

Como as equipes de finanças podem ajudar a preparar as suas organizações para o futuro

por David Parmenter



Índice

- 2 Introdução
- 2 As equipes de finanças estão em um barco furado
- 3 Reduzindo o tempo de inatividade – o esquiador alpino
- 5 As equipes de finanças estão presas no passado
- 5 As equipes de finanças precisam adotar práticas e sistemas da metodologia Lean
- 10 Prepare-se melhor para o futuro – usando o planejamento contínuo
- 10 Os KPIs precisam ser repensados nas organizações preparadas para o futuro
- 15 Adote as mudanças de paradigma
- 17 Liderar e convencer as pessoas sobre as mudanças
- 21 Etapas imediatas
- 21 Sobre o autor
- 22 Anexo 1: Uma introdução ao Scrum
- 23 Sobre o IBM Business Analytics

Introdução

Este White Paper discute como as equipes de finanças podem ajudar a deixar suas organizações preparadas para o futuro. “Preparada para o futuro” significa uma organização que é rápida, flexível e capaz de reagir rapidamente aos eventos conforme eles acontecem. É uma organização que alcança a agilidade por meio das melhores práticas do mundo e está em um estado avançado no uso de tecnologias de ponta. Além disso, uma organização preparada para o futuro adota as práticas mais modernas e abandona as práticas ultrapassadas e não eficazes de gerenciamento.

O problema é que muitas equipes de finanças estão longe de estar preparadas para o futuro. Quantas equipes de finanças atualmente:

- Adotaram completamente todas as melhores práticas da metodologia Lean?
- Possuem um processo de planejamento atual que ajuda a sua organização a se preparar para o inesperado?
- Usam com sucesso as tecnologias de ponta testadas e comprovadas que estão disponíveis agora no século 21?

As equipes de finanças estão em um barco furado

Apesar de algumas equipes de finanças estarem “preparadas para o futuro”, a grande maioria está parada no tempo, ignorando as mudanças aos nossos redores que sinalizam o futuro.

Este Paper irá analisar brevemente as áreas onde as equipes de finanças podem focar para conseguir melhorar esta importante área que pode trazer economias para a organização.

Sim, com certeza o barco está afundando e temos que abandonar o navio agora. Muitos processos de gerenciamento de desempenho que usei quando trabalhei na BP Oil e processos de auxílio suporte quando trabalhei como consultor da Ernst & Whinney estão realmente ultrapassados e não funcionam. Estou falando sobre os principais indicadores de desempenho (KPIs), o processo de planejamento anual, as previsões, o uso de tecnologias ultrapassadas e, para terminar, o relatório mensal.

Estes processos não tem funcionado e tampouco impedido que diversas empresas que chegaram a ser grandes quebrassem. Sem dúvida os seus executivos estavam, como Nero, preocupados com coisas insignificantes enquanto Roma ruía. Eles participavam de outra rodada anual de planejamento em que contavam para a gerência e o conselho as mentiras que eles queriam ouvir. E levavam para casa uma mala cheia de relatórios que eram considerados lidos na terceira vez que voltavam para o escritório.

Muitas das grandes empresas que quebraram com certeza não estavam “preparadas para o futuro”. Mas qual a função desempenhada pela equipe de finanças nestas quebras de empresas? Não estávamos gritando o mais alto possível “volte, volte”? Não éramos ouvidos ou a nossa mensagem não era clara?

Existem agora significativas diferenças de desempenho entre o que o CFO considera importante e o seu verdadeiro aproveitamento na área. No recente estudo IBM Global C-suite,¹ as maiores diferenças estavam nas cinco áreas mostradas na Figura 1.

Trabalho duro: Os CFOs desejam um desempenho melhor em cinco áreas principais

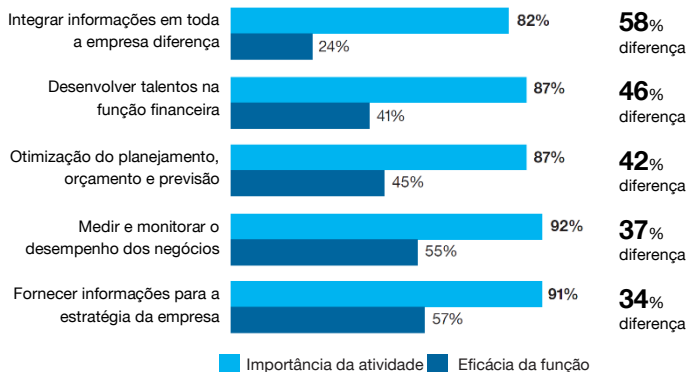


Figura 1: Maiores diferenças de desempenho nas Equipes de finanças

Fonte: Estudo IBM Global C-suite baseado em ≠ 600 entrevistas com CFOs.

Reduzindo o tempo de inatividade - o esquiador alpino

Tony Levy, um Business Unit Executive com a IBM Business Analytics, fez uma analogia com um esquiador alpino durante uma de nossas conversas. E achei uma ótima analogia. Como um esquiador alpino, esquiando em velocidades de mais de 35 km/h, consegue desviar de objetos, absorver os impactos nas descidas e completar um trajeto que a maioria dos esquiadores experientes não profissionais não fariam? Eles descobriram um segredo; eles aprenderam a “reduzir o tempo de inatividade”. Ou podemos dizer que eles acham um jeito de criar mais tempo para pensar, planejar e executar. Como os esquiadores alpinos fazem isso?



Feedback instantâneo	Os esquiadores alpinos aprendem com o seu desempenho anterior e recebem um feedback imediatamente em suas diversas parciais. Eles aprendem todas as vezes. Eles não esperam pelo relatório mensal para saber que estão piores que os concorrentes.
Trabalho com Big data	Os esquiadores, sem notar, trabalham com Big data. Eles tem inúmeros feeds de informação sobre os seus desempenhos deles próprios e dos seus concorrentes. Eles analisam as condições climáticas e da neve e entendem os recursos das tecnologias mais modernas dos equipamentos que prometem uma ou duas vantagens.
Foco no futuro	Os esquiadores estão sempre focados no futuro - eles sempre estão prontos para a próxima curva, a próxima corrida, a próxima tecnologia. Enquanto diversos contadores simplesmente terminam o mês como o mês anterior, usando as mesmas planilhas por anos e, sem dúvida, contendo a mesma quantia de erros não detectados. ²
Aprendizado dos técnicos e mentores	Os esquiadores alpinos não obtêm sucesso sozinhos. Eles consultam constantemente os seus técnicos e mentores. Mas os membros das equipes de finanças raramente fazem isso. Sempre fico impressionado pela pouca resposta afirmativa quando pergunto a contadores qualificados “Quanto de vocês possuem mentores”?
Referência	Os esquiadores observam os seus concorrentes, eles os conhecem e muitas vezes colaboram com eles em sessões de treino conjunto. Mas muitas empresas não se importam com os seus concorrentes. Eles não sabem o que os concorrentes estão fazendo, o que dá uma vantagem para eles ou qual será o próximo passo inovador deles. Assim como diversas empresas que foram grandes, muitas empresas ignoram o futuro que já chegou. As equipes de finanças raramente estão cientes da diferença de desempenho entre a melhor prática do mundo e os seus próprios processos e procedimentos, que podem ser desatualizados e desfuncionais.
Adaptador rápido	Os esquiadores usam esquis novos para cada descida e um novo tipo de esqui a cada estação. Mas algumas equipes de finanças usam tecnologias que são o equivalente a esquis de madeira.
Superar uma falha para competir novamente	Não é fantástico como, mesmo depois de uma colisão severa, os esquiadores se recompõem e voltam para o topo da montanha para tentar novamente? Eles não tem tempo para se focar no contratempo ou para se lamentar. Eles superam porque a falha faz parte da corrida diária. Mas as equipes de finanças podem ter tanto medo de tentar algo novo (se eles não forem bons nisso), que eles ficam parados no tempo, usando métodos e sistemas antiquados.
Muito treinamento	Através de um compromisso com um treinamento extenso, o esquiador consegue reagir mais rapidamente às condições, usar as técnicas mais inovadoras para obter mais velocidade nas curvas e ficar na linha ideal. Já as equipes de finanças não investem tempo suficiente para aprender as melhores práticas de finanças e, ao invés de reduzir o tempo de inatividade, um mês se mistura com o próximo, virando um borrão.

As equipes de finanças estão presas no passado

Gostaria de deixar claro que eu falhei como contador corporativo. Eu aprendi a realizar serviços que uma organização precisaria na era de Charles Dickens. E realizava estas tarefas com um grau razoável de eficiência.

Estas são algumas das minhas experiências:

Fim de mês lento	Fazer relatórios de fim de mês lento enquanto as equipes de finanças perseguem o número perfeito. Mas é necessário obter um número verdadeiro e verídico e não existe o número 'certo' do fim do mês.
Fim de ano lento	O relatório financeiro do fim do ano consumia todo tempo da equipe de finanças no primeiro trimestre
Epidemia de planilhas	Uma planilha para tudo que se movia, mais precisamente, a minha versão da verdade.
Processos vistos como mais importantes que o próprio benefício	A organização produzia documentação em papel de tudo, não importa quão imaterial, e somente mostrava preocupação se um determinado voucher não tivesse passado pelo processo formal correto, independentemente se o processo custasse mais do que os itens da fatura.
Manutenção um processo de planejamento anual	Supervisionar o processo de planejamento anual, acreditando que ele era útil, e cada ano, achar que desta vez o processo de planejamento anual será melhor, mais rápido e mais fácil do que do desastre do ano anterior, porque com certeza tinham aprendido com os erros passados.
Geração de relatórios que não eram lidos	Eram gerados relatórios que eu deixava no estado semi-finalizado, e eu os terminava quando estava a fim. Eu sabia que eles não seriam lidos.
Emitir relatórios todo final de mês	Eu seguia cegamente o calendário juliano porque eu não conhecia nenhuma alternativa. Ninguém tinha me falado que tinha uma alternativa, um período de 4 ou 5 semanas que terminava no mesmo dia todos os meses.

As equipes de finanças precisam adotar práticas e sistemas da metodologia Lean

O icônico livro *Ardil 22* de Joseph Heller, publicado originalmente em 1961, introduziu um novo termo na cultura popular. O Dicionário Oxford de inglês definiu “Ardil 22” como:

- “Uma situação em que o resultado ou a solução esperada é impossível de se obter por causa do conjunto inerente de regras ou condições ilógicas”
- “Uma situação ou apuro caracterizado pelo absurdo ou falta de senso”

Vejo muitas equipes de finanças nesta situação. O processo de planejamento anual e o longo e extenso ciclo anual de relatórios são belamente resumidos nas citações acima. Como saímos deste Ardil 22? A equipe de finanças precisa criar um tempo para mudar, para ter mais tempo para agir. Onde encontramos este tempo? Conseguimos tempo atacando os vinte principais erros que os contadores corporativos normalmente fazem. A tabela abaixo mostra um resumo.

Área	Alvos de Lean
Relatório de fim de mês	Relatórios de fim de mês no terceiro dia ou menos (no próximo fim de mês) com um objetivo de relatar até o final do primeiro dia útil em 12-18 meses e ser capaz de relatar a quantia de lucro líquido (relatório virtual) dentro de três anos.
Contas do fim do ano	Comprometer os auditores, a sua equipe de finanças, o conselho e os executivos a 15 dias de trabalho para estabelecer as contas anuais
Planejamento anual	Produzido em menos que duas semanas depois dos exercícios de planejamento contínuo. Eventualmente, o planejamento anual será trocado por um processo trimestral de planejamento contínuo.
Principais indicadores de desempenho (KPIs)	Trabalhar com até 10 KPIs na organização. As outras medidas operacionais, que não são principais indicadores de desempenho, devem ser menos de 80, veja a regra 10/80/10.
Sistemas Excel ad hoc	Todas as planilhas com mais de 100 colunas devem ser substituídas por uma solução mais robusta que use ferramentas modernas de planejamento e de relatório que estão disponíveis.
Simplificação do plano de contas	Não é necessário ter mais de 50 códigos da conta para lucro e prejuízo (L/P), isso causa a codificação errada e é anti-lean.

Faça o seu próximo relatório de fim de mês em três dias úteis ou menos

Eu tenho um método que ajudou centenas de organizações a fazer os seus relatórios em três dias. Tudo trata-se de senso comum, que, infelizmente, não é tão comum.

Existem diversas práticas que você deve adotar imediatamente, eu as extraí do meu White Paper “Relatório rápido de fim de mês — em três dias ou menos”⁴ Você pode acessar o White Paper pelo meu site www.cfo.davidparmenter.com, usando a senha futureready. Sugiro que estas práticas sejam iniciadas imediatamente.

Estabeleça regras de relatório de fim de mês para a equipe de finanças.

Todos os contadores são artistas: esculpimos um resultado no fim do mês e não existe o número ‘certo’, apenas um número “verdadeiro e verídico”. A equipe de finanças precisa de pouco para chegar à visão ‘verdadeiro e verídico’ e obedecer algumas regras:

- Não vamos atrasar por causa de detalhes
- Hoje em dia é inaceitável procurar o número perfeito.
- O relatório final terá diversas verificações de garantia de qualidade (QA).
- O relatório cobrirá somente as principais receitas e categorias de custo, que a análise de código da conta deixa de fora.

Banir faxina geral no fim do mês

O relatório de fim de mês não é hora para fazer a faxina geral, não importa quão tentador seja. Esta disciplina muitas vezes precisa de uma reeducação dentro da equipe de finanças e do portador do orçamento. Uma das práticas mais importantes é colocar todos os ajustes de material em uma planilha de “acima e abaixo” que inclui os principais ajustes - por exemplo, acima de US\$5.000, US\$50.000 ou US\$500.000, dependendo do tamanho da organização. Os contadores inserem todos os ajustes em uma planilha, que fica em uma unidade compartilhada na rede local. Na maioria dos meses, você precisa processar somente um ou dois ajustes, porque o resto será compensado entre si e pode ser processado em pouco tempo no mês seguinte.

Evitar ajustes tardios inter-empresas

As organizações inteligentes proíbem todos os ajustes inter-empresas no fim do mês, exceto para ajustes importantes de lucro interno. Elas tem um aplicativo que posta todas as transações inter-empresas simultaneamente, para as duas contabilidades gerais. Ou seja, uma parte faz a transação para as duas contabilidades gerais. Se houver uma diferença, estabeleça uma regra que o livro razão das contas a pagar (CP) ou das contas a receber (CR) esteja sempre certo, e ajustar em conformidade, deixando que as partes inter-empresas se resolvam no mês seguinte. Esta mudança precisará de uma diretiva do CEO para todas as subsidiárias.

Evitar muito processamento no fim do mês

A última coisa que a equipe de contas a pagar precisa é receber um tsunami de faturas no último dia de limite. É importante não deixar o processamento no final do mês para evitar uma execução de pagamentos no fim do mês. É uma melhor prática ter uma execução de pagamentos de crédito direto semanalmente ou diariamente desde que nenhum ocorra dentro de dois dias do fim do mês.

Fechamento de contas a pagar, provisão de reserva, contas a receber e inventário no último dia útil ou mais cedo

Se uma conta a pagar ficar aberta após o fim do mês, você achará difícil fazer o relatório completo de fim de mês rapidamente. Qual o benefício de manter uma conta a pagar aberta por um ou dois dias? É possível manter as contas a pagar abertas por duas semanas depois do fim do mês e ainda assim não ser capaz de acertar todas as provisões de reserva. Uma prática melhor é fechar as contas a pagar ao meio-dia do último dia útil, ou mais cedo. Para uma liquidação a tempo, os portadores do orçamento terão que resolver todas as questões pendentes relacionadas às faturas de compra um dia mais cedo (dia -2) para que a equipe de contas a pagar tenha tempo de atingir o prazo final. Os portadores do orçamento podem completar as suas provisões de reserva ao meio-dia do dia -2, desde que eles tenham a garantia que todas as faturas enviadas para o contas a pagar dentro do prazo sejam processadas antes do fechamento das contas a pagar, ou a provisão de reserva será feita diretamente pela equipe de contas a pagar.

Fechar as contas a pagar imediatamente no último dia útil ou, ainda melhor, ao meio-dia do último dia útil, com as vendas da tarde sendo encaminhadas para o primeiro dia do novo mês. Fechar mais cedo pode necessitar de uma organização onde os representantes de vendas façam muitas vendas, e cria muita papelada no último dia útil do mês, por exemplo, revendedores de carro. Você simplesmente precisa que o CEO concorde em definir um prazo final mais cedo falando “Todas as vendas feitas no último dia do mês serão a partir de agora do mês seguinte.” As equipes de vendas ficarão mais motivadas a atingir o seu objetivo mais cedo.

Se a produção do último dia do mês estiver atrasando o fim do mês, faça com que o inventário seja concluído no fim do dia útil -2, e toda a produção do último dia será encaminhada para o mês seguinte. Isso te dá um dia para verificar a avaliação e os registros. Sempre evite uma contagem de estoque no fim do mês: elas devem ser realizadas continuamente e não devem ser realizadas depois da terceira semana do mês, por exemplo, um varejista de joias conta os relógios em um mês e as correntes de ouro no mês seguinte em um momento tranquilo durante o mês.

Gasto de capital fechado mais cedo

Por que fazer cálculos de depreciação no fim do mês se as organizações inteligentes fazem muito antes? Eles fecham os projetos de capital pelo menos uma semana antes do fim do mês. Qualquer equipamento que chegar na última semana é tratado como se tivesse chegado no mês seguinte. Ele ainda pode ser desembalhado, usado ou conectado. A depreciação é calculada e postada pelo menos três dias antes do fim do mês (dia -3). Encontrei contadores em organizações onde a depreciação não é significativa, eles usam os cálculos de depreciação para o planejamento anual e correção do real nos meses 6, 11 e 12.

Procedimentos de dia um incluindo um relatório rápido

Às 17h do último dia útil, com todos os fechamentos feitos, é possível imprimir a primeira versão dos números. Os contadores gerenciais devem levar uma cópia para cada e procurar as áreas que eles acham que os números podem estar errados. Às 9h do dia seguinte, todos os contadores se encontram para determinar as áreas que precisam de mais trabalho para garantir que os números estejam corretos. Às 15h eles se encontram novamente para discutir os ajustes, com sorte, muitos terão se compensado. Processar somente os poucos ajustes materiais que façam com que os números sejam “corretos e verdadeiros”.

Emitir um resultado rápido no rodapé da declaração de lucro e prejuízo (L/P) para o CEO no final do primeiro dia útil, declarando um nível de precisão (por exemplo, +/-5%, +/-10%). Normalmente basta de cinco a sete linhas. Nunca tentar um relatório rápido até que as contas a pagar, contas a receber e as liquidações reais tenham sido movidas com sucesso para o último dia útil do mês. O relatório rápido irá satisfazer a vontade do CEO pelas informações do fim do mês. Isso cria uma grande oportunidade para reduzir a versão final do relatório do fim do mês do CEO para uma página A3 (papel contínuo). Os leitores deste White Paper podem fazer o download gratuito deste modelo eletrônico, veja www.cfo.davidparmenter.com

Tenha a aprovação do próximo final de ano pelos auditores dentro de 15 dias úteis após o final do ano

O segredo para um fim de ano rápido é usar as mesmas práticas do fim de mês rápido e dizer à equipe de finanças que o resultado de 12 meses é o resultado do fim do ano e que este resultado não será ajustado. Ao colocar todos os erros em uma planilha “acima e abaixo”, e com os ajustes do auditor, você descobrirá que o impacto do lucro e prejuízo líquido é imaterial.

A tecnologia precisa ser otimizada com o uso das ferramentas de consolidação. Também precisa haver um “documento e sistema de gerenciamento da divulgação” para controlar a “reta final” de coleta de informações. Além de armazenar os documentos de origem, estes sistemas também vinculam automaticamente qualquer alteração ao documento, de modo que tudo fique em dia.

No fim do ano diversas planilhas estranhas de Excel são desenterradas e usadas novamente. Pela minha experiência, descobri que muitas não tem propósito. As planilhas eram atualizadas com os números do ano porque os contadores não tinham tempo para questionar o propósito ou o porquê delas. Mas com certeza, todas as planilhas com mais de 100 colunas deveriam ser substituídas por uma ferramenta confiável de planejamento, relatório ou consolidação.

Depois de aceitar o “objetivo audacioso” de fazer com que as contas sejam auditadas e aprovadas em 15 dias úteis, começa um processo de planejamento para que a equipe de finanças e os auditores trabalhem juntos de forma harmoniosa. É muito importante melhorar o modo de trabalho da equipe de finanças e dos auditores durante as auditorias provisórias e finais. Para isso, eu incluí algumas dicas em um documento que os leitores deste White Paper podem fazer o download gratuitamente (veja www.cfo.davidparmenter.com).

As equipes de finanças do mundo precisam realizar diversos exercícios tolos de fim de ano somente porque estes exercícios foram realizados no ano anterior, apesar de ninguém saber completamente porquê. Há alguns anos, Peter Drucker introduziu o conceito de “abandono”, nos encorajando a abandonar todos os processos ineficazes e ultrapassados. Muitos processos de fim de ano podem ser selecionados para isso.

Adotar a metodologia Scrum

Uma técnica que é importante para a equipe de finanças é adotar a metodologia “scrum”, que tem este nome graças à um processo de desenvolvimento de software baseado na colaboração dentro de equipes interfuncionais. Ao se aproximar do fim do mês ou do ano, os membros da equipe de finanças envolvidos devem se reunir todos os dias em uma reunião de stand-up. A reunião é realizada todos os dias durante o período do prazo final, é a primeira coisa do dia e dura pelo menos 15 minutos. Perguntar para os participantes:

- O que eles fizeram ontem
- O que eles farão hoje
- Quais são as barreiras do seu progresso

O relato de cada pessoa não deve demorar mais do que um minuto. (Algumas equipes tem uma regra que quem está falando deve manter um peso elevado usando o seu braço mais fraco e só deve falar pelo período que aguentar manter o peso elevado.) O líder da equipe, chamado do “scrum master”, observa todas as barreiras e deve removê-las imediatamente com um telefonema ou procedimento adequado: “Pat, por favor, arranje tempo esta manhã para ver o meu contador corporativo. Eu soube que o Sam tentou se reunir com você pelos últimos dias. Agora isso está atrasando o fim do ano e precisamos resolver esta questão hoje.” No final da sessão, os membros do grupo dão um toque de punho, uma homenagem à origem do termo “scrum” no jogo de rugby.

O scrum faz muitas coisas, ele substitui a enorme troca de e-mails conforme a equipe conta o que foi feito, o que precisa ser feito e por quem. Ele faz com que todos fiquem responsáveis. Nenhum membro da equipe passa despercebido durante este período ocupado. (Para mais informações sobre scrum, veja o Anexo 1.)

Substituir o calendário juliano

Júlio César nos deu o calendário que usamos atualmente (com alguns ajustes do Papa Gregório no século 16). Ele não é uma boa ferramenta de negócios porque ele divide o ano em períodos desiguais. Como a quantidade de dias de final de semana e dias da semana são diferentes entre os meses, não é surpresa que a precisão e os relatórios são comprometidos de forma desnecessária.

Todas as organizações, seja do setor privado, governamental ou sem fins lucrativos, irá se afastar em algum momento dos meses do calendário. Nós podemos e deveríamos basear os nossos modelos de previsão em um trimestre 4-4-5, por exemplo, com dois meses de quatro semanas e um mês de cinco semanas em um trimestre.

Fechar o mês em um final de semana pode ter um grande impacto positivo na eficiência do fim do mês. Todas as rotinas são feitas no mesmo dia e a equipe envolvida na organização fica cada vez melhor e mais eficiente com esta rotina.

Fica mais fácil fazer previsões quando você tem quatro ou cinco semanas completas de receita, e quatro ou cinco semanas de salário, energia, telecomunicações e custos relacionados à propriedade podem ser alocadas de forma mais precisa. Para ter progresso nesta área, recomendo que você entre em contato com o seu fornecedor da contabilidade geral e pergunte, “Quem é um usuário sofisticado dos períodos de relatório 4-4-5?” Marque de visitá-los e veja como isso funciona. Pergunte “Vocês voltariam para os relatórios segundo o calendário juliano?”

Com o tempo economizado com estas mudanças relativamente simples, você terá tempo para deixar a sua equipe de finanças preparada para o futuro e ela começará a realizar o planejamento anual, os KPIs da organização e a adoção dos conselhos fornecidos pelas mudanças de paradigma.

Abandonar processos que não funcionam

O “abandono” do Peter Drucker é, na minha opinião, um dos melhores presentes que ele deu ao mundo. Ele acreditava que o abandono é a chave para a inovação, ele dizia, “*Não me conte o que você está fazendo, diga o que você parou de fazer.*”⁵ Em finanças, muitos processos são realizados somente porque “as coisas sempre foram feitas assim”. Quando a equipe pergunta, “*Por que fazemos isso?*” o CFO ou o controlador financeiro muitas vezes responde, “*Deve haver um porquê, então faça isso.*”

Todos os “presentes” antigos devem ser questionados e todos os processos obsoletos ou não produtivos devem ser descartados. Eis alguns abandonos que a equipe de finanças deve considerar:

- Uso de planilhas para a consolidação, planejamento anual e previsão
- Planejamento anual (substituí-lo pelo planejamento trimestral contínuo)
- Tornar o processo de fim de mês e fim de ano interminável
- Emissão de relatórios de finanças com mais de dez páginas
- Definição de metas mensais para o plano anual
- Recebimento de faturas em papel dos principais fornecedores
- Orçamento no nível de código da conta
- Ter mais de 50 códigos da conta de L/P
- Uso de um talão de cheques (muitos leitores já fazem os pagamentos 100% eletrônicos)

Para entender melhor estes abandonos sugeridos, leia o meu livro, *Winning CFOs*.⁶

Se prepare melhor para o futuro - usando o planejamento contínuo

O planejamento contínuo é, sem dúvidas, uma das mudanças mais importantes que um contador pode fazer. Para ajudá-lo nesta área, eu escrevi os seguintes White Papers da IBM, que estão disponíveis no site da IBM: ibm.com (procure “Parmenter.”)

Por que você precisa de uma ferramenta de planejamento e como vender o conceito para a equipe de gerenciamento sênior

Como implementar uma ferramenta de planejamento e acertar de primeira

Acredito que como o planejamento anual é usado atualmente pelos negócios é um dos maiores erros que as empresas fazem desde 1494. Foi neste ano que Luca Pacioli escreveu sobre a contabilidade de duas entradas.⁷ Os primeiros escritores a falar mal sobre o planejamento anual foram Jeremy Hope e Robin Fraser no livro *Beyond Budgeting*.⁸ Os motivos porque o processo de planejamento anual deve ser substituído são:

- Ele demora demais e é muito caro (é um processo “anti-lean”)
- Ele está errado assim que a tinta seca
- Ele leva a um comportamento disfuncional, construindo silos e barreiras ao sucesso
- Ele enfraquece os relatórios mensais (os orçamentos mensais do plano anual são alvos fracos)
- Ele não foi desenvolvido para uma empresa dinâmica em um ambiente que muda rapidamente

Os dois White Papers citados acima, assim como o meu livro *Winning CFOs*⁹ ajudarão a abandonar o planejamento anual. Nenhuma organização pode dizer que está preparada para o futuro se elas usam o processo de planejamento anual.

Os KPIs precisam ser repensados nas organizações preparadas para o futuro

Há mais de 20 anos estudo e escrevo sobre medidas de desempenho, mas neste período vivenciei pouco progresso na direção certa. Muitas vezes, obter as medidas é considerado uma reflexão tardia. As medidas são consideradas como algo que temos para dizer que atingimos uma meta. Eu acredito que as medidas de desempenho existem para um propósito maior, elas ajudam a guiar as ações diárias da equipe com os fatores críticos de sucesso (CSFs) da organização.

Mas muitas vezes as medidas nas organizações são uma coleção aleatória de métricas preparadas com pouca experiência, e não significam nada. Para piorar ainda mais as coisas, estas medidas podem ser muito caro para as organizações:

- As medidas podem ser manipuladas de modo que prejudique a organização para que os executivos possam aumentar os seus salários.
- As equipes são encorajadas a realizar tarefas que são contrárias à direção estratégica da organização.
- Regimes de “medição e relatórios” caros ocupam a equipe e gastam tempo de gerenciamento.
- Muitas vezes, as medidas podem ser obtidas de consultorias de seis dígitos que fazem menos para a organização do que outro relatório “inútil”.

No White Paper da IBM “Novos pensamentos sobre KPIs”, eu expliquei que, para que as medidas funcionassem, precisamos desafiar os mitos sobre os quais elas foram construídas. Naquele White Paper, eu falei sobre os seguintes mitos:

Mito	Realidade
Medir o desempenho é relativamente simples e as medidas adequadas são óbvias.	Acredito que o processo de medida de desempenho precise de um especialista, um “executivo de medição”.
Usar os KPIs aumentará o seu desempenho.	Não vale a pena arriscar as medidas operacionais que são a chave para o sucesso. O desempenho é esperado, ou, como Jack Welch disse, “Ele é o ingresso do jogo”.
A maioria das medidas levam a um desempenho melhor.	Muitas medidas tem um lado negro, uma consequência indesejada. Precisamos abrir mão das medidas cujo lado negro é dominante.
Todas as medidas de desempenho são KPIs.	Eu digo que na verdade existem quatro tipos de medidas: indicadores de resultado (RIs), principais indicadores de resultado (KRIs), indicadores de desempenho (PIs) e principais indicadores de desempenho (KPIs).
Os KPIs são indicadores financeiros e não financeiros.	Se você colocar um dólar, yen, libra, real ou euro depois da medida você colocou um valor em uma ação ou evento que aconteceu. A ação ou o evento é o driver. Além disso, acredito que não existam KPIs financeiros no mundo.
Os indicadores são lead (driver de desempenho) ou lag (resultado).	Ou as medidas são baseadas no passado, no presente (o aqui e agora) ou no futuro (medidas baseadas em eventos que podem ocorrer no futuro).
As medidas vem de cima para baixo na organização.	Todas as medidas deveriam ter como base os fatores de sucesso da organização e nunca devem ser definidas de cima para baixo.

Os quatro tipos de medidas de desempenho

No “Novos pensamentos sobre KPIs”, eu também defini quatro tipos de medidas de desempenho. (Consulte a Figura 2).

Tipos de medidas de desempenho (PMs)	Características	Frequência da medição	Quantidade de medições
<p>1. Principais indicadores de resultado (KRIs) dão uma visão geral sobre o desempenho passado da organização e são ideais para o Conselho comunicar como foi realizado o gerenciamento, por exemplo, retorno sobre o capital aplicado (%), satisfação dos funcionários (%), lucro líquido sem imposto ou juros.</p>	<p>Estas medidas podem ser financeiras e não financeiras. Elas não falam o que você precisa fazer mais ou menos. Elas são um resumo dos esforços coletivos de diversas equipes.</p>	Mensal, trimestral	Até 10
<p>2. Indicadores de resultado (RIs) resumem os esforços coletivos de um número de equipes em uma área específica, por exemplo, vendas de ontem (\$), reclamações dos principais clientes.</p>		24/7, diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral	Em torno de 80. Você terá problemas sérios se for acima de 150
<p>3. Indicadores de desempenho (PIs) são medidas destinadas que servem para contar para a equipe e gerência o que fazer, por exemplo, número de visitas de vendas organizadas com os principais clientes na próxima semana/quinzena, quantidade de sugestões de funcionários que foram implementadas nos últimos 30 dias.</p>	<p>Estas medidas são somente não financeiras. A equipe sabe o que fazer para aumentar o desempenho. A responsabilidade pode ser atribuída à uma equipe ou conjunto de equipes de trabalho em conjunto.</p>		
<p>4. Principais indicadores de desempenho (KPIs) contam para a equipe e para a gerência o que fazer para melhorar drasticamente o desempenho, por exemplo, planos que estão atualmente duas horas atrasados, entregas atrasadas para os principais clientes.</p>		24/7, diário, semanal	Até 10 (você pode ter bem menos)

Figure 2: The four types of performance measure and the 10/80/10 rule.

Os principais indicadores de desempenho representam um conjunto de medidas que se focam nos aspectos de desempenho organizacional mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Eu acredito que os KPIs tem algumas características, e desenvolvi uma lista de verificação de sete pontos. (Consulte a Figura 3).

Não financeira	Medidas não financeiras (não expressas em dólares, yen, libras, reais, euros e etc.)
Em tempo hábil	Medida frequentemente, por exemplo, 24/7, diário ou semanal
Foco do CEO	Colocada em prática pelo CEO e pela equipe de gerenciamento sênior
Simples	Toda equipe consegue entender a medida e sabe qual ação corretiva é necessária
Baseada na equipe	A responsabilidade pode ser atribuída à uma equipe ou conjunto de equipes de trabalho em conjunto
Impacto significativo	Tem um impacto significativo (por exemplo, afeta mais do que um dos CSFs superiores e mais do que uma perspectiva de scorecard balanceado)
Lado negro limitado	Encoraja a ação adequada (por exemplo, foi testada para garantir um impacto positivo no desempenho)

Figura 3: Características dos KPIs

Os principais indicadores de desempenho, que correspondem às características que eu propus podem incluir:

- Número de reconhecimentos do CEO planejado para a próxima semana ou quinzena.
- Equipe em posições vitais que pediram demissão em um determinado dia. (O CEO tem a oportunidade de tentar persuadir os membros da equipe a ficar).
- Entregar atrasadas para os principais clientes.
- Vagas de trabalho de posições principais feitas para candidatos que estão mais de 48h sem dar resposta (O CEO tem a oportunidade de tentar persuadir o candidato a aceitar a vaga).
- Lista de projetos atrasados feita pelo gerenciamento, relatado semanalmente para a equipe de gerenciamento sênior.
- Número de inovações planejadas para implementação no próximo período (30 dias, 60 dias ou 90 dias) relatado semanalmente para o CEO
- Reclamações dos principais clientes que não foram resolvidas dentro de duas horas (relatório 24/7 para o CEO e GMs)
- Tempo de resposta de emergência em determinada situação (relatada imediatamente para o CEO).

A regra 10/80/10

Ao invés de usar todas medidas de principais indicadores de desempenho, acredito que uma organização deve usar aproximadamente 10 principais indicadores de resultado (KRIs), até 80 indicadores de desempenho e resultado (PIs e RIs) e 10 principais indicadores de desempenho. Raramente é necessário ter mais medidas do que isso, e, em muitos casos, deve-se ter menos.

Para entender melhor as diferenças entre estas medidas, e para saber como determinar e relatar as suas medidas, acesse o meu White Paper “Como implementar KPIs de sucesso” em www.davidparmenter.com.¹⁰

A importância de medir as ações atuais e futuras

Muitos livros de gerenciamento falam sobre “indicadores lead e lag”, e acredito que isso dificulte o debate de KPI. Olhando para os KPIs deste novo jeito, dispensamos os termos indicadores lag (resultado) e lead (driver de desempenho). Já apresentei palestras sobre KPIs para mais de três mil pessoas e sempre pergunto “*Os aviões atrasados são KPI, indicador lead ou lag?*” A contagem dos votos é sempre empate. O avião atrasado é obviamente o resultado de ações passadas (lag), mas também criará problemas no aeroporto quando ele chegar (lead). Isso é uma boa prova de que os termos ‘lead e lag’ não são um jeito útil de definir as medidas.

Ao invés de usar indicadores lead e lag, sugiro que falemos se as medidas são parte do passado, do presente ou do futuro que ainda não chegou.

- **Medidas passadas** (que são claramente medidas lag) são as medidas que analisam os eventos passados, atividades que ocorreram na última semana, mês, trimestre e etc. Quase todos os principais indicadores de desempenho são medidas passadas. No entanto, os indicadores de resultado, os indicadores de desempenho e os principais indicadores de desempenho são caracterizados agora como medidas passadas, atuais ou futuras.
- **Medidas atuais** se referem às medidas monitoradas 24/7 ou diariamente (por exemplo, entregas atrasadas/incompletas feitas para os principais clientes ontem).
- **Medidas futuras** são o registro de um compromisso futuro de uma ação, consulte a Figura 4 para exemplos de medidas futuras.

Inovações futuras	Para ser uma organização inovadora, precisamos medir a quantidade de iniciativas que serão implementadas na próxima semana, quinzena e no próximo mês.
Reuniões futuras de vendas	Para aumentar as vendas, precisamos saber a quantidade de reuniões de vendas que foram organizadas/programadas com os nossos principais clientes na próxima semana, quinzena e no próximo mês.
Eventos futuros de principais clientes	Para manter um relacionamento próximo com os nossos principais clientes, deve ser preparada uma programação mostrando quais interações sociais os nossos principais clientes vão participar, por exemplo, evento esportivo, almoço, ópera e etc.
Eventos futuros de aquisição de compra	Para manter o perfil do nosso CEO, precisamos monitorar os eventos de relações públicas que foram organizadas para os próximos um a três, quatro a seis ou sete a nove meses.
Reconhecimentos futuros	Para manter o reconhecimento da equipe, o CEO precisa monitorar os reconhecimentos formais planejados para a próxima semana/quinzena pelo CEO e equipe de gerenciamento sênior.

Figura 4: Exemplos de mais medidas futuras

Todas estas medidas futuras seriam relatadas em uma atualização semanal para o CEO. O CEO pode deixar uma ou duas semanas passar criando lacunas entre estas atualizações, mas ele ou ela logo irá começar a fazer perguntas. Antes da próxima reunião, o gerenciamento deve tomar ação e preencher as lacunas para evitar questionamento incômodo durante a reunião.

Adote as mudanças de paradigma

Pessoas pioneiras, ou “pessoas que mudam os paradigmas”, como eu as chamo, já falaram muito sobre o que é uma organização preparada para o futuro.

Peter Drucker (1909-2005) é considerado o pai do gerenciamento moderno. O trabalho dele contém muitas preciosidades que foram ignoradas. Além de Drucker, alguns escritores brilhantes como Jack Welch, Tom Peters e Robert Waterman, Gary Hamel, Jeremy Hope, Jeffrey Liker e Jim Collins, assumiram a questão. O único problema é que as pessoas estão ocupadas demais para ler e absorver o trabalho deles.

Mas o impacto destes grandes escritores não deve ser subestimado. Para ajudá-lo na sua jornada de descoberta, eu resumi abaixo a sabedoria de Peter Drucker.

O melhor livro sobre Peter Drucker é “A Essência de Peter Drucker: Uma Visão Para o Futuro (The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow’s Executives – Final Advice from the Father of Modern Management)” de Elizabeth Haas Edersheim

— McGraw-Hill 2007

Uma seleção de sabedorias do Peter Drucker sobre estar preparado para o futuro

Não dê novas designações para a equipe nova

Se uma organização quer que seja implementado um novo sistema, é muito tentador contratar alguém com experiência, como consultor ou uma vaga permanente. Druckner ressaltou que eles não terão sucesso, porque a equipe que está preocupada com a mudança irá fazer o máximo possível para desestabilizar o projeto. Ele chama estes cargos de “enviuvadores”, são empregos onde o incumbente não tinha chance de sucesso.

Ao invés disso, você deve nomear a pessoa interna mais adequada para a função, deve ser alguém que é respeitado na organização e que tem uma pilha de IOUs que podem ser usados se a pessoa precisar de favores. A equipe irá apoiar a nova iniciativa com mais facilidade se ela for conduzida por tal pessoa.

O recurso mais escasso em uma organização são pessoas com iniciativa.

Druckner destacou que este recurso escasso deve ser monitorado e não subestimado. Os objetivos deles devem ser difíceis o suficiente para mantê-los interessados e ocupados.

O desempenho excelente é inconsistente com um medo de falha.

O que “todo mundo sabe” está frequentemente errado.

Torne o seu sucesso passado obsoleto.

Com isso, Druckner diz que você sempre deve olhar para frente e reconhecer que a fonte de dinheiro de hoje provavelmente irá acabar com a tecnologia de amanhã.

Abandono

Druckner disse: *“O primeiro passado em uma política de crescimento não é decidir onde e como crescer. É decidir o que deve ser abandonado. Para crescer, um negócio deve ter uma política sistemática de abandono das coisas ultrapassadas, obsoletas e improdutivas”.*

“Não me conte o que você está fazendo, diga o que você parou de fazer”.

Medir a extensão da inovação e do abandono irá ajudar o gerenciamento a se focar nestas duas áreas importantes. Abandonar o que é obsoleto ou improdutivo é um sinal que o gerenciamento reconhece que algumas iniciativas nunca funcionarão como desejado e que é melhor encarar logo a realidade.

Tenha um foco externo no seu negócio.

Veja a sua operação da perspectiva dos seus clientes, principalmente dos seus principais clientes.

Colabore com outras organizações, até com os seus concorrentes.

Jack Welch transformou a General Electric em uma grande empresa focando no que a GE era boa. Isso fez com que Welch seguisse o conselho de Druckner que diz “O seu quarto dos fundos pode ser a entrada de outra pessoa”. Em outras palavras, se outros conseguem fazer um determinado trabalho melhor que você, subcontrate-os ao invés de gastar a sua energia tentando ficar bom em tudo, esta é uma tarefa impossível.

Quais informações eu preciso para o meu trabalho? De quem? Quando? E como?

Com estas perguntas básicas, conseguimos aperfeiçoar os formatos de relatório além de dispensar os relatórios que não acrescentam nada.

Tenha três locais de teste.

Druckner ressaltou que um local de teste não é o suficiente.

Faça o que você é bom (descubra os seus pontos fortes)

Peters e Waterman disseram “fique com o que você sabe”. Jim Collins disse “foque no manche”.

Execução - sempre acima de tudo.

Druckner, como todos outros escritores, não seguia o modelo de planejamento em que as etapas da execução eram consideradas um evento secundário.

Tenha três pupilos para cada posição sênior

Druckner era inflexível quando dizia que o CEO e o gerenciamento sênior deveria surgir da própria empresa, e que era responsabilidade do líder ter três pupilos.

Outros escritores de mudanças de paradigmas são:

- Jim Collins e Jerry Porras, Feitas Para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias (*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business 1994)
- Jim Collins, Empresas Feitas Para Vencer: Por Que Algumas Empresas Alcançam a Excelência... E Outras Não (*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Harper Business, 2001)
- Jim Collins, Como as Gigantes Caem: E Por Que Algumas Empresas Jamais Desistem (*How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*), Jim Collins 2009
- Jack Welch e Suzy Welch, Paixão por Vencer (*Winning*), Harper Business, 2005
- Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, À Procura de Excelência: Lições das Melhores Empresas dos EUA (*In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*), Harper and Row, 1982
- Gary Hamel, O Futuro da Administração (*The Future of Management*), Harvard Business School Press, 2007
- Jeremy Hope, Reinventando o CFO (*Reinventing the CFO*), Harvard Business School Press, 2006
- Jeffrey K. Liker, O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo (*The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*), McGraw-Hill, 2003

Leia estes livros e prepara-se para o futuro.

Liderar e fazer mudanças

Todos sabem que, liderar e fazer mudanças dentro de uma organização não é fácil, muitas vezes, é fadado ao fracasso. Para melhor nesta área, sugiro o seguinte:

- Seja um seguidor do trabalho do John Kotter.
- Aprenda a convencer através dos indicadores emocionais do comprador. Portanto, precisamos mudar radicalmente o modo de convencer a fazer mudanças para a equipe de gerenciamento sênio (SMT), para o CEO e para o conselho.
- Inicie a fala com um discurso envolvente.
- Faça uma apresentação que explique a importância
- Faça uma aliança para o projeto e prepare um projeto convincente, um plano de projeto da visão e do caminho.

“Liderando Mudanças (Leading Change)” de John Kotter

Em 1996, John Kotter publicou o livro “Liderando Mudanças¹¹” que se tornou o trabalho fundamental no campo de gerenciamento de mudanças. Ele ressaltou que a mudança eficaz, mudança real e transformadora, é muito difícil. Kotter propôs um processo de oito etapas para criar uma mudança grande, um mapa claro que deve ser usado para persuadir uma organização a adotar uma mudança.

O processo de oito etapas é:

1. **Estabeleça um senso de urgência** — Precisamos definir uma crise na cabeça do CEO e da equipe de gerenciamento sênio. Em outras palavras, não dá para ficar sem fazer nada, precisamos mudar. É preciso tomar muito cuidado ao abordar tanto os lados intelectuais e emocionais do porquê a mudança é necessária. Estabeleça um senso de urgência para aproveitar uma oportunidade.
2. **Crie uma aliança orientadora** — Procure e inclua os “oráculos” da organização, as pessoas cuja opinião é sempre consultada. Garantir representantes de todos os níveis da organização. Se estas pessoas ficarem do seu lado, você descobrirá que eles serão agentes valiosos para implementar a mudança.
3. **Desenvolva uma visão e estratégia** — Para convencer a fazer uma mudança, você precisa explicar de modo que todos consigam entender o processo. Explique os mitos do passado para citar as mudanças que o projeto KPI busca fazer. A documentação de um plano de projeto, pelos oráculos, é um exercício muito útil e ajuda a convencer.
4. **Comunique a visão da mudança** — Kotter enfatizou que normalmente se comunica de menos, a falta de comunicação é muito grande, ela normalmente ocorre em cada 10 de 100 casos.

5. **Confira poderes a ações amplas** — Logo no início, a necessidade de mudança deve ser transmitida às equipes dentro da organização.
6. **Gere vitórias rápidas** — Etapa óbvia mas muitas vezes esquecida. Lembre-se que o gerenciamento sênior sofre, muitas vezes, de transtorno de déficit de atenção. Progredir de modo metódico até o tema sensível. Precisamos de vitórias fáceis que o CEO possa celebrar publicamente para manter o interesse e energia.
7. **Consolide os ganhos e faça mais mudanças** — Este é o efeito do manche explicado por Jim Collins nos seus livros *Feitas para Durar* e *Empresas Feitas para Vencer*. A mudança, assim como um manche gigante, é difícil no início mas, conforme ganha impulso, fica mais fácil de manobrar mais rapidamente.
8. **Ancore novas abordagens na cultura** — Transforme os agentes de mudanças em heróis. Garanta que os valores deles sejam integrados nos valores corporativos.

Aprenda a convencer usando os indicadores emocionais do comprador

Muitas iniciativas falham porque tentamos mudar a cultura com argumentos lógicos, escrevemos relatórios e enviamos ordens por e-mail. Isso não funciona. Um projeto KPI precisa de uma máquina de relações públicas (RP) por trás. Nenhuma apresentação, e-mail, memorando ou papel deve ser enviado, a menos que tenha sido aprovado pelo seu especialista em RP. Todas as suas apresentações devem passar por test-drive na frente do seu especialista em RP. A sua estratégia de RP de incluir convencer a equipe, os acionistas, o SMT e o conselho.

Convencer com os indicadores emocionais: Como é vendido um carro

Três clientes chegam no mesmo dia para ver um carro que foi anunciado no jornal local. A primeira pessoa é um jovem profissional de TI, da geração Y, usando roupas de marca. O vendedor analisa os indicadores emocionais deste comprador potencial. Depois de determinar que o jovem é um guru de TI e que trabalha para uma grande empresa de ferramenta de busca, o vendedor diz “Espero que você tenha experiência com corridas. Você precisa ser um Lewis Hamilton para lidar com esta fera. Este carro tem 320 cv, um twin-turbo e faz curvas como se estivesse em uma corrida. Só um motorista muito bom consegue lidar com esta máquina. Este é um carro de corredores”. VENDIDO.

A segunda pessoa podia ser eu, com meus cabelos brancos visíveis. O vendedor poderia dizer “Este carro foi classificado com cinco estrelas no quesito segurança, ele tem oito airbags, potência suficiente para te tirar de problemas, uma frenagem excelente para evitar os idiotas nas ruas, e pneus que nunca te deixarão na mão”. VENDIDO.

A terceira pessoa está vestindo roupas estilosas e está com aparência impecável. A fala inicial da venda poderia ser “Este carro ganhou muitos prêmios pelo seu design. Sente-se no banco do motorista e veja a qualidade do acabamento. Tudo está no local certo. Você está fantástico nesta sua roupa e você sempre se sentirá fantástico ao dirigir este carro!” VENDIDO.

O discurso de elevador

Depois de entender que iniciativas anteriores não deram certo por que não foram bem apresentadas, vamos ver agora como motivar a equipe de gerenciamento sênior. O segredo é praticar um discurso de elevador de vinte segundos e estar preparado para capturar a atenção deles na próxima vez que você os encontrar. Como Kotter disse “Precisamos criar um senso de urgência e nos conectar tanto intelectualmente quanto emocionalmente”.

O termo “discurso de elevador” se originou nos livros de gerenciamento descrevendo a necessidade de transmitir um mensagem para a pessoa responsável por tomar as decisões na breve percurso do elevador. O objetivo é fazer com que a pessoa responsável por tomar as decisões te chame para o seu escritório nos próximos dias para discutir mais sobre o assunto.

Para convencer novas metodologias de medidas de desempenho, um discurso possível de elevador poderia ser algo assim:



“Estive pesquisando uma nova metodologia de medidas que pode acelerar o nosso progresso na jornada “bom para ótimo”. Ela aborda muitas questões como ‘Temos um entendimento geral dos seus fatores críticos de sucesso?’, ‘Temos medidas demais? Algumas das quais estão criando comportamentos disfuncionais?’ Eu gostaria de 20 minutos do seu tempo para falar sobre a metodologia e quais seriam os nossos próximos passos. Você tem algum tempo livre? Eu sei que isso te interessa”.

Faça uma apresentação convincente da urgência

Presumindo que o discurso de elevador nos deu um público, precisamos preparar e fazer a apresentação que fará com que a equipe de gerenciamento sênior concorde em fazer um workshop de grupo de discussão com os “oráculos” da organização, treinar várias vezes esta apresentação que deve ser aprovada pelo especialista de RP. O argumento deve ser “Se eu conseguir convencer os oráculos que este projeto funcionará, e conseguir o envolvimento deles no plano do projeto, posso apresentar para você um projeto que tem maior chance de sucesso”. Os “oráculos” da empresa devem ser os indivíduos “confiáveis” que todos indicam quando você precisa fazer algo.

É importante acertar nesta apresentação, porque você dificilmente terá uma segunda chance. Para isso, é preciso usar as melhores práticas em apresentações “bem sucedidas”. Eu incluí o meu capítulo sobre o assunto em algumas mídias eletrônicas que os leitores podem acessar em www.cfo.davidparmenter.com.

Como parte do processo de venda, ressaltar para o SMT:

Medidas ineficazes	As medidas anteriores de desempenho não mudaram nada.
Reduzir jornadas longas e finais de semana	O foco das medidas certas significa que o CEO e o SMT podem ser mais eficazes em menos tempo, não tendo que trabalhar até altas horas ou nos finais de semana.
Alinhamento	Os KPIs certos irão ligar as atividades diárias da equipe com os objetivos estratégicos, como nunca foi possível antes.
Relatório focado no aqui e agora	Este projeto de KPI começará a transformar o relatório em uma ferramenta baseada em decisões com um foco maior no relatório diário, semanal e mensal de modo interessante, conciso e imediato.
Custo das medidas atuais	O investimento de tempo e dinheiro no sistema atual de medidas de desempenho não gera valor suficiente (estimar para cima, os gastos motivam o SMT).
Necessidade de envolver os oráculos	A equipe de projeto precisa se focar no marketing deste novo conceito e os oráculos da organização devem ser os primeiros consultados.

Faça uma aliança com os oráculos para que apoiem o projeto

Descobri que uma reunião de um dia com um grupo de discussão é um ótimo jeito de fazer com que os oráculos apoiem o projeto. Esta reunião de grupo de discussão terá participação de um grupo de 15 a 30 funcionários experientes, abrangendo as áreas de negócios, equipes, escritórios locais e sede, envolvendo diferentes cargos, de membros da equipe de administração até o gerenciamento sênior.

Esta reunião de grupo de discussão deve discutir as questões existentes com as medidas de desempenho, deve expor o novo modo de pensar aos participantes, esboçar a abordagem desejada e consultá-los se o projeto é viável e, se sim, quais lições poderiam ser aprendidas dos projetos passados.

O objetivo deste workshop é conseguir a aprovação e garantir o apoio total dos participantes. A próxima etapa é desenvolver um plano de projeto sólido que define a direção e os requisitos, com ajuda de alguns oráculos que participaram do workshop do grupo de discussão.

Etapas imediatas

Existem inúmeras etapas imediatas que eu recomendo. Elas incluem:

- Ler toda semana um ou dois capítulos dos livros recomendados.
- Acessar a mídia eletrônica gratuita que disponibilizei no meu site para os leitores, consulte www.cfo.davidparmenter.com
- Reorganizar o seu fim de mês, porque este é o primeiro passo para conseguir tempo livre.
- Preparar o seu discurso de elevador e a apresentação de “mudança” (com ajuda do RP).
- Organize os seus acessos aos sites usando softwares do século 21 (ferramentas de planejamento, sistemas de gerenciamento de divulgação de documento, relatório, medidas de desempenho).

Sobre o autor

David Parmenter é um apresentador internacional, conhecido por suas apresentações e workshops instigantes e animados, que causaram mudanças substanciais em muitas organizações. Davir Parmenter trabalhou na Ernst & Young; BP Oil, Ltd; Arthur Andersen e Price Waterhouse.

Ele é um pesquisador do Institute of Chartered Accountants in England and Wales. Ele escreveu quatro livros publicados pela John Wiley & Sons, Inc., *‘Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, terceira edição 2015’*, *“The leading-edge manager’s guide to success, 2011”* *“Winning CFOs, 2011”* *“Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies, 2012”*. Ele escreveu mais de 50 artigos para revistas especializadas de contabilidade e gerenciamento. Você pode entrar em contato pelo e-mail parmenter@waymark.co.nz; site: www.DavidParmenter.com. Telefone:+64 4 499 0007

Anexo 1: Uma introdução ao Scrum

Scrum é uma técnica que foi desenvolvida para reduzir drasticamente o tempo necessário para desenvolver novos aplicativos de software. Ele reconheceu que equipes em períodos de trabalho muito intenso nem sempre funcionam adequadamente.

Scrum (uma técnica desenvolvida de acordo com o *Manifesto Para Desenvolvimento Ágil de Software* ¹²) — começou com Jess Sutherland repensando o processo de gerenciamento de projeto, um desenvolvedor de softwares e piloto da aeronáutica. Ele viu que os aviões de combate e os grandes projetos de desenvolvimento de software tinham muitas coisas em comum. Ambos precisavam lutar para sobreviver. Ele percebeu que os projetos grandes ficavam:

- Normalmente atrasados, com muita pressão e nenhuma diversão
- Ainda mais atrasados conforme eram aplicados mais recursos para agilizar as coisas. Normalmente, as equipes novas ficavam “uma atrapalhando a outra” e gastavam muito tempo em reuniões longas e disfuncionais
- Normalmente com duplicação do esforço
- Planejamento excessivo, para descobrir que “o jogo mudou”
- Atingindo constantemente obstáculos que os membros da equipe não eram capazes de superar porque eles não tinham habilidade ou influência suficiente dentro da organização.

Sutherland foi desafiado a produzir um produto novo em seis meses. Eles descobriu que:

- O estudo “O Novo Jogo de Desenvolvimento de Produto” de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka publicado em 1986 na Harvard Business Review, que dizia que as melhores equipes de desenvolvimento de produto pareciam equipes esportivas, superando os obstáculos unidos
- Uma empresa chamada Borland que prosperava com reuniões diárias

Sutherland desenvolveu o sistema “scrum” (nome em homenagem à uma formação de rugby) e foi um sucesso. A equipe precisa ter uma visão clara do que ela quer. Com esta visão conjunta, você faz um pedaço pequeno do trabalho, dizendo “Se eu fizer este recurso, avançaremos no projeto. Portanto, não precisamos de um planejamento do projeto do tamanho do programa especial Apollo”.

O segredo é que este pedaço precisa de duas semanas de esforço e é uma parte isolada, independente do projeto que pode ser aprovada pelo cliente. Este pedaço é chamado de “sprint”.

Todos os dias os membros da equipe participam de reuniões de stand-up. Perguntam para eles:

- O que vocês fizeram ontem?
- O que vocês vão fazer hoje?
- Quais são as barreiras do seu progresso?

Sobre o IBM Business Analytics

O software IBM Business Analytics oferece insights acionados por dados que ajudam as organizações a trabalhar de forma mais inteligente e superar seus concorrentes. Este abrangente portfólio inclui soluções de inteligência de negócios, análise preditiva e gerenciamento de decisão, gerenciamento de desempenho e gerenciamento de risco.

As soluções de Business Analytics permitem às empresas identificar e visualizar as tendências e padrões em áreas como a analítica do cliente, que pode ter um profundo efeito sobre o desempenho dos negócios. Elas são capazes de comparar cenários, antecipar as possíveis ameaças e oportunidades, melhor planejar, calcular o orçamento e prever recursos, fazer o balanço de riscos em relação aos retornos esperados e trabalhar para atender aos requisitos regulamentares. Ao disponibilizar amplamente a analítica, as organizações podem alinhar as tomadas de decisão tática e estratégica para atingir as metas de negócio. Para obter mais informações, acesse ibm.com/business-analytics.

Solicite uma chamada

Para solicitar uma chamada ou fazer perguntas, acesse ibm.com/business-analytics/contactus. Um representante IBM responderá à sua consulta em até dois dias úteis.



© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da
América – Janeiro de 2015

IBM, o logotipo IBM, Cognos e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em muitas jurisdições no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” em www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento é atual a partir da data inicial de publicação, podendo ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM atua.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO QUAISQUER GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO PARA FINS ESPECÍFICOS E QUAISQUER GARANTIAS OU CONDIÇÃO DE NÃO INFRAÇÃO. IBM possuem garantia de acordo com os termos e condições dos contratos conforme os quais são fornecidos.

1 Estudo Global C-suite, 2014, veja www.ibm.com

2 David Parmenter “Por Que Você Precisa De Uma Ferramenta De Planejamento e Como Vender O Conceito Para A Equipe De Gerenciamento Sênior,” www.IBM.com 2014

3 David Parmenter White Paper “Vinte Principais Erros Que Contadores Corporativos Normalmente Fazem” www.davidparmenter.com 2014

4 David Parmenter White Paper “Relatório Rápido De Fim De Mês — Em Três Dias Ou Menos”, www.davidparmenter.com 2014

5 Elizabeth Haas Edersheim, *A Essência de Peter Drucker: Uma Visão do Futuro (The Definitive Drucker: Challengers for Tomorrow's Executives — Final Advice from the Father of Modern Management)* (New York: McGraw-Hill, 2006).

6 Para mais abandonos, leia David Parmenter “Winning CFOs — Implementing And Applying Better Practices” John Wiley & Sons 2011

7 Luca Pacioli, *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità*, 1497

8 Jeremy Hope, *Reinventando o CFO (Reinventing the CFO)*, Harvard Business School Press, 2006

9 David Parmenter, “Winning CFOs –Implementing and Applying Better Practices” John Wiley & Sons 2011

10 David Parmenter, “Como implementar KPIs de sucesso” White Paper em www.davidparmenter.com

11 John Kotter, “Liderando Mudanças (Leading Change),” Harvard Business Review Press; 2012

12 Kent Beck, et al, *Manifesto for Agile Software Development*, 2001 <http://agilemanifesto.org/>



Recycle