estratégia de capacitar os funcionários a serem criativos e inovar em suas práticas de negócios.

Acredito que este livro permite uma melhor compreensão de como a literatura e as teorias acadêmicas podem lançar uma nova luz sobre as práticas das organizações — algo importante para melhorar a eficiência e estimular a inovação. *A Ambidestria do Orçamento* pode ser usado como um guia para mostrar as organizações como elas podem vincular questões e estimular comportamentos inovadores para se tornarem mais ambidesstras e melhorarem o desempenho.

Chris Akroyd

Professor de Contabilidade e Chefe de Departamento
de Contabilidade e Sistema de Informação da
University of Canterbury (Universidade de
Canterbury), na Nova Zelândia.

Introdução

O deus romano *Janus* tinha dois pares de olhos — um que focava o que estava atrás e o outro, o que estava à frente. Gestores e executivos corporativos também devem olhar constantemente para trás, para entender os produtos e processos do passado, ao mesmo tempo em que olham para frente, ao se prepararem para as inovações que definirão o futuro.

Esse ato de equilíbrio mental pode ser um dos mais difíceis de todos os desafios gerenciais — exige que os gestores e executivos explorem novas oportunidades, mesmo quando trabalham diligentemente para explorar as capacidades existentes — e não é surpresa que poucas organizações o façam bem. A maioria bem-sucedida é adepta de refinar suas ofertas atuais, mas peca quando se trata de ser pioneira em produtos e serviços radicalmente novos.

O professor Eric Zabiegalski relata que fez um teste simples para um CEO e para o diretor de RH de uma organização global de TI. No teste, pediu: “pegue uma caneta e uma folha de papel em branco e assine seu nome”. Ambos confusos, fizeram o que foi pedido. E então, o professor Eric explicou que o próximo passo seria colocar a caneta na outra mão e assinar novamente os seus nomes. A reação deles foi uma mistura de riso e constrangimento. Por fim, solicitou que o CEO e o diretor de RH descrevessem o processo. Ambos confirmaram que o ato foi desafiador, desconfortável e desconhecido, no entanto, com um pouco mais de prática seria possível.

Então, o professor Eric Zabiegalski explicou que as organizações, assim como os indivíduos, ao longo do tempo, desenvolveram sua mão dominante. Ou seja, o sucesso no uso desta mão reforça principalmente o comportamento bem-sucedido. Isso funciona muito bem, desde que o ambiente em torno do indivíduo e da organização permaneça estável. No entanto, mudanças no ambiente podem forçar indivíduos e organizações a se adaptarem e, literalmente, colocarem a caneta na outra mão (Zabiegalski, 2015).

Em linha ao apresentado, no que tange às dificuldades de adaptação, a Kodak e a Boeing são mais dois dos exemplos de empresas outrora dominantes que não conseguiram se adaptar às mudanças do mercado. A Kodak se destacou na fotografia analógica, mas não conseguiu dar o salto para as câmeras digitais. A Boeing, líder de longa data em aeronaves comerciais, passou por dificuldades em seus negócios e tropeçou diante da concorrência da Airbus.

E a Nokia? Empresa com mais de um século, chegou ao estrelato como líder do mercado de telefones celulares na década de 1990 e continuou a sê-lo até o início dos anos 2000. A partir daí, seu declínio começou. A empresa teve que vender muitos de seus ativos e sua divisão de telefonia móvel para a Microsoft. Mais tarde, a Nokia tornou-se uma empresa truncada e acabou caindo no esquecimento.

A Fujifilm e a Kodak competiram pelos negócios de filmes fotográficos até que a demanda global despencou, com o advento das câmeras digitais (*digicam*) nos anos 2000. Os destinos dessas duas empresas foram diferentes: a Kodak pediu proteção contra falência em 2012, e a Fujifilm desenvolveu novos negócios para se tornar uma “empresa de assistência médica total”, centrada em assistência médica. Tendo competido no mesmo setor por muitos anos, elas tinham tecnologias de núcleo semelhantes.

A dificuldade em obter inovações revolucionárias e, ao mesmo tempo, fazer melhorias constantes em um negócio existente, é tão comum — e fascinante — que se tornou um campo de estudo. Por décadas, os estudiosos criaram teorias para explicar esse quebra-cabeça e ofereceram conselhos sobre como resolvê-lo. Alguns argumentam que não há saída para o enigma — que as organizações com negócios consolidados não têm flexibilidade para explorar novos territórios.

Dados os exemplos, podemos entender que a ambidestria é importante, especialmente ao considerar a necessidade de se encontrar o equilíbrio entre inovar e manter o que de melhor já é feito. Caso a organização não fizer isso, carimbará uma data de validade e, eventualmente, será extinta. Isso pode significar que a maioria converge para uma ou duas coisas que aprenderam a fazer bem, param de crescer, aprender e mudar, e são extintas quando o ambiente muda.

Nos últimos anos, decidi testar a ambidestria organizacional e como o controle gerencial do orçamento se comportava e auxiliava na inovação

além dos produtos ou mercados atuais das organizações. Parti de alguns questionamentos e reflexões: *A ambidestria e o orçamento conseguem atuar juntos? Conseguem alcançar avanços? Que estruturas organizacionais e gerenciais são necessárias? O que funciona e o que não?*

O orçamento exerce diversas utilidades que podem apresentar formas diferentes. Ao mesmo tempo que serve para controlar, também analisa os desvios, permite correções, sinaliza metas, influencia o comportamento dos colaboradores, motiva, permite o debate e dissemina o conhecimento. Dessa forma, por meio dessas utilidades, está alinhada ao que é traçado e discutido na ambidestria organizacional. Ou seja, entendo que o orçamento, por gerenciar a melhora dos recursos e a busca por novas oportunidades, é ambidestro.

O orçamento ambidestro auxilia os gestores a desenvolver formas que proporcionem vantagem competitiva em um ambiente instável. À medida que o mercado emerge, colide, evolui e morre, as organizações necessitam de capacidade (dinâmica) para construir, integrar e se reconfigurar para continuar competindo no mercado. Sob esse cenário, entendo que a organização possa alcançar desempenho favorável e minimizar a chance de declínio.

Ao longo do estudo, descobri que o orçamento, de fato, tem característica ambidestra. Ao examinar o conjunto de suas utilidades, o orçamento auxilia as organizações em explorar tanto o presente quanto o futuro. De forma particular, os gestores podem e devem analisar constantemente os processos e produtos do presente e, ao mesmo tempo, olhar para as inovações que podem definir seu futuro.

Este livro foi escrito tendo como plano de fundo a minha tese de doutorado. Meu intuito foi o de aproximar a teoria (evidências científicas e literatura) e a prática da forma de gerenciamento das organizações. Além da tese, foram acrescentados outros estudos que julguei relevantes. Usei a minha bagagem de diversos anos de pesquisa, como consultor e professor, para escrever um livro único e diferente da média que se encontra na literatura nacional.

O motivo é simples. Busquei usar uma linguagem direta e clara, com diversos exemplos, casos reais que se cruzam na literatura científica de forma muito didática. Nesse quesito percebo como uma lacuna nas literaturas acadêmicas e profissional, o que ensejou a escrever este livro. Além

disso, a forma que descrevo o orçamento, que será explorada ao longo do livro, é inédita. Minha outra motivação é que gestores, professores e estudantes (de graduação e pós-graduação) desfrutem da literatura mais atual e com uma vertente mais moderna.

É sobre este caminho de discussões que te convido, leitor/a. Com toda certeza, se você está com este livro em mãos, é porque busca compreender como o orçamento pode melhorar a eficiência competitiva e estimular a inovação na sua organização. Para isso ser possível, a partir de agora, abordaremos o papel do orçamento, a capacidade da organização em aprender, orientar para o mercado, empreender e inovar; ambidestria organizacional e desempenho.

O livro foi dividido em oito capítulos, distribuídos ao longo de seis seções temáticas. Ao longo dele mostrarei, de forma consistente, o modelo mental para que você possa explorar o orçamento para melhorar a eficiência competitiva, estimular a inovação nas organizações e aumentar o desempenho. Com conhecimentos científicos sólidos e técnicas de análise bem fundamentadas, que ao mesmo tempo não se afastam da realidade vivenciada no dia a dia.

No **Capítulo 1**, você será apresentado à Teoria Baseada em Recursos (*Resource-based Theory* — RBT). A partir dela, descobrirá que o desempenho da organização é influenciado pelas suas características internas (conjunto de recursos, recurso complementar e capacidades). Nesse contexto, perceberá que a vantagem competitiva da organização resulta justamente da aplicação de cada recurso e cada capacidade que, com características particulares, estão à disposição.

No **Capítulo 2**, mostrarei que o controle gerencial, de forma particular o orçamento, é um ativo à organização. Ou seja, um recurso complementar que auxilia na organização, com a intenção de tirar o melhor proveito do potencial dos recursos e capacidades. Também apresento as utilidades, os princípios, as premissas e os tipos de orçamento. Nas utilidades, contarei que as informações inerentes possibilitam melhora na eficiência dos recursos existentes e, de forma simultânea, a busca por novas oportunidades dada pela criatividade, inovação etc.

O **Capítulo 3** detalha como o orçamento busca atender a diferentes demandas. E então, tem uma finalidade ambidestra. Nesse capítulo,

descrevemos a ambidestria organizacional e a importância do balanceamento na aplicação de recursos, a partir das dualidades, *exploration* e *exploitation*.

No **Capítulo 4**, introduzo a discussão sobre a utilidade de planejamento do orçamento fornecer possibilidade para melhorar a eficiência. Além disso, explico os motivos os quais entendo como a restrição orçamentária pode estimular a criatividade.

O **Capítulo 5** explica a utilidade de diálogo do orçamento, como pode possibilitar a troca de informações em um ambiente incentivado a desafiar o atual estado, participar de diálogos, debates e buscar soluções inovadoras.

No **Capítulo 6**, mostro que as utilidades anteriormente discutidas possibilitam condições para inovar e empreender, assim como a aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. E, a partir dessa relação, permitir o alcance de maior desempenho.

No **Capítulo 7**, faço observações finais sobre a ambidestria do orçamento. Recomendo que o seu primeiro passo seja olhar para dentro e descobrir onde a sua empresa está na escala do orçamento ambidestro.

Por último, no **Capítulo 8**, apresento tópicos contemporâneos sobre o orçamento nas organizações. Busquei reforçar o papel do orçamento nas mais diversas circunstâncias, como em uma crise, cenário de incerteza, limitação orçamentária, efeito adverso de uma estiagem, competição e concorrência, auxílio em respostas estratégicas, no empoderamento e na criatividade dos funcionários, em cooperativas, clubes de futebol, empresas de tecnologia e no agronegócio.

Todo este percurso poderá te fazer refletir a partir de suas vivências profissionais e pessoais, o que elevará sua experiência a um degrau mais elevado. É isso que espero e desejo que você obtenha ao concluir a leitura deste livro. Vamos lá?

Recursos e capacidades para alcançar vantagem competitiva

“Eu não tenho uma opinião, a teoria é que tem.”

— Clayton Christensen

Sou admirador do trabalho de Clayton M. Christensen. Ele foi um professor de administração na *Harvard Business School* e mundialmente conhecido pelo seu estudo sobre inovação dentro de grandes organizações. Seu livro mais conhecido (e que indico a leitura) é *O Dilema da Inovação*, onde criou a teoria de inovação disruptiva.

Em um momento de sua vida, o professor explica como um encontro mudou a forma como responde perguntas. Quando as pessoas perguntam algo, ele raramente responde de forma direta. Responde a partir de como a teoria se aplica à pergunta. Dessa forma, o professor se questiona por uma teoria em sua própria mente, então sabe o que a teoria indica como provável resultado em um curso de ação, comparado com outro.

Para ter certeza se de fato entendeu, descreve como o processo no modelo progrediu num setor ou numa situação diferente da apresentada por

essas pessoas, para ajudá-las a visualizar como funciona. Em seguida, as pessoas normalmente respondem “Ok, entendo”. Depois, respondem à própria questão com mais conhecimento do que ele poderia ter. Uma boa teoria não muda de opinião: ela não se aplica apenas a algumas organizações ou pessoas, e não a outras. É uma declaração geral sobre o que causa o quê e por quê.

As pessoas, de forma geral, pensam que a melhor forma de prever o futuro é por meio da coleta da maior quantidade de dados possível, antes de tomar uma decisão. Mas isso é como dirigir um carro com o olhar apenas no espelho retrovisor, porque os dados disponíveis são só sobre o passado. Embora experiências e informações possam ser boas professoras, há muitas situações na vida em que simplesmente não podemos nos dar ao luxo de aprender com a prática. Segundo Christensen, ninguém vai querer casar diversas vezes para aprender a ser um bom cônjuge. E quem vai querer esperar até que o último filho cresça para dominar a paternidade?

É por esse motivo que a teoria pode ser tão valiosa: a partir dela, obtemos explicações do que vai acontecer, mesmo antes de experimentarmos. O verdadeiro progresso no voo humano não veio da elaboração de asas melhores ou do uso de mais penas. Foi provocado pelo matemático suíço Daniel Bernoulli e seu livro *Hydrodynamica*, um estudo da mecânica dos fluídos. Em 1738, ele esboçou o que viria a ser conhecido como princípio de Bernoulli, uma teoria que, quando aplicada ao voo, explica o conceito de elevação.

Tínhamos ido de correlação (asas e penas) à causalidade (elevação). O voo moderno pode ser atribuído diretamente ao desenvolvimento e adoção dessa teoria. No entanto, o professor Christensen destaca que esse inovador entendimento da causa do voo ainda não foi suficiente para torná-lo perfeito e confiável. Quando um avião caía, os pesquisadores necessitavam perguntar: “O que ocorreu com relação às circunstâncias daquela tentativa específica de voo que levou ao fracasso? Vento? Neblina? O ângulo da aeronave?” Os pesquisadores podiam, então, definir quais regras os pilotos deviam seguir com a intenção de ter sucesso em cada circunstância diferente. Isso é uma característica da boa teoria: dispensa o conselho nas declarações hipotéticas.

O professor Christensen foi convidado a discutir o resultado do combate ao terrorismo, de dentro dos departamentos existentes versus a

criação de uma organização completamente nova nos EUA. Por mais de uma década, a *Joint Forces Command* dos EUA serviu como um laboratório de transformação para que o exército desenvolvesse e implantasse estratégias para combater o terrorismo. De forma superficial, a concorrência no mercado de chips de computador e a proliferação do terrorismo global não poderiam parecer problemas mais diferentes a serem abordados. Mas são o mesmo problema, só que em diferentes contextos.

Como professor e pesquisador, sou solicitado diversas vezes a oferecer minhas opiniões a respeito de questões específicas de organizações e/ou setores que não tenho conhecimento específico. Por ter estudado um amplo conjunto de teorias, isso me fornece suporte para fornecer informações sobre esses negócios. Cada teoria me ensina não o que pensar, mas como pensar, conforme apresentado pelo professor Christensen.

Segundo o professor, uma boa teoria é a melhor forma de abordar os problemas, de maneira a fazer as perguntas corretas e alcançar as respostas mais úteis. A questão não é ficar preso em questões acadêmicas, mas o contrário disso. É apenas uma questão muito simples, uma pergunta bem prática: o que causa o quê?

Ao longo do mestrado e doutorado, estudamos teorias relacionadas às diversas circunstâncias das organizações e do trabalho dos gerentes — o que cada uma das teorias pode dizer sobre as causas dos problemas e das oportunidades das organizações. Após isso, aplicamos as teorias para prever que problemas e oportunidades podem ocorrer no futuro e que decisão serão necessárias tomar.

O professor Clayton Christensen foi premiado como pensador mais influente do mundo dos negócios em 2011 no Thinkers50. O guru da “inovação disruptiva” morreu aos 67 anos, em 2020. Conheça mais sobre o professor em seu site: <https://claytonchristensen.com/>

Assim como o professor Christensen, acredito que uma boa teoria é fundamental para uma prática de gestão eficaz, e o instrumento mais eficiente que posso oferecer aos meus alunos. Com o passar dos anos, percebo que teoria é o que tem faltado nas discussões sobre como as organizações podem ter um orçamento bem-sucedido. O orçamento é de fato um

instrumento apenas para eficiência dos recursos? Ou é difícil trabalhá-lo para buscar novas oportunidades porque não fomos preparados para vê-lo dessa forma?

Já vi muitos gestores inteligentes e competentes brigando com todos os tipos de desafio e questões torturantes relacionadas ao orçamento, mas raramente fazendo a pergunta fundamental: o que leva o orçamento a melhorar a eficiência competitiva e, ao mesmo tempo, estimular a inovação?

Acredito que ao tratar o orçamento como ambidestro, finalmente temos a resposta.

A Teoria

Como vimos, uma boa teoria pode nos ajudar a classificar, explicar e, mais importante, prever. Por conta disso é que uso a Teoria Baseada em Recursos (*Resource-based Theory* — RBT), que explica os motivos que fazem com que distintas empresas, que competem no mesmo mercado, possuam desempenhos diferentes. Isso é dado pelas características internas de cada organização.

Imagem 1. A teoria é a lente que explica determinada realidade



Fonte: Diana.grytsku - Freepik.com