

Procura-se... o novo perfil do "Controller" (CFO) na era do *Balanced Scorecard*?!

Uma reflexão de *Norbert J. Weinmann, SIEMENS LTDA* sobre a futura atuação dos **Administradores Comerciais/Financeiros** nas empresas.

O Sistema de Gestão **Balanced Scorecard**, desenvolvido pelo professor Robert S. Kaplan da Harvard University junto com o consultor David Norton, promete algumas alterações no papel da liderança das empresas.

Qual a influência que esta ferramenta terá sobre a atuação dos assim denominados **Controller's (ou COF's)**?



No passado, a Administração Comercial/Financeira e, conseqüentemente, o Controlling foram muitas vezes estigmatizados por seus parceiros técnicos na liderança da empresa como disciplina para encobrir e falsificar processos reais. Os Controllers foram classificados como, "maquiadores" de números/resultados ou "caçadores de minúcias".

Entre outros, isto também está fundamentado pelo fato dos Controllers — de forma consciente ou inconsciente — em muitos casos não terem conseguido tornar transparente e reproduzir conclusivamente em números (ou indicadores) os complexos processos de uma empresa.

Portanto, a credibilidade das afirmações do Controlling foi (e continua sendo) prejudicada.

O sistema do **Balanced Scorecard (BSC)** pretende - além da reorientação para um comportamento gerencial orientado pela estratégia da empresa a médio e longo prazo, em vez de uma simples contemplação do passado e liderança tática — também eliminar esta deficiência do Controlling e tornar mais transparente e evidente as causas e efeitos dos fatos ocorridos dentro da empresa.

Dessa forma, sem dúvida, serão melhorados sensivelmente a atuação sobre os objetivos estratégicos e o processo de tomada de decisões no gerenciamento.

Nas últimas décadas surgiram, em seqüência rápida, modismos de determinados conceitos modernos de gerenciamento (Total Quality Management, Reengineering, Empowerment, entre outros).

Inicialmente chamaram bastante a atenção, porém, a seguir foram implementados de forma superficial e, finalmente, aos poucos caíram no esquecimento.

O sistema do BSC comprovou, após mais de dez anos de sua primeira implementação e neste íterim empregado mundialmente em muitas empresas dos mais variados ramos, que pode contribuir decisivamente para o resultado da empresa e, conseqüentemente, não seguirá o mesmo caminho de outros conceitos de gestão.

Qual é o diferencial que este novo sistema pretende trazer para o Controlling e à função do Controller ou CFO?

① Em primeiro lugar a **Orientação à Estratégia**.

O BSC tem como objetivo principal traduzir a estratégia às atividades diárias e, portanto, resultar em ações concretas que alavancam o sucesso do negócio.

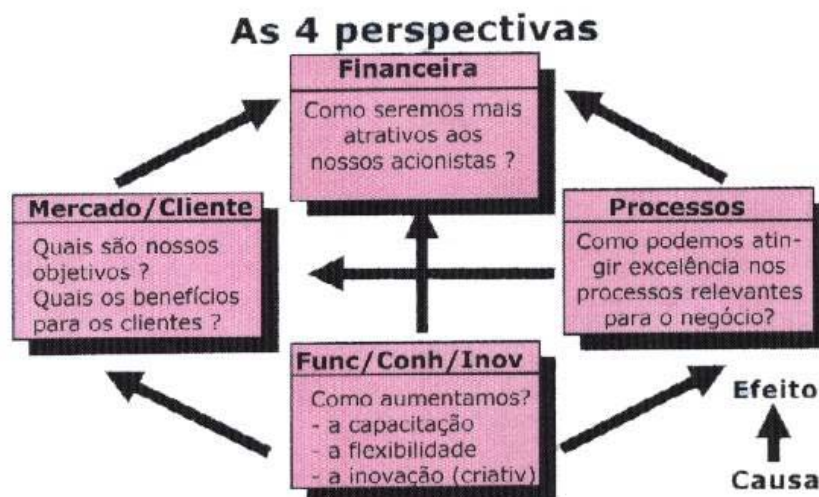
Ela proporciona auxílio em três aspectos, principalmente:

- Verificação se o **planejamento estratégico** dentro da empresa é suficientemente **realista** (metas desafiadoras, porem claras e alcançáveis);
- Verificação dos objetivos estratégicos em relação à sua **convertibilidade** em ações concretas e indicadores
- **Focalização e Priorização** dos objetivos definidos (quais garantem o maior sucesso possível?).



② Um bom Scorecard deve conter um **número balanceado de "Indicadores de resultado" e, "Indicadores de tendência" bem como de índices monetários e não-monetários.**

Cada indicador selecionado para um Scorecard deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito, que encontra a sua conclusão em um objetivo financeiro-econômico, o qual sintetiza a principal estratégia da empresa (por exemplo, Shareholder Value, EVA, DCF ou outros).



Neste contexto, é de extrema significância que também a **alocação de recursos durante a fase do planejamento orçamentário (Budget)** seja derivada do BSC.

Cabe ao Controlling uma responsabilidade especial neste processo.

Aconselha-se uma participação ativa da área do Controlling no planejamento estratégico e na subsequente confecção ou atualização do BSC.

Somente desta forma poderão ser assegurados um entendimento comum e uma harmonização do Budget (orçamento) com os objetivos estratégicos. Num estágio avançado do uso do BSC o **Budget**, que é tradicionalmente um orçamento fixo por um período de 12 meses, deverá ser substituído por um **"Rolling Forecast"** (planejamento dinâmico com períodos variáveis = 12 meses "rolando").

③ **"O que não pode ser mensurado também não pode ser gerenciado!"**

Os Controllers aprenderam, no decorrer dos anos e de muitas rodadas de planejamento, a formular metas, verificar sua mensurabilidade e levá-las aos responsáveis de linha para determinação de objetivos e ações.

Para o BSC este procedimento é imprescindível:

Para cada indicador das perspectivas existentes deverá ser determinada uma meta objetiva, descritas ações concretas para atingi-la e nomeados os responsáveis pela sua implementação e execução.



④ Em geral, os Controllers aprenderam, desde o início de suas carreiras, o seguinte princípio: **Não há Planejamento sem Controle!**

Também um planejamento estratégico, geralmente contemplando períodos de médio a longo prazo, não permanece inalterado, devendo ser monitorado com atenção e de forma permanente.

Isso representa, ao mesmo tempo, uma constante discussão crítica dos conteúdos e indicadores do BSC, que são constituídos com base no planejamento estratégico.

Somente desta forma o **efeito de aprendizagem e a otimização desejados** para cada elemento de uma organização finalmente ocorrerão.

⑤ Controllers são — via de regra — no âmbito do gerenciamento, responsáveis pela **Racionalidade na Liderança**. Isto implica, também, em aconselhar sem ser consultado e, eventualmente, até em manifestar desacordo.

A cadeia *causa e efeito* da construção do BSC oferece ao Controller, neste caso, um espectro de tarefas e responsabilidades nitidamente mais amplo, levando-o da perspectiva simplesmente financeira às dimensões de mercado/cliente, de processos internos e de colaboradores/inação, e conseqüentemente aos campos problemáticos neles contidos.

Deste modo, e em sintonia com os objetivos estratégicos, um colega “*pé no freio*”, formulado com algum exagero, tornar-se-á, no estágio final, um **“parceiro pró-ativo, construtivo”** para o Gestor do negócio, sem que com isso ele venha a desistir da atuação de um eventual oponente.

Vale frisar, que **uma boa equipe**, também neste caso, será sempre a melhor solução para a empresa.

⑥ **O Risk Management (gerenciamento de risco)** é atualmente parte integrante das principais tarefas do Controlling

Chances e riscos de um negócio muitas vezes estão separados entre si somente por uma linha tênue.

Tendo em vista que em um BSC normalmente estão relacionados os principais fatores críticos e de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos, um entrelaçamento estreito do gerenciamento de risco e do BSC é uma conseqüência lógica.

Modernos Sistemas IT oferecem soluções já integradas que satisfazem as exigências de um bom monitoramento deste importante aspecto (por exemplo, SAP SEM).

⑦ A introdução do BSC, implementado de forma conseqüente, exerce uma influência positiva sobre a **Qualidade e a Quantidade** dos chamados "Cemitérios de Números", atualmente ainda encontrados com freqüência nos vários níveis de uma empresa.

Em certos momentos, parte destes indicadores serve somente para justificar o não-alcance de metas estabelecidas.

Assim, o BSC deverá ser utilizado para uma **Despoluição e Focalização** de relatórios e estatísticas internos emitidos para a direção da empresa.

O desdobramento do BSC para as unidades operacionais relevantes, incluindo até departamentos centrais e administrativos, bem como uma comunicação interna abrangente pode contribuir de forma valiosa neste sentido.



No decorrer dos últimos anos, a maioria das empresas reconheceu que deve tornar a **Gestão de Valor eficaz** um tópico central em sua organização para garantir um futuro saudável de suas atividades (por exemplo, Shareholder Value, EVA etc.).

No entanto, para que esta **orientação a uma Gestão de Valor** seja seguramente ancorada na empresa, faz-se necessária a presença de um forte **"Promotor" interno!**

Controllers, encontrados em todos os níveis do "management", são aqueles que já aconselham os diretores ou gerentes em questões de resultado, rentabilidade etc.

Portanto, nada mais lógico e conseqüente, do que estender esta função também à nova sistemática do acompanhamento de performance que é disponibilizada através do BSC, com seu foco nos principais direcionadores de objetivos estratégicos.

O Controller deverá, então, assumir a Função do "Patrocinador" (ou Sponsor) do BSC.

Porque o BSC é um instrumento poderoso, que auxilia a empresa a direcionar seus esforços para a obtenção de um crescimento sustentável do seu valor agregado (EVA, SHV etc.).

Conforme já citado, faz-se necessário, portanto, um **"Promotor" forte**, um **Chief Value Officer (CVO)**.

Vejo para o Controller, com isto, uma chance irrecusável para preencher este novo "papel" na gestão da empresa, baseado no princípio de uma forte parceria e na necessidade de um aprendizado constante, e livrar-se do colete da atuação até agora definida!



Abreviações:

BSC = Balanced Scorecard

CFO = Chief Financial Officer

SHV = Shareholder Value

EVA = Economic Value Added

DCF = Discounted Cash Flow

IT = Information Technology

São Paulo, 28.05.02