

Mudança de foco
Parceria financeira entre o CFO
e as unidades de negócio



Índice

Fora da sombra da área administrativa	3
Como atingir o equilíbrio financeiro	4
O Financeiro encontra várias barreiras até se tornar um parceiro de negócios de sucesso	5
Obtenha coordenadas: saiba onde e como criar valor	6
Uma personalidade e não uma descrição de cargo: vendo além dos números	7
Otimize e analise dados: amplie seu foco	8
Colocando em prática	10
Principais contatos	11

Pesquisa “Mudança de foco – Parceria financeira entre o CFO e as unidades de negócio”

Esta pesquisa foi realizada on-line, em agosto de 2012. As estatísticas neste relatório tomam por base 134 respostas dadas por 26 diretores executivos financeiros (CFOs), 54 diretores financeiros, 43 *controllers* financeiros e 11 executivos do C-suite, provenientes de 11 setores.

Fora da sombra da área administrativa

As expectativas para a administração financeira estão mudando. Não apenas a recente mudança das pressões externas resultou na necessidade de funções mais enxutas e responsivas da área administrativa, como há agora uma demanda maior da empresa para que o departamento financeiro impulse o desempenho. Essa demanda exige que os CFOs voltem a atenção para as parcerias financeiras com as unidades de negócios. A oportunidade de redefinir e investir nessas parcerias ficou ainda maior por conta:

- da explosão da quantidade e variedade de dados disponíveis
- das demandas comerciais dos novos modelos de negócios
- das oportunidades apresentadas pela transformação digital

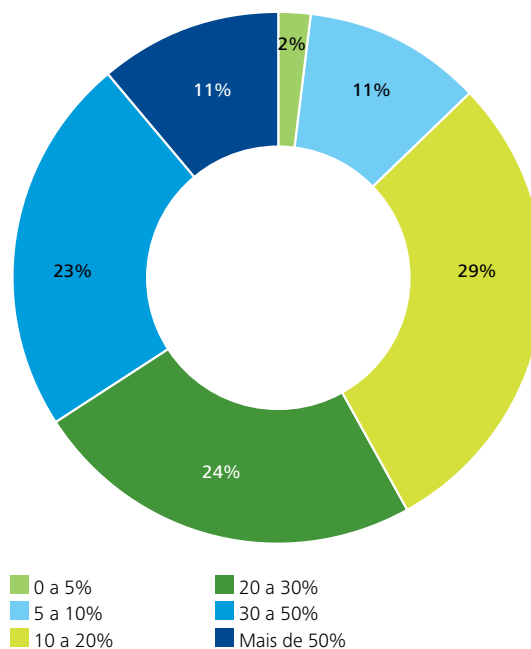
Muitas organizações já começaram a investir e desenvolver habilidades de parceria financeira, mas os CFOs devem abraçar o desafio de transformar essa capacidade em benefícios tangíveis para o negócio. Fazer a transição da retaguarda para a linha de frente nem sempre é uma tarefa fácil e, em muitos casos, acaba-se reconhecendo que ainda há espaço para melhorias.

As principais prioridades dos CFOs ao procurar desenvolver a parceria financeira são as seguintes:

1. A utilização de dados internos e externos, acessíveis e confiáveis é essencial para possibilitar aos parceiros financeiros tomar decisões mais eficazes e bem fundamentadas. Dos nossos entrevistados, 57% disseram que a falta de informação era a maior barreira para uma parceria eficaz.
2. A parceria financeira requer um novo conjunto de habilidades e comportamentos. Desenvolver e reter um conjunto de talentos será decisivo para a parceria eficaz. Dos nossos entrevistados, 52% ressentiam-se de capacidades necessárias em suas funções financeiras.
3. Os CFOs precisam definir claramente onde e como a parceria financeira pode adicionar valor à organização e alocar os recursos de forma correspondente. Dos nossos entrevistados, 42% não foram claros em como o Financeiro melhor poderia adicionar valor por meio de uma parceria com as unidades de negócio.

Pode-se investir um tempo expressivo na realização da parceria financeira, porém, mais tempo investido não significa necessariamente maior retorno de valor. Os parceiros financeiros são recursos valiosos e custosos, frequentemente exigindo tempo expressivo na manipulação de dados, conciliações e demonstrações, cujo valor não é diretamente revertido para o negócio. Normalmente isso é causado por sistemas e processos precários, mas também pela falta de entendimento sobre quais atividades irão impulsionar valor ao negócio, além da incerteza da empresa quanto ao departamento financeiro tomar a linha de frente.

O tempo despendido hoje com parceria financeira, em % do total da capacidade financeira



34%

das organizações financeiras já investem mais de 30% do seu tempo na realização de parceria financeira.

83%

das organizações desejam aumentar o tempo despendido com parceria financeira nos próximos três anos.

Como atingir o equilíbrio financeiro

51%

das organizações financeiras estão envolvidas na definição de estratégias, mas somente 17% estão realmente as implantando.

Os CFOs devem avaliar a oportunidade de criar mais valor para o negócio por meio dos quatro papéis básicos em que atua: controlador, operador, estrategista e catalisador. Cada papel tem sua importância, porém, a aspiração das empresas

líderes é reduzir a quantidade de tempo despendida nas atividades operacionais e de controladoria para que o Financeiro possa despendar mais esforços como efetivo catalisador e estrategista.



Benefícios da parceria financeira

Os papéis de estrategista e de catalisador representam o mais alto valor no negócio, possibilitando a melhor tomada de decisão e apoiando a realização da estratégia e do desempenho. Os CFOs devem priorizar seus esforços para trazer à tona os benefícios que uma parceria financeira pode propiciar.

A pesquisa "Mudança de foco – Parceria financeira entre o CFO e as unidades de negócio", realizada pela Deloitte confirmou que os principais benefícios identificados são aqueles que respaldam os papéis de estrategista e catalisador do Financeiro: o de tomar melhores decisões (76%), possibilitar iniciativas estratégicas (58%) e melhorar o desempenho financeiro (56%).

Para obter benefícios tangíveis é necessário concentrar o esforço de parceria nas áreas do negócio onde esse esforço pode alcançar o maior valor de retorno. Entender onde no negócio o papel de estrategista ou o de catalisador financeiro e de extrema utilidade é essencial para se obter o foco correto, mas é aí que o Financeiro mais frequentemente se perde. Identificar como distribuir os esforços com êxito requer uma abordagem estratégica, apoiada em sólidos conhecimentos dos impulsionadores do negócio e das oportunidades inexploradas em toda a organização.

O Financeiro encontra várias barreiras até se tornar um parceiro de negócios de sucesso

Os negócios exigem mais do Financeiro, e o Financeiro tem mais a oferecer. Então, por que é tão difícil que as funções financeiras saiam das sombras da retaguarda administrativa?

Uma nova concentração de esforços na direção de impulsionar valor e propiciar o ambiente certo para a realização bem-sucedida desse valor são tarefas que exigem muito. Há uma gama de fatores que impedem as organizações financeiras de serem bem-sucedidas na realização de parcerias de negócios.

Emprenda uma abordagem estratégica para adicionar valor

Empreender uma abordagem estratégica para garantir que os parceiros financeiros se concentrem nas principais áreas de atividade vai atrair confiança e ganhar aceitação por parte da empresa. A abordagem adequada para definir e realizar as atividades de parceiro financeiro garante o alinhamento de recursos valiosos às metas comuns. O envolvimento da empresa na definição dessas atividades e metas pode gerar expectativas comuns do valor que os parceiros financeiros podem oferecer.

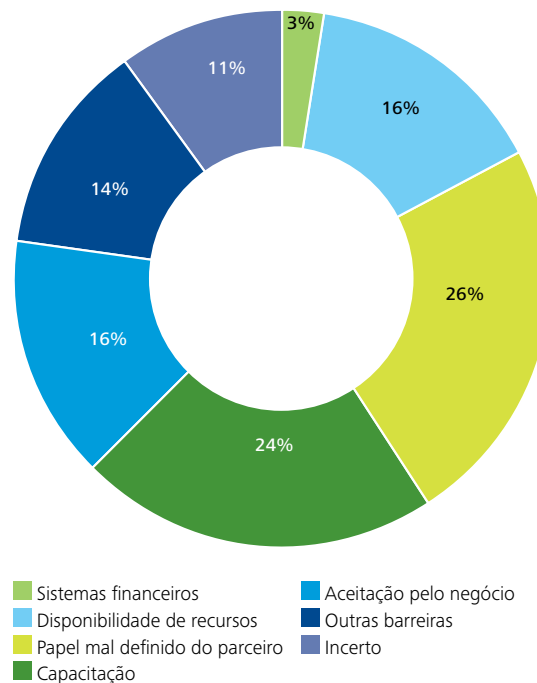
Otimize e analise dados

Além do entendimento dos impulsionadores de valor e de indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês), os dados internos e externos precisam ser confiáveis, estar prontamente disponíveis e serem fáceis de analisar para que os parceiros financeiros estejam plenamente equipados para desempenhar seus papéis.

Uma personalidade e não uma descrição de cargo

A abordagem genérica para uma parceria financeira não funciona, e a aquisição de mais habilidades técnico-contábeis não é a resposta. Definir as habilidades, os conhecimentos e os comportamentos necessários para a parceria financeira eficaz requer uma abordagem claramente delineada. Desenvolver essas competências requer uma estratégia clara.

As barreiras ao sucesso da parceria com as unidades de negócio



57%

dos entrevistados acreditam que seus sistemas financeiros são uma barreira à parcerias.

52%

das organizações acreditam que não possuem as capacidades certas no Financeiro para realizar parcerias bem-sucedidas.

40%

das organizações acreditam que a falta de aceitação na empresa é uma barreira à parceria financeira.

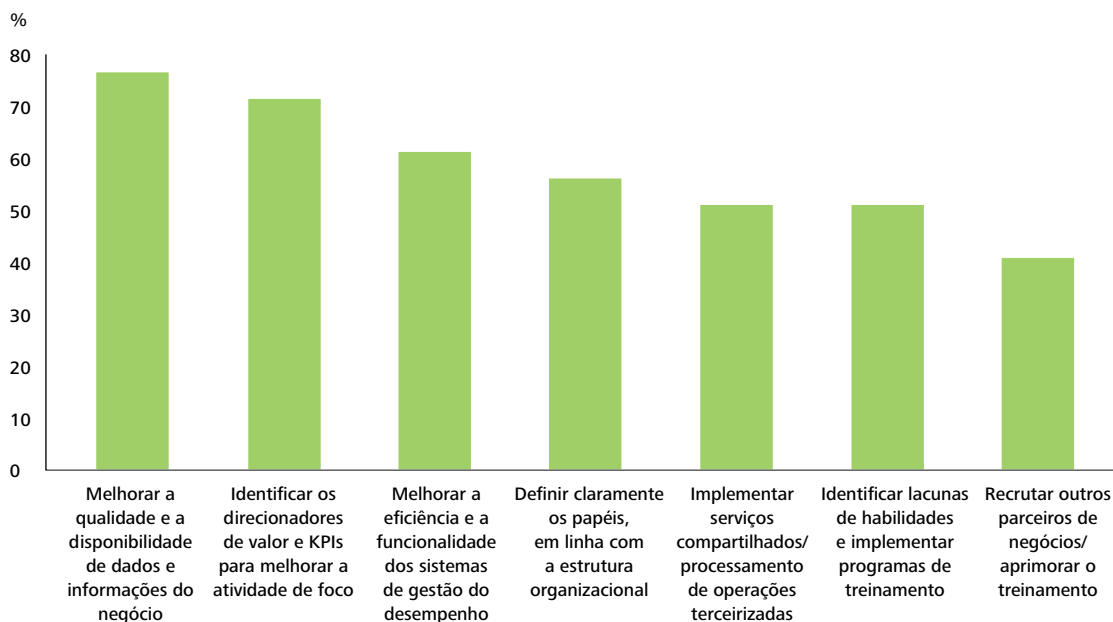
Obtenha coordenadas: saiba onde e como criar valor

27%

dos entrevistados afirmaram não saberem ao certo o valor de uma parceria.

A maioria das organizações emprega várias estratégias, sem um tema claro e comum entre si. As organizações voltadas ao público consumidor e aquelas de energia e recursos, entretanto, mantêm seu foco na qualidade dos dados, identificando KPIs e abordando as necessidades de treinamento como um conjunto de estratégias.

Estratégias empregadas para melhorar o ambiente para parcerias



As empresas raramente aplicam uma abordagem coerente em todo o negócio quando implementam a parceria financeira. Isso significa que as áreas e atividades prioritárias não podem ser identificadas com segurança e o retorno financeiro sobre eventual investimento em parceria se torna potencialmente prejudicado.

Ao tentar aproveitar todas as oportunidades de uma só vez, o Financeiro também achará difícil convencer a organização dos benefícios que podem ser conseguidos. Ao concentrar primeiro a atenção na realização da atividade de parceria em poucas, mas altamente valiosas oportunidades, poderá ao mesmo tempo testar e provar a validade desse exercício.

Uma estratégia de parceria coerente permite a priorização do investimento, seja esse em recursos de capital ou de pessoal. Se a estratégia obtiver valor real para a organização, então esse pode ser o trampolim para o Financeiro insistir na realização de outras parcerias.

Uma abordagem prática

A Deloitte desenvolveu uma metodologia comprovada de apoio aos clientes na identificação dos direcionadores de valor, na definição do papel da parceria financeira e no reconhecimento dos capacitadores operacionais para sua realização.

Uma personalidade e não uma descrição de cargo: vendo além dos números

O conhecimento da parte comercial do negócio foi classificado como a competência **número 1** exigida de um parceiro financeiro.

Todos os entrevistados mostraram algum grau de dupla linha de subordinação aos parceiros financeiros.

64%

dos parceiros financeiros das organizações se reportam ao Financeiro, mas também à unidade de negócio.

Maior desempenho, por meio de excelência funcional e pessoal, resulta em maior valor organizacional.

Parceiros financeiros bem-sucedidos são vistos como líderes que podem influenciar as decisões que uma empresa toma, além dos números. Tradicionalmente, os programas de desenvolvimento do Financeiro se concentram em afiar a proficiência técnica em detrimento da comercial, da de liderança e da de influência de comportamentos.

A combinação de altas competências identificadas sugere que os parceiros financeiros deveriam ser líderes empresariais e consultores estratégicos. Este é um movimento em direção a um conjunto de mais habilidades comerciais do que tem existido no Financeiro tradicionalmente.

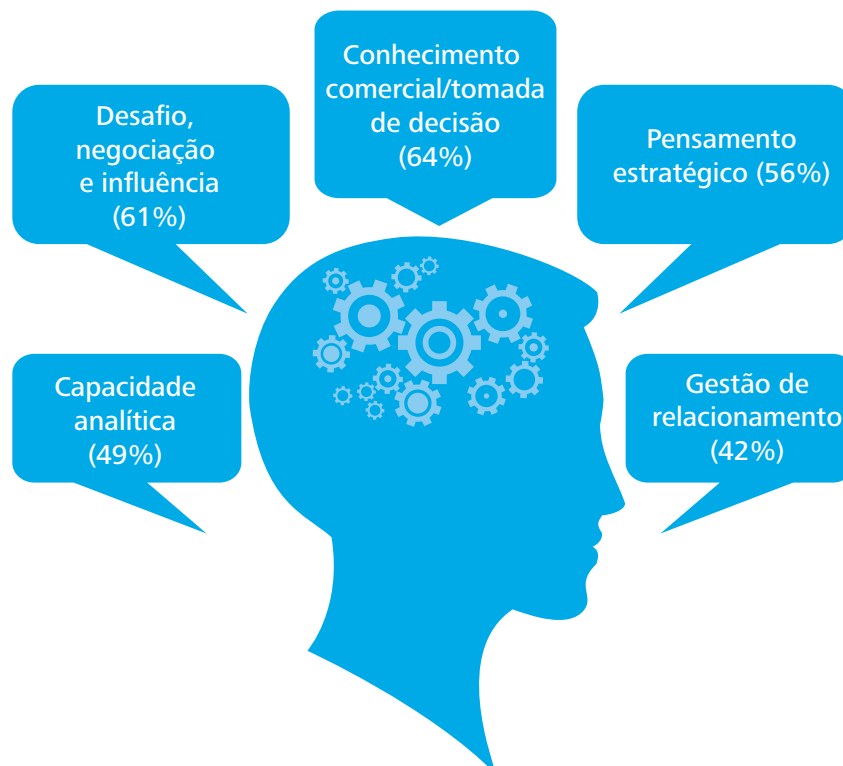
Com essa lista de competências necessárias vem o desafio de como recrutar, treinar, desenvolver e reter os talentos que preencham esses critérios. A principal pergunta que uma organização deve se fazer é... busco fora ou crio dentro de casa estes parceiros?

Uma abordagem prática

A gestão do desempenho do funcionário diante da complexidade de linhas de subordinação e responsabilidades tanto com relação à empresa quanto com relação ao Financeiro requer uma definição sólida dessas responsabilidades e responsabilizações e um conjunto de resultados de desempenho claramente delineados.

Nossa abordagem ajuda os clientes a identificarem suas próprias competências para que o desenvolvimento de um talento de parceria financeira siga um caminho estruturado, considerando-se resultados tangíveis que possam ser descritos, reconhecidos e realizados pelas pessoas. Esses resultados, os quais chamamos de "eventos de valor", são novamente direcionados para as atividades de prioridade identificadas que ajudam as contrapartes comerciais do financeiro a criar valor adicional.

Principais competências exigidas do parceiro financeiro



Otimizar e analisar dados: ampliar seu foco

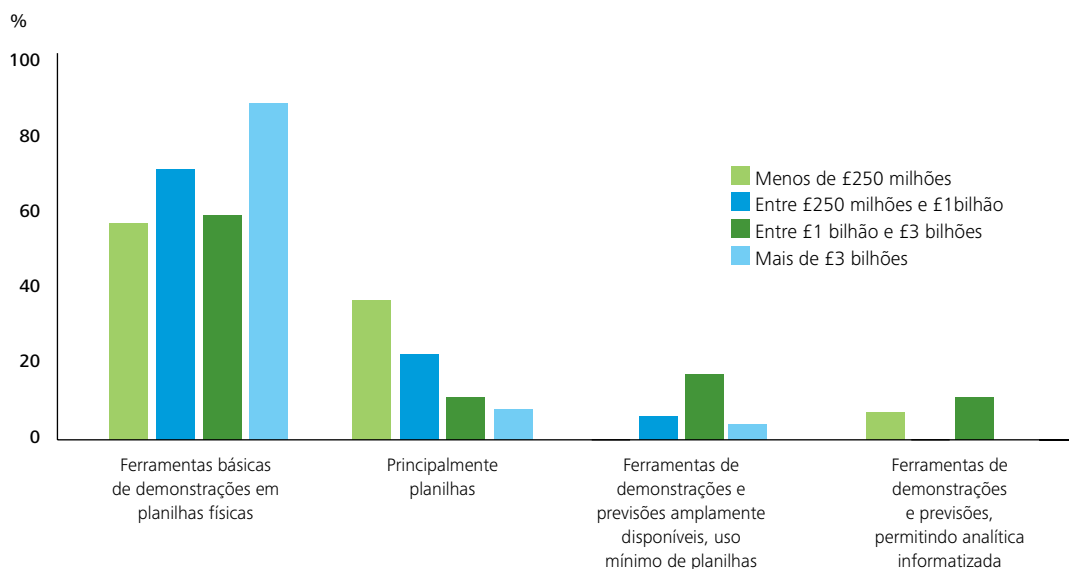
10%

das empresas utilizam amplamente as ferramentas de demonstrações e previsões como apoio à atividade de parceiro financeiro.

23%

ainda dependem de planilhas como ferramenta principal de apoio.

Estratégias empregadas para melhorar o ambiente para parcerias



Muitas organizações investiram em novas plataformas de gestão integrada (ERPs, na sigla em inglês) e otimizaram os processos comerciais. A questão é: as organizações se venderam muito barato ao não ampliar seus investimentos em transformação para incorporar ferramentas de demonstrações e análises exigidas para possibilitar as atividades de parceria financeira?

Uma abordagem prática

A parceria financeira requer uma variação de subsídios internos e externos de dados, assim como a ação de unir os dados financeiros e operacionais, alguns dos quais não se encontram necessariamente ao alcance da mão do Financeiro. Existe uma tendência do Financeiro se concentrar no que é confortável – dados históricos retroativos. A organização, com o respaldo do Financeiro, deve ainda abraçar a tarefa de olhar para o futuro por meio do uso dos principais indicadores de desempenho.

O Financeiro deveria incentivar a organização a considerar os indicadores e resultados futuros e a fomentar os dados e as informações que apoiarão os parceiros financeiros nessa atividade.

Os parceiros financeiros são recursos valiosos e custosos, frequentemente exigindo tempo expressivo na manipulação de dados, conciliações e demonstrações, cujo valor não é diretamente revertido para o negócio.

Normalmente isso é causado por sistemas e processos precários, mas também pela falta de entendimento sobre quais atividades irão impulsionar valor ao negócio.

Colocando em prática

As expectativas para que o departamento financeiro agregue valor ao negócio estão crescendo, e a oportunidade para que o Financeiro respalde o sucesso da empresa nunca foi tão grande. Em um contexto econômico complexo, no qual o caminho para o crescimento lucrativo não é visto como direto, os parceiros financeiros se acham em uma posição singular para ajudar dirigir o negócio. A quantidade de dados disponíveis e as ferramentas para transformar esses dados em informações estão fazendo surgir um nível sem precedentes de subsídios analíticos e comerciais para as tomadas de decisão.

Nesse contexto, os CFOs e os líderes financeiros devem agir agora para assegurar que eles e suas equipes possam efetivamente assumir o papel de parceiros financeiros estratégicos e se reverterem em catalisadores de mudanças. Embora a jornada para uma parceria financeira eficaz seja de melhorias e aprendizado contínuos, existem algumas ações práticas que podem estabelecer seu rumo certo:

1. Seja bastante claro sobre onde o Financeiro pode agregar valor ao negócio

Defina uma agenda para a parceria financeira que viabilize a estratégia do negócio, aborde as áreas óbvias de alto valor e assegure que todas as oportunidades de valor sejam analisadas ao longo do tempo (uma vez que alguns ganhos mais rápidos podem se originar de áreas sem nenhum foco anterior). Ao entender onde o esforço de parceria adicionará valor mais alto ao negócio, as atividades podem ser priorizadas e o Financeiro pode trabalhar com a unidade de negócios desde o início, obtendo concordância do papel de parceiro e garantindo confiança imediata.

2. Remova as barreiras à adição de valor e demonstre os resultados – passo a passo, área por área

O mais decisivo direcionador de uma eficaz parceria financeira é a liderança, e os bons líderes progredem independentemente dos desafios que enfrentam. Dirigir cada área e fazer o que for necessário para obter informação e influenciar a entrega do valor criam um “círculo virtuoso” de credibilidade para a parceria financeira, tanto dentro da função quanto da empresa em geral. Celebrar sucessos e destacar comportamentos que servem de modelo ajudarão a estabelecer o tom do caminho que o Financeiro deseja trilhar como estrategista e catalisador.

3. Sustente a melhoria – abordando os direcionadores decisivos da capacidade financeira

Muito embora o progresso imediato possa (e deva) ser feito independentemente dos desafios, para que tenha sustentabilidade é importante abordar os quatro direcionadores essenciais da capacidade financeira. Ferramentas de percepção, qualidade de dados, desenvolvimento de habilidades e oportunidades de progredir na carreira são todos necessários para manter a motivação dos bons parceiros financeiros. Definir um plano claro e viável de abordagem às lacunas desses direcionadores ao longo do tempo (com foco inicial nas lacunas de prioridade mais alta) manterá o desenvolvimento da capacidade.

“Os CFOs e os líderes financeiros devem agir agora para assegurar que eles e suas equipes possam efetivamente assumir o papel de parceiros financeiros estratégicos e se reverterem em catalisadores de mudanças.”

Principais contatos

Othon de Almeida

Sócio-líder do CFO Program 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

"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. Todos os direitos reservados.

