

Deloitte.

No comando da
operação financeira
Gestão de transições
na carreira do CFO



Embora a rotatividade dos CFOs tenha diminuído gradativamente nos últimos anos, prevemos que ela volte a aumentar.

Isso significa que mais CFOs irão gerenciar transições difíceis¹. E elas realmente são difíceis.

Alguns pesquisadores estimam que cerca de 40% de todas as transições de executivos falham nos primeiros 18 meses².

¹ "Downtown in Turnover," Alix Stuart, CFO.com, 10 de Fevereiro, 2010

² "The Right Leader: Selecting Executives Who Fit," por Nat Stoddard e Claire Wyckoff

Com as rédeas da função financeira

Ao ser escolhido como CFO de uma empresa global de tecnologia, faltava apenas um fim de semana e dois dias para a primeira apresentação de resultados. Com a ajuda do CEO, o novo CFO partiu para ação e se posicionou como um profissional confiável para o investidor e para os analistas de mercado no prazo de 96 horas.

Não existe uma formação padrão para se tornar CFO, assim como não existe uma fórmula mágica para o sucesso. Alguns indivíduos são promovidos para a função dentro da própria organização, outros são contratados de fora. Alguns têm uns poucos dias para se prepararem, outros têm semanas ou até mesmo meses. Alguns vão para empresas de capital aberto, alguns para empresas familiares, outros para estatais ou agências governamentais. Todas essas diferenças tornam o percurso de cada CFO único, apesar de terem alguns traços em comum.

A Deloitte entrevistou diversos CFOs de empresas em vários setores, a maioria com faturamento acima de US\$ 2 bilhões, totalizando quase US\$ 170 bilhões em receitas combinadas. Nossa pesquisa mostra que assumir a função de CFO, especialmente em uma empresa de capital aberto, é uma escolha muito pessoal que pode ser prazerosa e estimulante. Mas pode também ser uma experiência frustrante e às vezes até mesmo limitadora da carreira. Em

quase todos os casos, no entanto, é uma jornada intensa que cria desafios novos e conflitantes sobre a gestão do tempo e das relações pessoais. Este relatório compartilha práticas que CFOs utilizaram com êxito para passarem por fases de transição, com ênfase especial nas perguntas críticas que precisam ser feitas. Em contraste com muitos livros e artigos excelentes sobre a transição de executivos, “Tomando as rédeas” aborda especificamente a função do CFO, explorando três fases de transição com as quais todos os CFOs se deparam:

- Conhecer o negócio
- Decidir o que fazer
- Fazer a diferença

Por meio dessas fases, nossas entrevistas apontam para um conjunto de recursos críticos que os CFOs devem gerenciar para serem bem sucedidos:

- Relacionamento
- Tempo
- Talento

Se você está pensando em assumir uma nova posição como CFO, ou se está planejando uma contratação, esta pesquisa pode ajudá-lo a gerenciar sua próxima transição, assim como as que se seguirem, de forma mais eficaz.



Conhecer o negócio

A jornada do CFO começa por muitos caminhos diferentes. Um telefonema de um headhunter ou de um amigo. Um pedido urgente de um CEO lhe convidando para assumir uma função interina. Uma pesquisa proposital, realizada por você, para encontrar o seu emprego dos sonhos. Independentemente de como o processo é iniciado, todo CFO é impulsionado ao desafio de aprender e entender o negócio em perspectiva, as questões cruciais, as pessoas envolvidas e o papel que elas desempenham. Isso exige muita dedicação e o trabalho, que se inicia já no primeiro contato, muitas vezes se estende pelos próximos três meses na nova empresa.

Conexões e considerações

Nossa pesquisa revela duas principais linhas de ação nesta fase inicial:

(1) fazer contatos e estabelecer relações com pessoas importantes e (2) analisar os principais desafios que você enfrentará e como vai enfrentá-los. Você não pode ter uma linha de ação sem a outra.

Muitas de nossas entrevistas destacaram a importância de saber ouvir durante essa fase crítica inicial. O CFO de uma empresa do setor de equipamentos pesados resumiu da seguinte maneira: “Embora todo mundo tenha vontade de cair de paraquedas na empresa e começar a contribuir, é fundamental ser um bom ouvinte. Algumas habilidades são válidas para diversos setores e você pode querer alavancá-las, mas você primeiro tem que se situar e ser um estudante motivado do setor e do tipo de negócio. Mesmo que você seja um dos melhores executivos, é preciso reconhecer que você está sujeito a aprender com os outros e perceber que todos querem dar sua contribuição”. A dúvida é se saber ouvir de forma autêntica é um traço de personalidade ou uma habilidade aprendida? No caso dos novos CFOs, tem que ser as duas coisas.

Conhecendo o modelo de negócio

Compreender os fundamentos do modelo de negócio – como o dinheiro é gerado – é uma questão fundamental para os novos CFOs. Os que seguem no mesmo setor agilizam o trabalho com isso, os CFOs que mudam de setor precisam aprender rápido. A maioria lê informações corporativas e usa o processo de entrevista como ponto de partida para chegar lá. Mas há outros recursos úteis também. Além das reuniões preliminares com o CEO e com a equipe, conversas com o diretor do comitê de auditoria e o sócio da firma de auditoria externa fornecem informações importantes sobre como a empresa agrega valor. Para CFOs que estão migrando para empresas em outro setor, as conversas com analistas de mercado podem ser úteis.

Muitos CFOs acham útil conversar com analistas financeiros que acompanham a empresa, antes ou imediatamente depois de assumirem as suas funções. Eles disseram que esta foi uma oportunidade importante de testarem as hipóteses levantadas pelos analistas de mercado com as suas próprias estimativas iniciais. Se existem diferenças na forma como os analistas vêem as coisas, e com os modelos reais de operação e receita da empresa, é importante reconciliá-las logo – no período de lua de mel entre os três e seis primeiros meses.

O mesmo se aplica se os analistas têm dificuldade em compreender os relatórios da empresa. Quando o CFO de uma empresa no setor de telecomunicações, mídia e tecnologia, reuniu-se com investidores

“Embora todo mundo tenha vontade de cair de paraquedas na empresa e começar a contribuir, é fundamental ser um bom ouvinte.”

e analistas, ele descobriu que a forma atual de apresentar as informações da empresa realmente não ajudava os analistas a entenderem a forma como as receitas eram distribuídas entre os diferentes segmentos de negócio. Ele percebeu que quando os investidores e analistas ficam confusos com os relatórios de uma empresa, eles tendem a ficar longe de suas ações. Ao invés de tentar educá-los sobre a abordagem da sua empresa, ele assumiu o compromisso de mudar as práticas antigas de divulgação dessas informações. Esse foi um dos primeiros itens da sua agenda.

Conhecendo os envolvidos e suas preocupações

Todos os CFOs que entrevistamos disseram que conhecer os principais envolvidos é um dos desafios mais importantes, tanto antes de assumirem a função, como imediatamente depois de assumí-la. Relacionamentos críticos para o sucesso envolvem o CEO, os subordinados diretos da área de finanças, os líderes de unidades de negócios, líderes de funções, o comitê de auditoria e o sócio da firma de auditoria externa.

É tudo uma questão de conexões e ponderações – saber ouvir as perspectivas dos envolvidos e avaliar o valor, e a validade, dessas informações.

Gerenciando as relações com os superiores
No topo da lista está o relacionamento com o CEO. Não há surpresa nisso. Muitos CFOs já começam a trabalhar durante o processo de recrutamento. Em alguns casos, o CEO passou um tempo significativo fazendo um planejamento detalhado com os candidatos a CFO. Os CFOs que passaram por essa experiência entraram em sua atividade com uma transparência maior sobre as expectativas.

O novo CFO de uma empresa global de tecnologia utilizou o tempo de férias para se reunir com o CEO em uma sessão de um dia inteiro de trabalho, antes de ter sido contratado. Eles se aprofundaram em uma revisão detalhada de questões que não estavam indo bem, e determinaram que mudanças precisavam ser feitas. “Esse passo foi fundamental para mim”, disse ele. “O CEO e eu estávamos completamente alinhados antes mesmo de eu assumir o cargo. Nós preparamos uma lista detalhada das coisas mais importantes a serem feitas.” Além disso, esse CFO passou previamente um tempo com o CEO acompanhado suas atividades diárias. O objetivo inicial era simples: certificar-se que os dois líderes iriam se dar bem.

Às vezes, informações sobre os altos executivos de uma empresa vêm de fontes surpreendentes. O recém-chegado CFO de uma empresa de global de materiais sabia muito sobre o seu provável novo chefe – através de um membro da família. O irmão do CFO havia trabalhado para um concorrente da empresa na qual o CEO tinha sido presidente. Por meio dessa fonte confiável, o CFO descobriu que seu novo presidente tinha uma forte reputação de ser capaz de liderar e conduzir mudanças – um astro reconhecido no setor. Esse conhecimento deu ao CFO um elevado nível de confiança sobre suas oportunidades de sucesso.

Parceria nos negócios

O próximo conjunto de relacionamentos críticos envolve a área de finanças (como provedora de serviços) e as unidades de negócio e funções que ela suporta. Em grandes organizações, construir essas conexões é uma tarefa complexa. A maioria dos CFOs com os quais conversamos eram altamente sistemáticos em sua abordagem.

“O CEO e eu estávamos completamente alinhados antes mesmo de eu assumir o cargo. Nós preparamos uma lista detalhada das coisas mais importantes a serem feitas.”

Logo após ser promovido, um CFO do setor de varejo visitou todos os líderes seniores da empresa. Ele reconheceu que tanto a empresa como a função financeira tinham avançado nos últimos anos, mas ele queria saber “como ir mais rápido daqui para frente, quais questões os clientes queriam corrigir, e como a área financeira poderia ajudar.” Ele monitorou o resultado de cada reunião com uma visita de retorno para reproduzir o que tinha aprendido dando-lhes uma perspectiva através das lentes da equipe de finanças sobre como a área financeira estava trabalhando e como poderia contribuir de forma melhor. Isto se mostrou de valor inestimável em consideração às grandes questões de parceria.

“Mesmo que eu esteja aqui há muito tempo, foi só quando eu comecei a conversar com as pessoas que eu realmente aprendi o que elas realmente pensavam. Certifique-se de se inteirar sobre questões antigas, e gastar tempo com seus clientes internos falando sobre o que está funcionando e o que não está funcionando. Como todas as coisas na vida, é sempre uma estrada de mão-dupla”.

Em seu novo papel na CBS Corporation, Joseph Ianniello teve uma reunião pessoal com cada um dos seus subordinados no primeiro dia para ouvir suas preocupações. “Mesmo que fosse uma pessoa centralizadora, eu disse a eles que estava disposto a ouvi-los. Eu queria saber onde eles estavam e eles estavam fazendo. Eu perguntei, ‘O que você gosta? O que você não gosta? Você está feliz com o que está fazendo? Você pode produzir mais?’ Isto veio a ser vital para o estabelecimento de conexões críticas com sua equipe de funcionários.

O estabelecimento de relações exige muito esforço, mas manter estas relações é vital também. Um CFO do setor de energia todas as segundas-feiras toma café da manhã com seus subordinados diretos e com o sócio de auditoria. Isso o ajuda a tratar as questões dentro do setor de finanças e ampliar o seu entendimento de todas as áreas da função, principalmente da área fiscal. “Saber quais são as dificuldades que eles enfrentam me ajudou a entender em que eu deveria me concentrar”, disse ele. “É uma maneira saudável de começar o dia também.”

Os CFOs são embaixadores das finanças junto ao conselho e aos analistas. É fundamental que eles desenvolvam boas relações de trabalho com o diretor do comitê de auditoria, outros membros da diretoria e com o sócio de auditoria. Isso é especialmente útil durante uma transição. Quando um CFO começou em Outubro, o orçamento não estava nem perto de estar pronto para a reunião do conselho de Novembro. Trabalhando diretamente com o diretor de auditoria, ele conseguiu o tempo e os recursos necessários para que o setor financeiro o realizasse corretamente, e não apenas rápido. O diretor do comitê de auditoria também o preparou para conversar com a diretoria.

Compreendendo a cultura

Contratados externos muitas vezes enfrentam uma grande dificuldade para compreender e adaptar-se à cultura de sua nova empresa. Para a maioria dos CFOs com os quais conversamos, esta foi uma das partes mais difíceis do trabalho. Em alguns casos, também foi uma experiência frustrante na carreira.

A cultura reflete as crenças e pressupostos subjacentes de uma empresa, que guiam o comportamento dos funcionários. Descobrir a verdadeira cultura de uma empresa é complicado para quem está do lado de fora, e o processo de entrevista pode não revelar todas as crenças que têm importância. Alguns CFOs recorreram a amigos ou amigos de amigos que estiveram previamente na empresa. Outros tentam entender a cultura durante o curso da entrevista. Às vezes, estes esforços não são suficientes.

“Mesmo sendo uma pessoa centralizadora, eu disse a eles que estava disposto a ouvi-los.”

Os CFOs lidam com dois níveis de cultura – a geral da empresa, e a interna do setor de finanças. A cultura da empresa representa um amplo conjunto de normas operacionais e expectativas.

Um CFO passou por um extenso conjunto de entrevistas onde ele ouviu que a cultura da empresa tratava os funcionários como família. O que ele não percebeu é que “como família” significava que ele não poderia fazer as mudanças que ele queria, tanto em termos de pessoas como de processos. A cultura de uma companhia é quase impossível de ser mudada a menos que o CEO a conduza. Em situações em que o CEO não esteja disposto a fazer isso, é melhor que o CFO procure campos mais férteis.

Cuidado com as lacunas

CFOs recém-chegados muitas vezes têm de aprender novas habilidades – que vão desde relacionar-se com investidores e com o conselho até a compreender as questões fiscais. Isto é especialmente verdade para aqueles promovidos internamente na empresa.

Por outro lado, os que vêm de fora podem ser confrontados com a necessidade de dominar questões desconhecidas em uma nova indústria ou setor. Como os CFOs se protegem das lacunas e dominam as habilidades necessárias? Como é que eles incorporam isso em seus planos de 90 dias?

A maioria dos entrevistados teve que mergulhar nos problemas e aprender o trabalho na prática, muitas vezes com pressa. “Nunca é o que você imagina quando você tem que fazer coisas como tomar decisões na frente do conselho”, disse ele. “Eles olham para você como o especialista. Você aprende as coisas sendo colocado na panela de pressão, coisas que você não aprende em qualquer outro trabalho.”

Alguns CFOs buscaram ajuda para mitigarem suas lacunas de conhecimento. Quando um CFO foi promovido para liderar o setor financeiro de uma empresa de ciências biológicas, ele não tinha experiência prévia em relações com investidores (RI). Ele voltou-se para consultores externos que auxiliavam a empresa e recebeu um curso intensivo de gestão de

“Eu realmente não entendia o que ‘como família’ significava.”

RI. Os facilitadores e os exercícios de representação de papéis o colocaram rapidamente dentro do ritmo neste aspecto crucial do papel do CFO, mas esse “rapidamente” demorou muito tempo. “Eu não estava preparado para a quantidade de tempo que as RI exigiriam. Isso estava além das minhas capacidades normais. O tempo gasto em treinamento me ajudou a ampliar minha capacidade de trabalhar com o público interno e o mundo exterior.”

O segundo nível da cultura a considerar é o do departamento financeiro – e muitas perguntas surgem. Que políticas foram estabelecidas pelos CFOs anteriores? Esse CFO era competente ou incompetente? Era um maniaco por controle? Um líder transacional ou um líder transformacional? O setor financeiro é conhecido por manter seus compromissos, ou os controles internos são relaxados?

Às vezes, um novo CFO é trazido para fazer uma mudança na cultura da própria organização financeira, como por exemplo ser mais responsável com os clientes ou mais disciplinado. O CFO terá então o apoio do CEO para realinhar os valores da organização financeira com os da empresa como um todo. Isso pode implicar em desligar pessoas que não possam ou não queiram alinhar seus comportamentos com as normas em mudança.

Hoje há novas fontes de informações que podem esclarecer a cultura. Websites como Vault.com fornecem uma idéia das frustrações de funcionários e ex-funcionários de uma empresa. Um CFO analisou discussões on-line como parte do procedimento de preparação, usando esse conhecimento para formular perguntas mais incisivas durante o processo de contratação. Ele se baseou nas respostas de diversas entrevistas para ter uma noção mais detalhada da cultura.

“Eu não estava preparado para a quantidade de tempo que as Relações com Investidores exigiriam.”

Relacionamentos também são vitais para se proteger das lacunas. Um dos CFOs do setor de energia declarou: “Você não pode ser um especialista em todas as áreas que se reportam a você. Você tem que criar relações com as pessoas que você tem em sua equipe”.

Em algum momento, ter reuniões regulares nas áreas em que você esteja mais fraco pode ser importante. Se você é um contador, faça reuniões com o funcionário da tesouraria e com o do setor de Relações com Investidores. Você precisa entender sobre o que eles estão se debatendo e como você pode ajudar. Se você acha que eles não são bons o suficiente, você precisa fazer uma mudança de imediato.

Seja aprendendo na prática, usando facilitadores e treinamentos, ou alavancando relações chave, os CFOs novos têm que diminuir suas lacunas de competência de forma rápida, às vezes começando antes mesmo de chegar à empresa, mas geralmente nos primeiros 90 dias.



“Me senti como se tivesse seis meses para recrutar novamente a minha equipe, mostrar a ela que iria fazer algo diferente, e mostrar aos meus clientes internos que iríamos fazer algo diferente.”

Escolher o que fazer

Cada novo CFO com quem conversamos representava uma oportunidade de mudança. No dia em que chegaram, o relógio começou a contar.

Alguns CFOs tiveram que identificar rapidamente metas importantes, além da elaboração de uma agenda de longo prazo. Isso significou decidir quais questões teriam que resolver de imediato – como a renegociação da dívida a vencer em breve – e o que podia esperar. Eles tiveram que determinar onde focar.

Estabelecendo a agenda de 180 dias

A maioria dos CFOs entrevistados trabalhou com um marco de seis meses para se estabilizarem. Enquanto eles estabeleciam relações e gerenciavam os problemas iniciais, em geral levou mais de 90 dias para conseguir conquistas significativas. “Me senti como se tivesse seis meses para recrutar novamente a minha equipe, mostrar a ela que eu iria fazer algo diferente e mostrar aos meus clientes internos que iríamos fazer algo diferente”, disse um CFO.

Escolher o que fazer foi mais claramente definido por meio de conversas com os CEOs e colegas executivos. Os CFOs frequentemente usaram essas conversas para criar uma lista rápida do potencial para conquistas iniciais – que variaram de acordo com as oportunidades disponíveis na empresa específica. Poderia ser uma renegociação de dívida, uma mudança no processo de divulgação, ou uma renovação crítica de funcionários. Também poderia ser um ganho tributário, o reparo de relações desgastadas com os clientes, a implementação urgente de um centro de serviços compartilhados, ou o estabelecimento de controles de custo de forma a trazer de volta a rentabilidade aos negócios. Poderia ser até mesmo uma recomendação decisiva ou a venda de uma empresa para interromper as perdas.

Quando um CFO tomou as rédeas das finanças de uma unidade de negócios em dificuldades na sua empresa, ele rapidamente concluiu que ela não poderia ser saneada de modo a contribuir para os lucros. Ele propôs então se desfazer da unidade na qual estava trabalhando – e, finalmente, supervisionou a sua venda. Para John Sideras, CFO da Case Western University, o foco estava no controle de custos. Inicialmente operando em uma função provisória, ele percebeu o que era importante para o presidente e para a diretoria, e rapidamente executou um plano para trazer de volta o superávit à universidade nos seus primeiros seis meses. Ele também voltou sua atenção para reparar as relações entre o setor de finanças e a diretoria.

Recrutamento e renovação de talentos

O recrutamento e a renovação de talentos estão entre as tarefas mais importantes – se não forem as mais importantes – que um novo CFO enfrenta nos primeiros dias.

Funcionários com a competência correta são vitais para qualquer agenda de mudança de um CFO e novos funcionários podem, muitas vezes, elevar o nível de desempenho e reformular as expectativas. Os novos CFOs tiveram que avaliar rapidamente a competência dos funcionários, recrutar novos talentos para preencher lacunas e recrutar novamente a equipe atual.

A avaliação frequentemente tomou a forma de conversas e observações diretas. O CFO de uma empresa global de moda teve uma percepção rápida sobre seus subordinados diretos e sobre outros funcionários por meio de perguntas incisivas: Em que você está trabalhando e por que isso é importante? Como você mede o sucesso em sua área? Como você avalia a sua equipe? Quando ele não conseguiu respostas estratégicas do diretor fiscal, ele sabia que teria que fazer uma mudança. Dentro de suas primeiras oito semanas, ele colocou na equipe um novo funcionário de alta competência para realizar esse trabalho.

Gerry McDonald, CFO da Acxsys Corporation, disse que é importante observar as pessoas em ação antes de decidir sobre a sua competência. “Às vezes são os mais quietos que realmente fazem as coisas.” Ele gosta de trabalhar com pessoas para estabelecer um conjunto de realizações desejadas para os primeiros meses – e depois ver como eles funcionam. Ele disse que isso lhe dá uma verdadeira medida das capacidades deles. Vários CFOs disseram que aderiram à máxima do velho Reagan a respeito de talento – confie, mas verifique.

Quando estão à procura de novos talentos, os CFOs se voltam para recrutadores ou pessoas com quem tenham trabalhado anteriormente para obter candidatos e referências. O processo de conversas, avaliações e até mesmo de seleção também servem para diagnóstico do pessoal existente e para de conquistar sua fidelidade. Em várias promoções internas houve necessidade de lidar com colegas quem tinham competido para a função de CFO. A abordagem mais eficaz envolveu conversas diretas com a pessoa que não foi aprovada há cerca de uma ou duas semanas após o anúncio para CFO. As conversas foram abertas reconhecendo que as aspirações da pessoa não foram atingidas, seguidas de um pedido direto de compromisso com o novo CFO, a equipe e as metas.

Escolhendo o que não fazer

Cada novo CFO herda uma mescla de funcionários e capacidades em matéria de finanças. Ele tem que perceber rapidamente se o novo funcionário pode funcionar bem logo de início e se possui potencial para combinar as capacidades necessárias para obter as metas estabelecidas pelo CFO. Isso traz à tona a importância de escolher o que não fazer. Parar ou adiar as iniciativas que têm uma baixa probabilidade de sucesso ou que possam diluir o preparo dos novos funcionários é fundamental para a concentração de recursos em direção ao que é mais importante.

“Eu fico sempre surpreso com líderes que aceitam funcionários incompetentes.”

John Sideras suspendeu a atualização de relatórios corporativos e sistemas de armazenamento de dados no primeiro ano, porque seus sistemas de ERP estavam atrasados em várias versões em relação às últimas ofertas de fornecedores. Ao optar por esperar até que o sistema ERP estivesse devidamente atualizado, ele foi capaz de concentrar seus recursos em iniciativas que proporcionaram um retorno mais imediato.

Comunicando sobre as metas

Comunicar quais as metas escolhidas, assim como as iniciativas não escolhidas, é uma tarefa crítica para os CFOs nos primeiros 180 dias e dias posteriores. Muitos CFOs disseram que o estabelecimento de uma comunicação eficaz, tanto dentro como fora das finanças era crítico – eles sabiam que tinham que ser bons no que faziam.

Na maioria dos casos, os novos CFOs sentiram a necessidade de atualizar as comunicações para assegurar clareza, simplicidade e acessibilidade. Maria Pope, CFO da Portland General Electric Company, disse que a clareza de comunicação foi essencial para fazer com que as melhorias cruciais tivessem continuidade: “Quanto mais importante for o item da pauta, maior é a importância de se comunicar claramente e frequentemente.” Para outro CFO, conseguir essa clareza significou, às vezes, ter de “simplificar a linguagem de forma bem básica e concentrar-se no valor dos negócios” para que eles fossem acessíveis aos investidores.

As comunicações com os principais investidores tendem a ser diretas e pessoais. Mas um alcance mais amplo também é importante. Um dos CFOs do setor de energia participou de reuniões-almoço com diversos setores da empresa para comunicar qual era o foco para as finanças. Outro CFO estabeleceu uma comunicação interna por e-mail para toda a organização financeira a cada seis semanas. Desse modo, todos foram mantidos informados acerca das importantes iniciativas e prioridades.

Uma das principais lamentações dos CFOs com quem conversamos foi de eles não terem agido suficientemente rápido nas questões de competência de funcionários. Como um CFO observou: “Você tem que retirar algumas pessoas rapidamente e fazer pelo menos algumas mudanças nos primeiros 3 ou 6 meses. Para mim foi fácil, pois eu tinha alguns funcionários incompetentes. Mas mesmo que você tenha somente funcionários excelentes e medianos, eu acho que você ainda assim precisa fazer isso. Você precisa ter certeza que essa é sua equipe e que as pessoas estão alinhadas com você. Eu fico sempre surpreso com líderes que aceitam funcionários incompetentes. Meu sentimento é que se você não se livrar dessas pessoas, você vai se arrepender”.

Estabelecendo a visão de longo prazo

A maioria dos CFOs com quem conversamos se concentrou em uma infinidade de questões urgentes, arrumando o que normalmente é preciso ser reparado dentro da área de finanças durante o primeiro ano no cargo. Mas alguns também estabeleceram objetivos claros de longo prazo com seus CEOs. Joseph Ianniello da CBS Corporation, disse que tinha uma lista de grandes transformações que ele queria realizar nas finanças – uma para cada ano durante os próximos quatro anos.

Outros chegaram a uma visão de longo prazo por meio de processos inesperados. Após o CFO de uma empresa global de materiais assumir seu novo cargo, o diretor fiscal enfatizou a necessidade de uma visão de longo prazo para as finanças e sugeriu um teste de desempenho como um ponto de partida. O CFO contratou uma empresa de consultoria para realizar um estudo de desempenho. O estudo mostrou que a organização de finanças não se redimensionou eficientemente à medida que a empresa buscava dobrar sua receita. O CFO sabia que teria de conduzir a transformação financeira da organização para manter os seus custos à medida que a empresa crescia. A sugestão do diretor fiscal acionou um esforço de transformação com duração de vários anos.

Por meio do estudo de desempenho e questionamentos sobre como uma organização financeira pode efetivamente se redimensionar para apoiar o crescimento ou diminuir através de *downsizing*, os CFOs podem identificar elementos da visão de longo prazo para as finanças. Por exemplo, com mudanças iminentes em IFRS (padrão internacional para demonstrações financeiras) e relatórios de emissão de carbono, os CFOs terão de iniciar reestruturações de longo prazo, à medida que eles administram os desafios imediatos. Uma área de interesse geral para muitos CFOs é o alto valor de dívida corporativa com vencimento nos próximos três anos.



“Fazer as coisas na ‘ordem certa’ reduziu os riscos no processo de transformação. Isso também tornou mais fácil comunicar o que estava acontecendo no momento e a gerenciar as expectativas de mudança.”

Fazer a diferença

Se o foco dos primeiros 180 dias é conhecer a empresa, escolher o que fazer e conseguir a equipe certa no lugar correto, o foco dos próximos 12 meses é a execução e o aumento gradual da contribuição do setor de finanças para os negócios.

Fazer essa diferença exige a implantação de recursos e capacidades de forma eficaz de modo a atingir as metas principais. Nós encontramos algumas práticas notáveis que provaram ser úteis.

Alinhar os melhores talentos às metas mais importantes

Todos os CFOs notaram a importância da competência em atingir as metas, mas alguns deram um passo adiante. Eles atribuíram a seus melhores funcionários suas prioridades mais importantes.

Quando um CFO procurou transformar o setor de finanças, ele pediu a um dos funcionários mais competentes para realizar a tarefa. Foi preciso usar um pouco de convencimento, mas a escolha não só aumentou a probabilidade de sucesso, mas também mostrou a confiança no compromisso do CFO em realizar mudanças. Se os seus planos incluem fazer a redistribuição dos melhores talentos, certifique-se de que eles saibam o que não deverão fazer, a fim de abrir espaço para sua nova atribuição.

“A transição de chefiar pessoas para a de chefiar através de outros é grande.”

Delegar com confiança

Os CFOs sabem que eles têm que confiar em suas equipes para executar as tarefas, mas vários CFOs disseram que esta foi uma área em que eles precisaram de aperfeiçoamento pessoal. Os CFOs, como outros líderes, são responsabilizados por tudo o que se passa em suas organizações. Eles têm que equilibrar seu tempo entre fazer as coisas sozinhos e garantir que outras pessoas façam as coisas para eles.

O CFO de uma grande empresa global de tecnologia deu o seguinte conselho para aqueles que estão em fase de transição para se tornarem CFOs de uma grande empresa: “Quando você está em uma empresa menor, você tem um monte de trabalho. Gerencia 70% e faz 30%. Em uma empresa como a minha, você controla cerca de 99% e faz na verdade muito pouco por conta própria. A transição de chefiar pessoas para a de chefiar por meio de outros é grande. Eu sempre encontro pessoas que delegam bem, mas não acompanham. Existe um equilíbrio delicado entre delegar e manter o controle de qualidade. Confie, mas verifique.”

Adotar práticas testadas e aprovadas

Os CFOs neste estudo demonstraram preferir abordagens que já foram testadas e aprovadas. John Sideras observou que recebeu treinamento em vários princípios de gestão da GE, incluindo a definição clara de metas e a ligação entre as iniciativas táticas com os objetivos estratégicos. Ele usou esses princípios para definir uma agenda e convertê-la em ações executáveis. Além disso, ele foi minucioso na preparação e sequenciamento dos projetos. Fazer as coisas na “ordem certa” reduziu os riscos no processo de transformação. Isso também tornou mais fácil comunicar o que estava acontecendo no momento, e a gerenciar as expectativas de mudança.

Outro CFO utilizou sua experiência com sistemas enxutos (Lean Manufacturing) para ajudar a implantar processos mais eficientes em toda a empresa e nas finanças. “Quanto melhores forem os seus processos, menos você precisará pensar nas áreas não estratégicas do negócio. Dessa forma, podemos gastar mais tempo em estratégias de aquisição para o crescimento e pensar nos negócios.”

Como aumentar o espírito de equipe, transparência e responsabilidade

CFOs que se concentram em promover mudanças tendem a aumentar o espírito de equipe e a transparência nas suas organizações. Um CFO fez questão de que seus líderes funcionais se reunissem

pessoalmente pelo menos uma vez por semana. Durante o curso dessas sessões, ele ficou surpreso com a quantidade de coisas que estavam acontecendo e que afetavam outras áreas funcionais que os líderes dessas áreas desconheciam.

Outro CFO descobriu que havia vários obstáculos em seu caminho – barreiras entre o setor de finanças e as unidades de negócio e entre o centro e a periferia. Um de seus objetivos era eliminar esses entraves e operar como uma equipe financeira global. Para que isso acontecesse ele estabeleceu uma reunião quinzenal com 14 membros-chave da equipe de finanças e setores envolvidos e gradualmente deu mais representação às equipes em campo. Estas reuniões abordaram a evolução ao longo de cada período de duas semanas em termos de pessoas, eficiência, conformidade e metas de controle. Essa maior responsabilização por parte de todos os grupos serviu para promover uma compreensão compartilhada dos “obstáculos” e deu apoio para suportar suas iniciativas prioritárias.

“Quanto melhores forem os seus processos, menos você precisará pensar nas áreas não-estratégicas do negócio.”

Gestão das transições no tripé: tempo, relacionamento e talento

Em todas as três fases de suas transições, os CFOs tiveram de gerir o tempo, relacionamento e talento. Muitos daqueles que assumem a função de CFO pela primeira vez se defrontam com uma pressão esmagadora sobre seu tempo e com a necessidade de cultivar novas formas de relacionamento. Eles se tornaram também responsáveis pela gestão de um quadro maior de funcionários, tendo que confiar na competência desses funcionários para executarem as tarefas.

Tempo

A forma de pensar e as práticas de gestão de tempo dos CFOs foram variadas e elucidativas. Em contraste com as convenções sobre a importância dos primeiros 90 dias, nós descobrimos que a maioria dos CFOs opera inicialmente com um marco de seis meses para realmente conhecer a empresa e seus funcionários e, talvez, estabelecer uma conquista preliminar. Como o CFO de uma grande empresa de tecnologia observou: “Quando você entra em uma empresa bem gerida e estável, você tem mais tempo para avaliar a organização”.

Essa primeira fase do trabalho é seguida por mais seis meses em que existe uma oportunidade real de fazer a diferença. Este cronograma, é claro, não funciona em todas as empresas. Algumas podem estar em crise, o que exige uma ação rápida por parte do novo CFO.

Pessoas que assumiram pela primeira vez a função de CFO dizem que o trabalho exige muito do seu tempo pessoal. Uma delas descreveu o âmbito do novo trabalho como “revelador.” Como CFO, você agora é um parceiro de negócios e consultor do CEO e altos executivos”, disse ele. “Você está envolvido em uma ampla gama de atividades financeiras, e você tem que decidir como vai alocar o seu tempo. Isso pode ser um desafio. Se você não tiver cuidado, vai acabar

“Se você não tiver cuidado, vai acabar dormindo ao lado de seu smartphone, recebendo mensagens 24 horas por dia, e ficando totalmente esgotado.”

dormindo ao lado de seu smartphone, recebendo mensagens 24 horas por dia, e ficando totalmente esgotado.”

Para gerenciar melhor seu tempo, um CFO contratou um assistente administrativo competente e definiu uma rotina na qual ele levantava cedo, respondia seus e-mails e, em seguida estabelecia um cronograma. Ele usa as reuniões regulares da equipe para tratar de questões específicas e alinhar as iniciativas financeiras para clientes específicos ou prioridades. Ele também aprendeu a delegar mais.

Outro CFO administra seu tempo, assegurando que não haja reuniões em seu calendário antes das 9 horas ou que durem mais de uma hora. Ninguém está autorizado a marcar um compromisso em sua agenda sem a sua permissão. Ele também separa blocos de duas horas de tempo para andar pelos corredores. Essa disciplina lhe dá tempo ininterrupto para refletir sobre o que é verdadeiramente importante, para manter contato com clientes-chave e conhecer melhor os negócios.

Perguntamos aos CFOs entrevistados como eles gastam seu tempo pelas quatro faces do CFO (Estrategista, Catalisador, Operador e Controlador). Conforme esperado, muitos se sentiram basicamente como operadores, administradores e catalisadores de

mudanças. Alguns foram empurrados para a função de catalisadores pela crise financeira dos últimos dois anos, encarregados de cortes de custos e redução tanto da organização financeira como da empresa. Em muitos casos os dois primeiros anos foram consumidos pela transformação das finanças e muitos desejavam poder estar mais envolvidos com as estratégias e com mais interação com o CEO.

Relacionamentos

Os CFOs têm de transitar por muitas relações para terem sucesso em sua nova função— e uma das mais importantes acaba sendo a relação familiar. Os CFOs que tiveram que mudar de cidade frequentemente citaram as negociações com a família e a própria mudança de cidade como duas das partes mais estressantes de seu processo de transição. Outros CFOs tiveram de trabalhar em outra cidade durante a semana e somente podiam estar em casa nos finais de semana. Isso criou um estresse considerável sobre os cônjuges e gerou tensões em outras relações familiares, principalmente com adolescentes.

O relacionamento com os CEOs, colegas executivos e subordinados diretos também foi crítico, assim como com o diretor jurídico, auditores e membros do conselho. A comunicação e os relacionamentos intra-pessoais foram vistos como vitais para a manutenção de relações críticas para o sucesso. Muitos CFOs disseram que ser novo no trabalho possibilita uma série de reuniões de apresentação, mas os relacionamentos têm de ser cuidados ao longo do tempo de forma a apoiar as iniciativas do setor de finanças em curso.

Uma terceira categoria de relacionamentos tem a ver com os colegas CFOs de outras empresas. Apesar das oportunidades disponíveis, as intensas pressões de tempo muitas vezes levam os CFOs a negligenciar a rede externa. Muitos desejam poder investir mais em reunir-se com seus pares de outras empresas e aprender com suas experiências. Negligenciar esses tipos de relações pode custar caro. Alguns dos CFOs ficaram completamente absorvidos pelas suas funções, apenas para descobrir depois que seus contratos não seriam renovados. Redes de contatos com colegas podem ser muito úteis durante transições inesperadas.

Talentos

Existe uma relação direta entre talento e tempo. Um funcionário competente não só faz você parecer bem: ele também o ajuda a economizar o seu tempo. Mas muitos CFOs enfrentam um paradoxo em relação à competência dos funcionários. Eles precisam de alta competência em uma função, tal como a de controller, mas atualmente tem um funcionário razoável na função. Isso o força a uma escolha entre trazer um novo funcionário e tentar transformar o funcionário razoável em um funcionário altamente competente. Muitos CFOs fizeram a escolha lamentável da última hipótese, e descobriram que isso roubou muito tempo de outras coisas mais importantes que tinham para fazer. Conseguir funcionários competentes para funções-chave é fundamental para economizar tempo.

Assumindo o controle

O papel do CFO é complexo e exige muito. Alguns novos CFOs entram em empresas em crise, outros em empresas estáveis. Alguns estão na função pela primeira vez, outros já passaram pelo cargo de CFO diversas vezes. Com certeza, não existe uma fórmula única para gerenciar uma transição de um CFO.

Nossas entrevistas destacam a importância da gestão de tempo, talento e relacionamentos por meio de três fases que se sobrepõem – conhecer a empresa, escolher as metas, e fazer a diferença. Esse padrão foi comum a todos os CFOs entrevistados.

Somos gratos aos CFOs que, apesar de ocupados, participaram de nossa pesquisa e esperamos que suas experiências e percepções ajudem os outros a gerenciar melhor o percurso de sua própria transição.



Autor

Ajit Kambil é Diretor Global de Pesquisa para o CFO Program da Deloitte. Ele é amplamente publicado na Harvard Business Review, Sloan Management Review, Communications of the ACM, e outras revistas importantes sobre diversos tópicos em liderança, negócios e tecnologia.

Agradecimentos

Queremos agradecer a todos os CFOs participantes do estudo. Além disso, agradecemos aos membros do CFO Program da Deloitte que contribuíram para esta pesquisa: Alberto Huguenin, Andrew Fried, Cathleen Domes, Jan de Keyser, Julia Seltzer, Keri Calagna, Lauren Herder, Matt Cantor, Maureen Tully, e Sarah Gerlock. James Protzman e a equipe da Capstrat foram fundamentais para tornar este estudo mais legível.

Deloitte CFO Program

O CFO Program da Deloitte aproveita a abrangência das nossas capacidades para fornecer perspectivas voltadas para o futuro e idéias inovadoras para ajudar os CFOs a gerenciar as complexidades de sua função, agregar mais valor à sua empresa e se adaptar às mudanças estratégicas do mercado.

Contatos

Othon de Almeida
Sócio-líder do CFO Program no Brasil
joalmeida@deloitte.com

Anselmo Bonservizzi
Sócio-líder das soluções de Strategy & Operations
abonservizzi@deloitte.com

Celso Kassab
Sócio-líder de serviços para Transformação Financeira
ckassab@deloitte.com

Fábio Perez
Gerente Sênior do CFO Program Brasil
fabioperez@deloitte.com

Para mais informações

www.deloitte.com.br
cfoprogrambrasil@deloitte.com

Autores

Ajit Kambil
Diretor Global de Pesquisa, CFO Program
akambil@deloitte.com

Sanford A. Cockrell III
Líder Global, CFO Program
scockrell@deloitte.com

"Deloitte" refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido "Deloitte Touche Tohmatsu Limited" e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.

© 2013 Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Todos os direitos reservados.

