

À medida que o papel do controller ganha mais importância e se torna cada vez mais estratégico – ajudando o negócio a ganhar mais visibilidade financeira para impulsionar crescimento e lucratividade – a relação entre as finanças da empresa e o papel de controller tende a estreitar.

Sendo mais específico: o CFO de hoje precisa trabalhar em colaboração com o controller. Essa relação de colaboração garante que:

A empresa extraia o máximo de benefícios dos talentos e conhecimentos do controller;
A equipe de controladoria opere nos mais altos níveis de eficiência e precisão.
Para que isso seja possível, deve-se buscar a eficiência na área de planejamento e controladoria. Para ajudá-lo nessa tarefa, separamos cinco perguntas que devem ser analisadas de perto pelo CFO.



O que você vai encontrar neste artigo:

#01 - Quantos lançamentos manuais estamos fazendo durante o processo de fechamento?

#02 - Você revisou a conformidade com as jurisdições locais?

#03 - Quanto tempo está levando para o fechamento do caixa?

#04 - Ainda usamos Excel? Se sim, por quê?

#05 - Podemos integrar nossas informações financeiras e nossas métricas operacionais?

Concluindo

#01 - Quantos lançamentos manuais estamos fazendo durante o processo de fechamento?

Um número excessivo de lançamentos manuais acaba estendendo, desnecessariamente, o período de fechamento. Além disso, pode ser um indicador de problemas no futuro, já que esses lançamentos manuais podem esconder anomalias e erros já bem enraizados. Com isso, existem grandes chances de que todo o trabalho tenha que passar por diversos processos contábeis.

Para otimizar o processo de fechamento e reduzir a incidência de entradas manuais, as seguintes práticas podem ser adotadas:

Crie políticas contábeis. Defina e documente suas políticas contábeis. Os auditores

especificamente querem políticas, regras e procedimentos claros e que todos possam seguir – especialmente quando há questões complexas a serem auditadas.

Trabalhe com os auditores. Quais exceções estão sendo descobertas? Seus auditores podem ser uma excelente fonte de feedback externo. Revise suas políticas contábeis e faça uma análise com os auditores antes da auditoria real. Além disso, considere agrupar suas transações principais, com políticas documentadas, para acelerar a revisão de auditoria e minimizar objeções e perguntas.

Formalize o processo de lançamentos manuais. Talvez você não consiga eliminar todas as entradas manuais diárias, mas pode reduzi-las formalizando o processo. Como? Parte da resposta está na automação, o que será uma boa mão na roda. Além disso, elabore processos rigorosos que desencorajem as entradas manuais e peça para sua equipe buscar formas alternativas de contabilizar os ajustes periódicos.

Armazene a documentação com entradas manuais. Exija que a equipe de contabilidade capture e armazene uma documentação de suporte ao lado de cada entrada manual. Assim, caso meses mais tarde surjam dúvidas sobre transações antigas as respostas serão encontradas de uma maneira rápida e eficiente. Além disso, essa prática aumenta a confiança dos seus auditores.

Não esqueça: utilize as dificuldades e exceções encontradas pela auditoria para identificar áreas que precisam de definição de políticas, melhoria de processos e automação.

#02 - Você revisou a conformidade com as jurisdições locais?

Como uma das poucas pessoas com um papel direto em praticamente todas as transações da estrutura contábil corporativa, o controller pode – e deve – desempenhar um papel central na **identificação e minimização da exposição de risco da empresa**.

Isso é especialmente importante para empresas em crescimento, cujos riscos de conformidade regulatória aumentam constantemente tanto em magnitude quanto em quantidade ao longo do tempo.

As seguintes práticas recomendadas podem ajudar o controller orientar a empresa em como se livrar dos riscos desnecessários.

Crie uma estrutura de risco. Reúna uma equipe para identificar as fontes mais prováveis de risco, incluindo conformidade regulamentar. Em seguida, desenvolva planos de ação e processos para limitar a exposição de sua empresa e mitigar os efeitos de uma falha. Dê ao controller um papel de liderança e, juntamente com ele, revise constantemente o plano de ação.

Uma dica é utilizar a ferramenta 5W2H. Empresas que buscam crescer de forma saudável e acelerada, sem perder o controle das finanças, ou seja, por meio de um bom processo de Planejamento e Orçamento, utilizam a ferramenta para levar mais eficácia e organização ao processo de tomada de decisão.

Realize revisões periódicas de riscos. Crie uma série de pontos de verificação, deveres e reuniões regulares. O objetivo dessa ação é manter-se informado sobre os esforços acima e rever tanto os requisitos de conformidade novos e os em evolução, quanto os controles financeiros relacionados.

Cada pessoa na empresa tem um papel a desempenhar para proteger a organização contra os riscos. Opere sob o princípio da confiança, mas nunca deixe de verificar o andamento dos trabalhos.

Assegure a conformidade com a jurisdição local. À medida que sua organização se expande para outros estados as complexidades se multiplicam. Os principais desafios envolvem a tributação - incluindo impostos empresariais - e folha de pagamento.

Se sua empresa estiver presente em algum outro país, então o trabalho fica um pouco mais complexo. O controller deve pensar cuidadosamente em como as entidades locais são criadas e operadas para que os impactos fiscais sejam minimizados e a conformidade adequada seja garantida.

Sobre o último ponto, a questão de tributação deve ser analisada por um profissional capacitado na elaboração do Planejamento Tributário. Falamos sobre o tema neste post e também disponibilizamos um e-book sobre Planejamento Tributário com tudo sobre regimes de tributação, tabelas com os percentuais aplicáveis, regras e exceções além das vantagens e benefícios de cada um dos regimes. Faça o download gratuito no botão abaixo:



Para empresas que querem trabalhar no exterior, o controller precisa ter conhecimento sobre Contabilidade Internacional. Temos alguns artigos que podem ajudar:

Contabilidade Internacional: como as IFRS (Normas Internacionais de Contabilidade) resolvem “Torre de Babel” da comunicação contábil e financeira

IFRS x BR GAAP x US GAAP: como as normas da Contabilidade Internacional influenciam na gestão orçamentária?

Diferenças entre Padronização x Convergência x Harmonização Contábil: explicamos tudo aqui!

Não esqueça: crie um processo de revisão central para garantir que os controles corretos estejam sendo realizados.

#03 - Quanto tempo está levando para o fechamento do caixa?



Uma medida da eficiência do controller é a rapidez com que a equipe faz o fechamento do caixa. Comece com planejamento e preparação sólidos, por exemplo: como lidar com todos os problemas de faturamento e despesas antes do período final?

A automação também é essencial aqui, pois fornece a velocidade, a eficiência e a precisão desejadas sem precisar aumentar o número existente de funcionários. Um fechamento rápido permite que equipes de contabilidade e finanças vão além de simplesmente relatar resultados. Elas passam a voltar-se em atividades focadas no futuro e que podem moldar os resultados lá na frente.

Tomadores de decisão precisam que as informações financeiras sejam fornecidas o mais rápido possível para que as correções de curso necessárias possam ser feitas rapidamente. Essas informações incluem: demonstrações financeiras tradicionais (Demonstrativo de Resultados de Exercício, Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Fluxo de Caixa), bem como relatórios operacionais e análises detalhadas de resultados de negócios.

Algumas práticas que podem ser adotadas:

Crie um Scorecard de fechamento. Além de rastrear o número de lançamentos manuais, monitore o número de relatórios de despesas, contas e faturas que sua equipe financeira deve processar. Considere criar um Scorecard simples para medir seu progresso e entender onde os gargalos estão ocorrendo.

Crie um flash close report. Para a equipe ganhar um pouco de tempo e dar uma acalmada nos ânimos de investidores, credores e executivos – que normalmente desejam resultados imediatos no período – considere a criação de um “flash close report” de uma página em apenas dois dias (em comparação com os 10-15 dias úteis que a maioria das equipes de

contabilidade exigem para fechar seus livros caixa). Este relatório pode abranger de 10 a 12 métricas-chave e balanços, tais como receita, saldo de caixa etc.

Automatize a velocidade. Em geral, as entradas manuais e as soluções alternativas funcionam como sinalizadores vermelhos para os auditores. Isso porque para eles são como um convite para os desvios de políticas. Os processos automatizados, além de reforçarem suas políticas contábeis, aumentam a velocidade de fechamento e reduzem os erros.

Conheça a previsão. Conhecer a previsão do próximo trimestre permite ao controller detectar erros e problemas porque os resultados reais inesperados (positivos ou negativos) ganharão destaque. O controller pode então investigar e fornecer comentários antes do fechamento do caixa. Quando a equipe de controladoria é capaz de detectar problemas cedo, simplifica as questões para os executivos financeiros e diretoria.

Não esqueça: crie um processo de revisão central para garantir que os controles corretos estejam sendo realizados.

#04 - Ainda usamos Excel? Se sim, por quê?

O uso contínuo do Excel pode refletir numa espécie de “inércia” baseada na inexperiência com outras ferramentas, ou simplesmente dar aquela sensação de familiaridade confortável.

Embora existam muitas razões para limitar o uso do Microsoft Excel na contabilidade corporativa – como problemas de segurança e falta de ferramentas de compartilhamento – ele ainda pode ser útil para os controllers em determinadas situações.

Sabe aquela história de “ame-o ou odeie-o? Pois então, o Excel foi – e sempre será – uma das ferramentas mais utilizadas no setor de finanças. Só não esqueça de certificar-se que você sabe o motivo de estar fazendo uso dele, pois planilhas de Excel podem acabar não dando conta do recado.

Algumas das melhores práticas para a utilização do Excel incluem:

Para tarefas isoladas. Nenhuma empresa deve confiar no Excel como sua espinha dorsal financeira. No entanto, para tarefas como entradas manuais diárias, razonetes, despesas pré-pagas, receita diferida e horários de suporte, o Excel pode ser de boa serventia – desde que você baseie essas atividades em dados do seu sistema financeiro primário.

Como uma ferramenta de relatório ad hoc. Tudo bem usar o Excel como uma ferramenta para aceitar exportações de dados do seu sistema financeiro para algumas análises, modelagens e simulações fora do programa. Mas **a verdade financeira de uma empresa deve sempre vir de um sistema que armazena todos os dados.**

Quando um colega envia por e-mail uma planilha com dados conflitantes ou desatualizados, você gastará mais tempo reconciliando os números do que atuando nas informações.

Para relatórios auxiliares. Os sistemas de contabilidade corporativa multiusuários têm suas próprias instalações de relatório nativas, mas às vezes os controllers preferem a familiaridade do Excel para relatórios de reconciliação, criando flash reports no final do período, modelando vários cenários de previsão e relatórios futuros.

Não esqueça: o Excel pode ser uma ferramenta valiosa para fins específicos e limitados. Caso você ainda tenha dúvidas, acesse nosso artigo Utilizar ou não Planilha de Orçamento? Veja os 5 perigos em utilizar planilhas para fazer a Gestão Orçamentária.

#05 - Podemos integrar nossas informações financeiras e nossas métricas operacionais?

Justamente pelo fato de que muitos sistemas financeiros agora podem acomodar análises de métricas operacionais para criar um retrato mais rico e completo do negócio, **o controller está assumindo um papel de fornecedor da visibilidade financeira** - o que antes era um papel das equipes de Planejamento Financeiro e Análise ou do próprio CFO.

A fusão de dados financeiros e métricas operacionais pode ajudar sua organização das seguintes maneiras:

Descobrir oportunidades. Como estão envolvidos em praticamente todas as transações contábeis, os controllers têm uma perspectiva única sobre o desempenho corporativo - e devem ser capazes de identificar oportunidades sutis (e não tão sutis) para maximizar a receita e minimizar despesas.

Enfatizar métricas operacionais. As métricas operacionais dão aos controllers a capacidade de colaborar com outras áreas da empresa para que gerenciem suas funções em termos não financeiros.

Exemplos incluem indicadores de produtos vendidos, estoques de matérias-primas, desempenho de entrega, custo de aquisição de clientes, churn e muito mais.

Estabelecer a verdade financeira. Se você tiver dois ou mais sistemas de relatórios, com toda certeza passará um tempo improdutivo reconciliando as diferenças e solucionando definições conflitantes. A receita pode ser relatada de maneira diferente para fins de GAAP ou divulgação ao Conselho, mas todos os relatórios devem ser obtidos a partir da mesma fonte de informação.

Não esqueça: implemente um único sistema de relatórios para eliminar o tempo improdutivo de reconciliação.

Concluindo

Encontrar as respostas para as cinco perguntas será uma mão na roda para avaliar a estrutura financeira a fim de torná-la mais forte e mais eficaz. Toda a organização se beneficiará de uma equipe de finanças que compreende e **controla as fontes de risco financeiro, implementa processos mais eficientes e desenvolve uma visão mais profunda das métricas financeiras e operacionais do negócio.**

Você deve ter reparado que neste texto batemos muito na tecla da necessidade de automatização de processos financeiros. Entendemos que muitas empresas trabalham ainda com processos manuais e, por diversos motivos, baseiam-se inteiramente em Excel, o que dificulta que sejam realizadas tarefas como:

- Definição das premissas orçamentárias
- Criação das bases orçamentárias
- Carga do valor histórico como referência
- Orçamentação pelos gestores
- Consolidação das informações
- Aprovação da diretoria
- Criação de cenários alternativos e simulações
- Acompanhamento mensal e revisão orçamentária

Para cada um dos itens acima criamos duas situações: uma com a rotina de um profissional utilizando planilhas (coluna do lado esquerdo da imagem abaixo) e outra com o profissional utilizando um software para Gestão Orçamentária (coluna do lado direito). Veja a imagem abaixo:

2 Criação das bases orçamentárias



O diagrama mostra duas colunas de linhas horizontais representando estruturas de custos. Linhas verdes conectam as estruturas, indicando a integração e o fluxo de informações entre elas.



Ilustração de um homem com óculos, vestindo uma camisa branca e gravata verde, representando um profissional da área financeira.

Aqui uma das partes mais trabalhosas do orçamento: plano de contas, definição das bases orçamentárias - como estruturas de produto, centros de custo, estruturas de custeio - que servem para os gestores colocarem suas projeções.

São horas e horas dedicadas a estruturação de planilhas com essas informações, correndo grande risco de erros ou falhas por inclusão



Ilustração de um homem com óculos, vestindo uma camisa branca e gravata verde, representando um profissional da área financeira.

Com tecnologia, a estrutura da empresa está à mão, em um só sistema, que reúne o necessário para traçar as bases orçamentárias. Todas as informações são refletidas no orçamento das áreas, e os profissionais da controladoria podem visualizar os departamentos de forma integrada, avaliando a acuracidade dos dados antes do início dos trabalhos de orçamentação. Além disso, fica mais fácil o entendimento das informações, o que evita o desalinhamento entre o orçamento da área e a expectativa da empresa.

Para você melhor visualizar a imagem acima e ver as outras situações, desenvolvemos um infográfico que pode ser baixado pela imagem a seguir:



Este post foi baseado no White Paper: The 5 Questions to Ask Your Controller. Esperamos que ele 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!