

Para ter bom desempenho como controller, entre tantas características o profissional precisa ter liderança. Ser um líder, aliás, é um desafio enfrentado por qualquer gestor. Quando falamos do cargo mais elevado da estrutura organizacional, o CEO, e de seu conselheiro estratégico, o CFO, os desafios aumentam.

A começar pela estratégia, que hoje em dia deve ir muito além de números, gráficos e indicadores. Para citar um exemplo, uma estratégia de longo prazo precisa considerar tanto o crescimento do negócio, quanto questões como inovação e igualdade de direitos no trabalho. Além disso, líderes precisam saber reduzir a distância entre eles e seus colaboradores. Por exemplo, aquela figura de um CFO trancado em uma sala e completamente inacessível não tem mais vez. A liderança precisa – e deve – envolver-se cada vez mais com funcionários e stakeholders.

Somado a isso, **novos desafios dos CFOs e CEOs** incluem ainda a questão da transparência, afinal, em meio a escândalos de fraudes a preocupação com a Governança Corporativa ganha ainda mais força.

Com a chegada de um novo ano, a **PwC** divulgou a **20th Global CEO Survey** (20ª Pesquisa Global de CEO). O trabalho trata-se de uma pesquisa realizada nas últimas duas décadas na qual a PwC perguntou aos líderes empresariais sobre as tendências que reestruturam negócios e sociedade.



Já falamos sobre as tendências do mercado econômico para 2018 e seu papel como profissional de controladoria diante desse cenário. Agora apresentaremos os novos desafios dos CEOs e dos CFOs, e mostraremos como esses profissionais podem fazer para se adequar ao novo cenário.

O que você vai encontrar neste artigo:

Novos desafios dos CFOs e CEOs

Globalização e transparência

Avanços Tecnológicos e headcount

Conectividade e confiança

Para os CFOs, um desafio a mais

Concluindo

Novos desafios dos CFOs e CEOs

Existe o caminho das pedras para ir de controller a CFO. Ao atingir o cargo de Diretor Financeiro a responsabilidade, que já era imensa, aumenta ainda mais. Por atuar como o braço direito do CEO, o CFO deve estar preparado a auxiliar o Presidente da empresa a liderar o negócio por meio de suas habilidades financeiras, experiência operacional e expertise estratégica.

Enquanto o CEO é responsável pelas operações gerais de uma empresa, você sabe que os CFOs têm suas atenções voltadas exclusivamente para questões financeiras e orçamentárias. **O CFO é o profissional que avalia as forças financeiras de um negócio, faz suas análises e recomenda ao CEO ações de melhoria.** Tudo isso, tendo que enfrentar as mudanças de mercado.

Para falar sobre essas mudanças e os novos desafios dos CFOs e CEOs, abordaremos os tópicos:

Globalização e transparência

Avanços tecnológicos e headcount

Conectividade e confiança

Globalização e transparência

De acordo com a Pesquisa da PwC, a globalização, juntamente com os avanços tecnológicos, exigem um novo estilo de liderança para gerir altos níveis de ansiedade. CEOs (e também CFOs) que se destacarão nos próximos anos serão aqueles que **conseguem navegar com sucesso pelas ondas da tecnologia sem esquecer de preservar o toque humano.**

Ainda segundo a PwC CEO Survey, a transparência tornou-se uma consideração chave de como os líderes empresariais se envolvem com stakeholders. Em um mundo cada vez mais transparente, as **equipes executivas precisam aprimorar-se para compreender plenamente as implicações éticas de suas decisões e ações.**

Entendo que falar sobre transparência como os novos desafios dos CFOs e CEOs parece não fazer sentido, pois, na verdade, essa preocupação não vem de agora. Contudo, se em quase todo o mundo a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, a SOx, sancionada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos passou a proteger investidores e demais stakeholders dos erros das escriturações contábeis e práticas fraudulentas, no Brasil, com os recentes escândalos políticos envolvendo empresas, o fator transparência ganhou um peso extra.

Empresas brasileiras que pretendem mostrar mais credibilidade e segurança com relação às

informações financeiras ao fazerem negócios com organizações estrangeiras, devem estar em conformidade com a SOx.

Isso significa que, além de credibilidade e segurança, **organizações aderentes com a Lei Sarbanes-Oxley têm mais oportunidade de se destacar no cenário nacional e internacional, o que se torna um fator de destaque na globalização.**

Os novos desafios dos CFOs e CEOs estão ligados à Governança Corporativa, portanto, caso sua empresa ainda não tenha implementado essa boa prática, sugiro que salve a leitura deste artigo para entender sobre os passos a serem seguidos.

E para conseguir vencer esse desafio, o recado agora é exclusivo aos CFOs: é preciso **garantir a transparência das informações das demonstrações contábeis**. Essa transparência está totalmente relacionada aos Processos de Gestão Orçamentária, portanto, é mais do que na hora de Diretores Financeiros fazerem a reflexão: **qual é o nível de maturidade da Gestão Orçamentária da minha empresa?**

Para dar uma mãozinha, reunimos toda nossa experiência com empresas dos mais variados portes e segmentos e criamos uma base de conhecimento, ferramentas, metodologias e de melhores práticas de Gestão Orçamentária em escala mundial.

Todo esse conhecimento você encontra em um e-book (gratuito) elaborado especialmente para ajudar sua empresa a traçar um plano e tornar-se best-in-class. Para acessá-lo, só clicar na imagem abaixo:



Vamos seguir com os próximos desafios.

Avanços Tecnológicos e headcount

Os avanços tecnológicos e o crescimento da Indústria 4.0 criam uma certa preocupação por parte dos trabalhadores, que temem ter suas funções substituídas por máquinas e robôs. Todavia, a 20th Global CEO Survey divulgou um dado interessante. Conforme a Pesquisa da PwC, apenas 16% dos CEOs planejam reduzir o número de funcionários nos próximos 12 meses, sendo que apenas um quarto deles diz que isso ocorrerá por causa da tecnologia.

Esse resultado é fruto da ideia que CEOs mantêm de que a tecnologia deve estar aliada às capacidades humanas e não substituí-las. Nesse cenário (e aqui vai uma dica extra para gestores de RH), as características que os Presidentes procuram em seus colaboradores de acordo com a PwC CEO Survey são:

Foco em solução

Facilidade de adaptação a mudanças de cenário

Liderança

Criatividade e Inovação

Inteligência Emocional

Isso significa que **o indicador de Headcount das empresas não vai diminuir - pelo menos não na maioria das organizações - por causa da tecnologia**. Se CEOs estão percebendo a importância de terem pessoas com as características acima, isso pode representar um grande desafio aos profissionais de Recursos Humanos que devem buscar esses talentos.

No que tange aos diretores da área financeira, os novos desafios dos CFOs com relação aos avanços tecnológicos e o quadro pessoal será em manter o equilíbrio entre:

Investimentos em tecnologia,

Headcount e

Planejamento estratégico.

Especificamente sobre o primeiro, por impactarem na lucratividade da empresa, investimentos em tecnologia precisam ser avaliados de maneira minuciosa. Para verificar a viabilidade de investimentos, controllers auxiliam os CFOs analisando Indicadores Financeiros como:

TIR - Taxa Interna de Retorno;

VPL - Valor Presente Líquido;

VPLa - Valor Presente Líquido Anualizado;

ROI - Retorno sobre o Investimento;

Ponto de Fisher;

Payback - tempo de recuperação do investimento realizado.

Para conhecer sobre cada indicador, é só clicar nos links acima. Caso você prefira um material mais completo, preparamos um **e-book sobre Indicadores Financeiros para Análise de Investimentos** que você pode baixar gratuitamente clicando no botão abaixo:



Já sobre a questão do Headcount, uma dica muito boa dada por especialistas de RH é trabalhar com a **projeção de cenários orçamentários**. A principal função da projeção é analisar o contexto (interno e externo) no qual a empresa está inserida e identificar fatores futuros que são passíveis de ocorrer, inclusive sobre a questão dos avanços tecnológicos. Isso possibilita uma visão mais clara do cenário atual e permite uma tomada de decisão mais fundamentada e precisa por parte do CFO.

Conectividade e confiança

Segundo a Pesquisa da PwC, um número considerável de CEOs está convencido de que, em um mundo cada vez mais digital, **é mais difícil para as empresas ganhar e manter a confiança do seu público.**

Para os CEOs entrevistados, a conectividade pode ser uma verdadeira pedra no caminho no quesito confiança. Na opinião de 87% dos executivos, nos próximos cinco anos as mídias sociais podem ter um impacto negativo no nível de confiança dos stakeholders em suas indústrias. Monitorá-las será questão de sobrevivência, o que representará também um desafio para as áreas de marketing.

E quando o assunto é conectividade e confiança, é impossível falar dos novos desafios dos CFOs e CEOs sem citar a quantidade de dados disponíveis para análises a que empresas têm acesso. Esses dados permitem que as organizações ofereçam um serviço melhor, desenvolvam relacionamentos mais próximos com seus clientes e ganhem mais confiança. Adicionalmente, permite aos clientes obter ofertas mais direcionadas e se envolver com a empresa de maneira mais significativa.

Para fazer bom uso dos dados, CFOs devem procurar por profissionais especializados em identificar e entender o que realmente gera valor ao negócio por meio do **monitoramento de KPI's**. A identificação de oportunidades de crescimento é outro fator importantíssimo de ser mencionado ao abordar a conectividade e o uso de dados.

Se os dados trazem oportunidades, será ainda mais necessário cuidar com a cibersegurança e segurança da informação. Conforme a PwC CEO Survey, os **CEOs se preocupam em evitar violações que afetem informações críticas para o negócio e possam prejudicar a confiança pública em sua indústria.** As empresas que serão mais efetivas para enfrentar essas questões serão as que estão fortalecendo suas estratégias de segurança de TI, controle de riscos e governança.

Para os CFOs, um desafio a mais

Pedindo licença aos CEOs, o foco agora será exclusivamente em seus conselheiros estratégicos, os CFOs. Observando o mundo corporativo de uma maneira geral, vemos que muitas organizações citam a **agilidade** como uma prioridade-chave.

Vivemos em meio a um cenário de incertezas políticas e econômicas, por isso, cada vez mais **as empresas devem ser ágeis para se adaptarem às mudanças e conseguirem pivotar rapidamente quando surgirem desafios ou oportunidades.** Trocando em

miúdos: devem ser capazes de atenuarem riscos em longo prazo.

Nesse contexto, duas atividades que demandam agilidade são **budget e forecast**. Apesar de não serem novos desafios dos CFOs, muitas organizações ainda lutam com a criação de um processo de budget e forecast que permita mais agilidade.

É por isso que muitas empresas estão se voltando para previsões financeiras contínuas (Orçamento Contínuo ou Rolling Forecast). Muitos CFOs e controllers veem essa abordagem como uma maneira de melhor preparar a empresa para enfrentar obstáculos e oportunidades.

Isso ocorre porque o **Rolling Forecast exige uma cultura organizacional direcionada à gestão de mudanças e que se adapte rapidamente a novos cenários**, com uma equipe de Planejamento de Controladoria bastante atuante na elaboração e manutenção do orçamento, bem como no suporte aos gestores de departamento e demais envolvidos no processo de Planejamento e Orçamento.

O Orçamento Contínuo é uma das **metodologias de Gestão Orçamentária** mais comuns entre empresas em estágios avançados de maturidade na gestão orçamentária, devido aos inúmeros ganhos que costuma trazer para o Planejamento e Acompanhamento dos Resultados “quase em tempo real”. E se, como vimos, com a conectividade o acesso aos dados é praticamente em tempo real, é preciso que o orçamento também traga informações atualizadas sempre que for acessado.

Perceba que para implantar o Orçamento Contínuo é preciso que o processo de previsão se torne um hábito organizacional, tenha foco e seja executado adequadamente. Então, antes mesmo do CFO pensar em aplicar as previsões financeiras contínuas, é preciso ter certeza de que suas equipes possuem o **hábito de análise de resultados e melhoria contínua dos planos futuros**.

Caso sua empresa esteja dando os primeiros passos para a implantação da Gestão Orçamentária, ou se ainda não atingiu o estágio avançado da maturidade e/ou não utiliza o Orçamento Contínuo, não tem problema. Como CFO sua tarefa é a de implantar uma gestão que se adeque ao seu negócio. Além disso, comece desde o início a criar o hábito da análise de resultados.

Lembre-se que a fim de vencer os novos desafios, **CFOs devem garantir que a empresa esteja apta a adaptar-se financeiramente aos novos cenários**.

Concluindo

Os novos desafios dos CFOs e dos CEOs devem ser encarados como oportunidades, pois as empresas podem – e devem – melhor se preparar para um ambiente que exige cada vez mais transparência das informações (ao mesmo tempo em que se preocupa com a segurança de seus dados).

Executivos de todos os níveis devem estar atentos aos dados provenientes da alta conectividade, os quais se transformam em ferramentas essenciais para tomadas de decisão. Nesse sentido, **os novos desafios dos CFOs giram em torno de conseguirem ser ágeis o suficiente para dançarem conforme a música, ou seja, adaptarem o orçamento a fim de responder ao que os dados indicam.**

Como no artigo tratamos do Orçamento Contínuo, finalizamos com mais uma sugestão: o **e-book Definindo a metodologia de Gestão Orçamentária ideal para sua empresa**. Nele apresentamos as 8 principais metodologias e práticas orçamentárias utilizadas pelo mercado, bem como as vantagens e benefícios de cada uma delas:

- Orçamento Estático
- Orçamento Flexível
- Orçamento Contínuo
- Orçamento Revisado (Forecast)
- Orçamento Base Zero
- Orçamento Base Histórico
- Orçamento Matricial
- Orçamento Colaborativo (Descentralizado)

Para acessar o material, é só clicar no banner abaixo para fazer o download:



Espero que este artigo tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

Também publicado em Medium.

Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!