

# Caso 6

## *O painel de controle administrativo*

O novo diretor-presidente de uma grande companhia multinacional de produtos químicos começara trabalhando nas áreas jurídica e financeira da empresa. Quando foi contratado, após servir na marinha durante a Segunda Guerra, a firma era pequena e de âmbito regional. Ele logo percebeu que a rápida expansão da empresa exigia abordagens jurídicas muito diferentes daquelas que seu predecessor havia empregado. E foram seus conselhos e projetos jurídicos que em grande parte tornaram possível o explosivo crescimento da companhia. Nessa época, assumiu o cargo de diretor financeiro, justamente quando começava a ocorrer a expansão multinacional da firma. Novamente então, percebeu que a estrutura financeira existente, e mais ainda as informações e controles financeiros utilizados, haviam se tornado ultrapassados. Outra vez sua liderança no desenvolvimento de sistemas mais sofisticados de informação foi fundamental para a expansão rápida e suave da companhia e para sua capacidade de integrar outras firmas, especialmente europeias, à sua estrutura mediante fusões ou aquisições.

Mas quando foi nomeado diretor-presidente por volta de 1967, ficou atordoado com a quantidade de papéis e documentos que lhe eram encaminhados todos os dias. Ele acreditava firmemente que um presidente de uma companhia precisa manter um contato íntimo com as pessoas; e mais ainda precisava ter tempo para visitar o pessoal chave que trabalhava fora da matriz (estava pensando especificamente nos principais administradores das filiais no exterior, que em 1976



representavam quase metade das vendas e dos lucros totais e que estavam se desenvolvendo mais rapidamente que os negócios americanos). E via-se acorrentado a uma mesa, soterrado debaixo de cifras e relatórios. O fato de ele próprio ter iniciado poucos anos antes a maioria destas cifras e relatórios (pelo que havia sido muito elogiado) só servia para deixá-lo ainda mais irritado.

Durante um ano, ele tentou realizar ambas as coisas: controlar o fluxo de documentos e administrar a empresa, só para concluir que não estava conseguindo fazer bem nenhuma delas. Dedicava longas horas a estudar os relatórios, mas não chegava a compreender realmente o que diziam, e sentia cada vez mais que estava perdendo o controle da situação. Teve que relegar os negócios e sobretudo o tratamento com as pessoas. Quando o diretor de pesquisas mais competente da firma pediu demissão e justificou sua atitude dizendo rudemente que não estava obtendo a atenção ou o tempo da alta administração que julgava necessário, o novo presidente percebeu que precisava tomar medidas drásticas.

Foi quando se lembrou de Christine Tschudi, uma jovem suíça que começara na filial francesa, tornando-se rapidamente a controladora financeira. Ela havia posteriormente pedido transferência para a sede da empresa em Nova York, a fim de obter um diploma avançado em sistemas de controle e informação. Escrevera sua tese de doutorado sobre "O painel de controle administrativo". O presidente havia recebido um exemplar com dedicatória, mas o deixara de lado pois não conseguia compreender uma só palavra do que estava escrito. Ou melhor, do que não estava escrito em palavras: a tese parecia conter apenas equações.

Christine trabalhava agora como vice-controladora financeira das filiais estrangeiras, criando uma sólida reputação de competência. O presidente decidiu chamá-la e lhe disse:

— Preciso de um painel de controle administrativo. E quanto mais depressa melhor. O painel deve fornecer a nós da cúpula todas as informações de que necessitamos para controlar a companhia, de forma que devem chegar até nós suficientemente depressa para que possamos agir a tempo; quase tudo que chega até mim já é história quando recebo. Estas informações devem ser as mesmas para as administrações operacional e de cúpula a fim de que possamos discutir



sobre elas. Devem destacar as áreas em que coisas importantes acontecem ou deixam de acontecer para que saibamos optar pelo enfoque apropriado. E devem ser suficientemente concisas para que eu possa estudá-las um dia por mês e que a cúpula possa tomar as decisões pertinentes durante uma reunião mensal de dois ou três dias (que, aliás, caberá a você coordenar). Não precisa se apressar. Sei que não é possível elaborar um painel desses para amanhã. Mas espero um modelo piloto que possamos testar dentro de três meses, o mais tardar.

*Como se deve projetar um destes "painéis de controle"? É algo que pode ser feito? Ou será o tipo de coisa que soa bem na teoria mas não funciona na prática? E o que dizer da ideia do presidente de ele ser o mesmo para toda a equipe administrativa de cúpula? É razoável?*

## **comentários de DRUCKER**

O ponto de partida de Christine Tschudi é a pergunta: "O que a alta administração realmente precisa saber?". E a única maneira de descobrir isso é perguntando aos próprios administradores de cúpula, a começar pelo presidente (que está errado ao supor que seja Christine, a especialista em informações, quem deve responder isso). As informações são um instrumento do administrador, e é ele quem deve analisar e especificar suas necessidades. O especialista tem então a obrigação de obter as informações, reuni-las de maneira pertinente e torná-las acessíveis. Mas o presidente dizer "prepare-me um painel de controle" é tão absurdo quanto alguém dizer "vá apanhar uma ferramenta" sem especificar se necessita dela para construir uma casa ou para dar acabamento numa peça de cerâmica. O que não impede, contudo, que o pedido do presidente seja razoável e que possa ser cumprido. Para Christine Tschudi, seria uma boa ideia começar esboçando uma proposta (mas em muito menos do que três meses) do tipo de informações que o presidente deseja. Ela deve ir até ele e lhe perguntar: "É isso que tinha em mente?". Mesmo que ele responda "De jeito nenhum; você está louca!", será um ponto de partida para a concretização do projeto de ambos os lados.