



O papel do CFO na estratégia corporativa

Paola Sardi Madueño,
Diretora de Estratégia da Monitor Deloitte

Dezembro 2014



Tendências globais (1/2)

Embora com pesos diferentes, existem algumas tendências globais que afetam varias indústrias.



Mudanças Demográficas dos Consumidores

- Em 1800 apenas **2% da população** vivia nas cidades. Hoje este percentual já chega a **84% no Brasil e 50% no mundo** e a cada semana, mais **um milhão e meio de pessoas** se juntam a população urbana mundialmente
- O envelhecimento da população não tem paralelos na historia. Em **2050**, pela primeira vez, as **pessoas de idade** (acima de 60) **superarão o numero de jovens** (menores de 15 anos). O que terá impacto significativo para as empresas



Mudanças socioeconômicas dos consumidores

- O **poder de compra agregado do E7** (Economias Emergentes da China, Índia, Rússia, Brasil, México, Turquia e Indonésia) irá superar o do G7 até 2030
- **1,4 bilhões de pessoas entrarão na classe média** entre 2009 e 2020



Inteligência Digital

- Para **47% dos brasileiros a internet** é o principal canal de acesso à notícia, aproximadamente **26% do investimento** em publicidade em 2014 será destinado à mídia digital e móvel
- Vendas diretas representaram um movimento de **USD 180 bi no mundo** e vemos o crescimento de um perfil de consumidor definido **como “show roomer”**



Segurança da informação

- Uma empresa brasileira tem **30% de chance** de sofrer um **vazamento** de dados nos próximos **24 meses**
- O **custo** médio de um vazamento de dados no Brasil é de **R\$3,6 MM**

Tendências globais (2/2)

Embora com pesos diferentes, existem algumas tendências globais que afetam varias indústrias.



Aproveitamento de Big Data

- ~80% das empresas em países desenvolvidos estão investindo em Big Data, é o uso de big data aumentará mais que CAGR de 20% até 2018
- Problemas éticos também aumentaram a medida mais informação dos consumidores é agregada e interpretada



Consumo e custo de energia

- O Brasil é já é o 5º maior país em consumo de energia no mundo (R\$ 42 bi em 2013, atrás apenas de China, EUA, Rússia e Japão). O custo de energia para a indústria é de R\$358.89 / MWh, 30% acima dos 28 países selecionados pela Firjan



Escassez de combustíveis fósseis

- Com os níveis atuais de consumo de combustível, podemos ter apenas mais meio século de petróleo e gás restante



Escassez de profissionais

- 40% dos líderes de finanças estão pessimistas quanto a atender suas necessidades de pessoal no futuro
- Apenas 54% dos líderes de finanças acreditam que recrutam os talentos certos



CFO: parceiro estratégico

- 71% dos CFOs perceberam sua influência estratégica aumentar nos últimos 3 anos
- Apenas 5% dos CFOs não contribuem para o desenvolvimento da estratégia

O novo papel do CFO

Com isso o CFO ganhou novas funções nas empresas e torna-se parceiro do CEO na definição e execução da estratégia.

Algumas Novas Funções



O CFO traz disciplina financeira e apoio para responder às seguintes perguntas

- As **metas financeiras** da empresa são viáveis? Como a empresa está **desempenhando** frente as **metas estabelecidas**?
- Quais **produtos** e **mercados** são os mais **atrativos** em termos de **margem e receita**?
- Como a **empresa deveria organizar** e **estruturar** o **financiamento** de investimentos-chave para obter uma vantagem competitiva?
- Quais **estruturas** (por exemplo, modelos de negócio, entidades legais, onshore, offshore, ou modelos de terceiros) permitem uma vantagem competitiva e **entregam melhor retorno e valor de mercado**?
- Quais **métricas e modelo de reporte** deveria ser utilizado para executar e monitorar a estratégia de forma efetiva?

A força do papel de CFO estratégico

De CFO a Presidente



Troy Alstead

Group President of Global
Business Services of
Starbucks Corp.

1992: Menos de **170** lojas em apenas **um** país



2013: Mais de **19,000** lojas em **60** países

Aportes críticos de Alstead e sua equipe



Global financial management



Decision support



Planning



Business Development

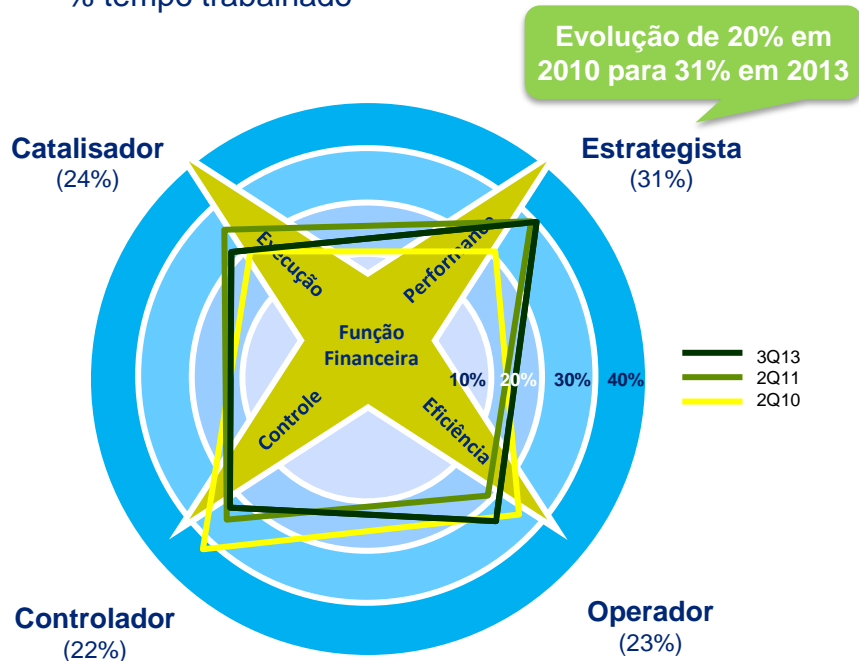
“A promoção do Alstead é um reconhecimento da crescente responsabilidade e complexidade da sua posição, como gestor das operações globais de finanças, tecnologia e supply chain do Starbucks, e garantindo que a estrutura de negócios da empresa esteja otimizada para apoiar nosso crescimento global”

Áreas de atuação

Já existe uma mudança na agenda do CFO

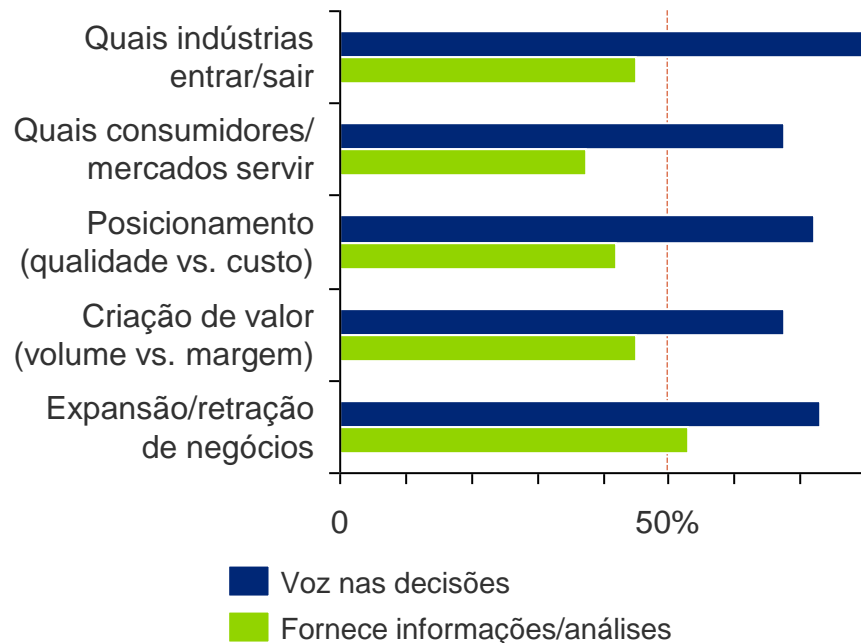
Tempo investido por função

% tempo trabalhado



Participação em decisões estratégicas

% dos CFOs pesquisados



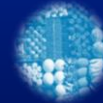
O processo estratégico

A definição da estratégia abrange a visão do ambiente no longo prazo e a decisão das escolhas estratégicas de curto e médio prazo.

Longo Prazo (5-10 anos)

Evolução do Setor no Longo Prazo

- Tendências mais prováveis
- Incertezas críticas
- Cenários possíveis



Entendimento da **evolução e especificidades do ambiente** e quais as **implicações de longo prazo** para a companhia



Médio Prazo (5 anos)

Escolhas Estratégicas



Tradução das implicações de longo prazo em escolhas estratégicas de curto &

Definição das diretrizes e competências

necessárias para o **planejamento operacional**



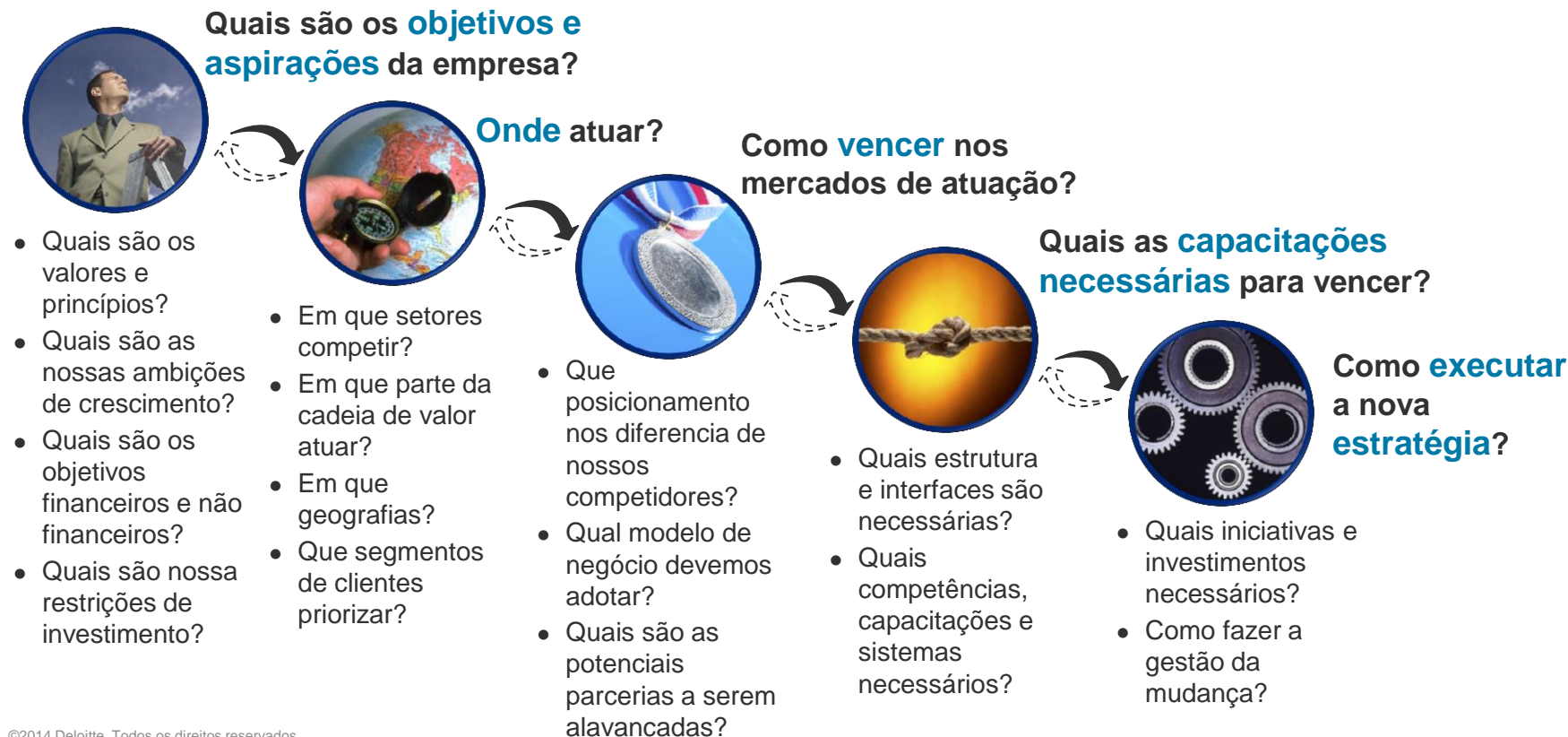
Diretrizes para
Estratégia Operacional



Competências Necessárias

Estratégia é um conjunto de escolhas integradas

O processo estratégico abrange cinco questões principais



As cinco características do CFO estratégico

A nova atuação exige diferentes características do CFO



Curiosidade

- Constantemente **buscar entender porque** e **como as coisas funcionam**, além de **incentivar** e **gerar novas ideias**



Capacidade de surpresa

- Deixar de lado **ideias** preconcebidas e **desafiar** seu **conhecimento**



Coragem

- Deve saber dar **más notícias** e assumir posturas **impopulares**
- Não ver o **risco como algo a ser evitado**, mas **algo a ser gerenciado** em busca de **recompensas**



Caráter

- Alto **padrão ético e integridade** são atributos essenciais em um líder, potencializados em uma era de **transparência** e **exposição**



Colaboração

- Ser **acessível e disposto a ouvir os colegas**, consciente de que as melhores soluções surgem quando são apoiadas em diferentes perspectivas sobre um problema

Deloitte.

“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.