



| FINANÇAS • O LÍDER FINANCEIRO SOB PRESSÃO



O LÍDER FINANCEIRO SOB PRESSÃO

| POR ANTONIO JOSÉ ROCHA DE ALMEIDA

Com a inovação digital, a proliferação de dados, um ambiente de maior risco e *stakeholders* mais exigentes, os *chief financial officers* (CFOs) precisam reorganizar suas funções.

Uma pesquisa da Ernst & Young (EY) com 769 *chief financial officers* (CFOs) mostra que está cada vez mais difícil decodificar o DNA do líder financeiro. Seu perfil e descrição de suas funções têm se tornado cada vez mais amplos e diversos. Os papéis variam de acordo com as disrupções que o CFO e sua organização enfrentam, os países e setores em que a empresa atua e os pontos fortes pessoais.

Nesse cenário, é mais difícil captar o que faz um grande CFO, ainda mais considerando que as expectativas dos colegas, incluindo *chief executive officers* (CEOs) e conselhos de administração, também estão mudando.

Em 2010, quando a EY fez seu primeiro estudo do DNA do CFO, a tendência de alargamento do papel do gestor financeiro já despontava, de modo a englobar não apenas as habilidades tradicionais de finanças, mas também responsabilidades mais estratégicas e de mercado. Seis anos depois, na última edição da pesquisa, observou-se que essa mudança vem acontecendo em ritmo mais acelerado do que se imaginava.

AS QUATRO FORÇAS DA DISRUPÇÃO EM FINANÇAS

A pesquisa da EY identifica quatro forças que estão causando disrupção na liderança de finanças: a digitalização da economia, a sofisticação dos dados e análises, os novos riscos e incertezas e as exigências da regulação e dos *stakeholders*.

Os gestores que não redefinirem seu papel pró-ativamente para responder a essas grandes forças podem comprometer sua habilidade de desenhar estratégias com o CEO e direcionar as inovações necessárias para o crescimento sustentável da empresa. Confira a seguir os impactos dessas forças.

Força 1: no olho do furacão digital

De um lado, a disrupção digital oferece a oportunidade de desenvolver novos modelos de negócios e fontes de receita. De outro, coloca a empresa em uma situação vulnerável à competição de novos concorrentes e à exposição a outros riscos. O líder financeiro, então, precisa encontrar o equilíbrio entre impulsionar o crescimento direcionado pela inovação e gerenciar as ameaças de forma prudente.

POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA ERA DIGITAL

Oportunidade digital	Preocupação do CFO
Novos modelos de negócio propiciam a criação de produtos e serviços inovadores.	Os líderes financeiros precisam reavaliar suas premissas em relação a modelos de negócio, precificação, fluxos de receita e modelos financeiros.
As mudanças tecnológicas ajudam a transformar operações, reduzem gastos e sustentam sistemas e processos mais flexíveis e escaláveis.	Num cenário em que as ameaças cibernéticas estão em alta, os CFOs devem estabelecer, juntamente com os <i>chief information officers</i> (CIOs), formas de quantificar os riscos digitais, priorizando e protegendo os ativos eletrônicos com uma abordagem integrada e que ultrapasse os feudos tecnológicos das organizações.

FONTE: ERNST & YOUNG

Assim, os CFOs devem ajudar seus pares a compreender como o cenário tecnológico está se desenvolvendo e quais investimentos estratégicos são necessários. No entanto, muitos ainda estão longe desse objetivo. Entre os líderes financeiros que participaram da pesquisa, 58% afirmaram que “precisam desenvolver seu conhecimento em tecnologias inteligentes e digitais e em sistemas sofisticados de análise de informações”.

Até hoje, a maioria dos processos de gestão de risco não precisou lidar com grande riqueza de dados, porém análises a partir de volumes expressivos de informações tendem a se tornar essenciais no dia a dia dos líderes financeiros. Ao correlacionar várias fontes de dados, cada vez mais será possível construir padrões e tendências, assim como prever situações de risco.

Força 2: dados e mais dados

A quantidade de informações e possibilidades analíticas está mudando a maneira de os líderes financeiros pensar sobre os problemas do negócio. Eles passam a enxergar novas possibilidades e desafiam crenças enraizadas na organização.

A pesquisa da EY mostra que 57% dos CFOs acreditam que entregar análises e dados avançados será um fator crítico para as finanças de amanhã, no entanto muitas organizações estão sofrendo para fazer com que sistemas sofisticados de análise de informações se traduzam em melhor desempenho. Numa recente pesquisa da EY em conjunto com a revista *Forbes*, que consultou 564 executivos de grandes empresas globais, a maioria admitiu que ainda não tem uma estratégia efetiva para competir no mundo digital e fazer com que os

As funções do gestor financeiro vêm se ampliando, englobando não só as habilidades tradicionais, mas também responsabilidades estratégicas e de mercado.

usuários aproveitem os *insights* das análises. Os CFOs podem tomar a dianteira nesse processo, transformando análises avançadas em ganhos mensuráveis de desempenho.

Os líderes financeiros estão posicionados para desempenhar funções além das relacionadas à análise de dados estritamente financeira. Nos últimos cinco anos, 50% dos CFOs consultados aumentaram o tempo que dedicam a usar análises avançadas para fornecer subsídios ao CEO e a outros líderes sêniores. Podem, também, aproveitar essas habilidades desenvolvidas para identificar as necessidades de investimento nas pessoas e tecnologias adequadas ao negócio.

Força 3: risco e incerteza

A gestão de risco vem se tornando uma competência financeira crítica. Administrar todos os tipos de riscos – estratégico, regulatório, de reputação e cibernético – é parte crescente das responsabilidades de finanças, particularmente em grandes organizações. 66% dos respondentes da pesquisa da EY dizem que essa será uma capacidade crítica no futuro.

PRESSÕES À FUNÇÃO DE CFO*

DIFICULDADE DE DELEGAR

52%



dos entrevistados não conseguem se dedicar suficientemente às prioridades estratégicas, nem delegar responsabilidades por falta de habilidades necessárias no time de finanças.

TENSÃO ENTRE O VELHO E O NOVO

56%



dos líderes não conseguem se dedicar suficientemente às prioridades estratégicas por causa do tempo gasto em *compliance*, controles e custos.

EXTENSÃO DO CARGO

51%



dos respondentes não conseguem se dedicar suficientemente às prioridades estratégicas porque as responsabilidades operacionais vêm crescendo.

PREOCUPAÇÃO COM A ÁREA FINANCEIRA

47%



dos líderes dizem que as áreas de finanças não possuem o *mix* adequado de capacitações para atender às demandas das prioridades estratégicas futuras.

*PERCENTUAIS BASEADOS EM PESQUISA COM 769 LÍDERES FINANCEIROS. FONTE: ERNST & YOUNG

Hoje em dia, as organizações e seus líderes financeiros são desafiados por um cenário de rápida mudança de risco devido a disrupções que incluem volatilidade de mercado, hiperconectividade, crises geopolíticas, reformas regulatórias e ameaças cibernéticas. Conseguir segurança suficiente para tomar decisões nesse contexto é um grande desafio para os líderes digitais. No futuro, os CFOs preveem que seu papel tende a se tornar ainda maior nesse sentido.

Falhas nos dados podem gerar um efeito dominó desastroso no valor da organização. Portanto, é essencial que os CFOs entendam de segurança cibernética – que protege os valiosos ativos de dados e sistemas – e estejam preparados para responder a rupturas que possam acontecer.

Nesse ambiente volátil e mutável, os CFOs precisam ir além de mitigar implicações de riscos por decisões já tomadas e administrar as incertezas estratégicas. Ou seja, devem gerenciar risco e retorno de escolhas que ofereçam potencial positivo. A chave está em balancear a tensão entre o clamor por crescimento e a realidade desafiadora do ambiente.

A pesquisa da EY mostra que o risco estratégico já está na pauta dos CFOs. Metade dos entrevistados diz que hoje

está dedicando mais tempo a esse aspecto do que há cinco anos. Entretanto, muitos líderes financeiros acreditam que precisam fazer mais para desenvolver suas habilidades nessa área. Indicam, ainda, que existe uma oportunidade para melhorar a ligação entre os riscos e o desempenho do negócio.

Força 4: exigências dos diversos agentes

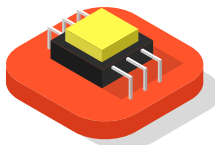
As demandas dos *stakeholders* são comumente conflituosas, e os CFOs precisam fazer malabarismos para atender às exigências dos reguladores e dos investidores – sem contar outros públicos – ao mesmo tempo.

Na pesquisa da EY, 50% dos líderes financeiros dizem que precisam melhorar suas habilidades de administrar *stakeholders*. Isso vale particularmente para os que atuam em mercados emergentes, como o Brasil, onde a capacitação para responder às exigências crescentes não é tão madura quanto nos mercados desenvolvidos.

No passado, talvez os consumidores fossem os *stakeholders* com maior impacto potencial no negócio. Hoje, com as intensas exigências regulatórias, os formuladores de políticas

AS QUATRO FORÇAS QUE GERAM MUDANÇAS NO CARGO DE CFO*

DIGITALIZAÇÃO



58%

dos entrevistados dizem que precisam adquirir conhecimento em tecnologias inteligentes, digitalização e métodos sofisticados de análise de dados.

DADOS



57%

dos líderes acreditam que entregar informações e análises sofisticadas será uma capacitação crítica para a função financeira de amanhã.

RISCO E INCERTEZA



57%

dos respondentes acreditam que a gestão de risco será uma capacitação crítica no futuro.

ESCRUTÍNIO DOS STAKEHOLDERS E DA REGULAÇÃO



71%

dos líderes dizem que serão crescentemente responsáveis pela ética da tomada de decisão em suporte aos objetivos da organização.

*PERCENTUAIS BASEADOS EM PESQUISA COM 769 LÍDERES FINANCEIROS. FONTE: ERNST & YOUNG.

ganham importância no relacionamento com os líderes financeiros. Em recente pesquisa da EY com 1.000 líderes financeiros, 48% afirmaram ter de cumprir com mais de 10 conjuntos de reportes, sendo que para um terço deles esse número alcança 16, no mínimo. A maioria desses gestores acredita que é necessário melhorar seu conhecimento regulatório para lidar com um campo de normas e leis incerto e mutável.

Administrar o crescente escrutínio e a complexidade do ambiente regulatório envolve a capacidade de gerenciar relações, o que permite às organizações colaborar com os reguladores e influenciar as políticas.

PARA DOMINAR O FUTURO

O ambiente de negócios para os CFOs está mais interconectado e imprevisível que nunca. O impacto dessas mudanças é visto na crescente diversidade de perfis do CFO em todo o mundo, sendo cada vez mais difícil conseguir uma definição do seu papel.

Como todos os líderes, os CFOs precisam se adaptar à crescente complexidade, focando nos atributos e nas habilidades que suas empresas precisarão para serem bem-sucedidas no

futuro. Os CFOs devem ter uma visão clara de suas competências, do papel que querem desempenhar na estratégia e das disrupções que trazem ameaças e oportunidades. Se falharem em se adaptar, correm o risco de serem tirados do círculo de decisões central das organizações.

O cenário dos negócios continuará evoluindo e mudando para rumos esperados e inesperados. Mas os líderes financeiros podem construir defesas e caminhos preventivos para assegurar a importância de suas funções e desenvolver sua capacidade de explorar oportunidades e administrar riscos. Os CFOs bem-sucedidos definirão proativamente seu papel em resposta às principais forças que vêm transformando o ambiente de negócios e, assim, ocuparão lugar no seletivo círculo que tomará as decisões daqui por diante. ●

PARA SABER MAIS:

- Ernst & Young. *The DNA of the CFO Studies*, 2016. Disponível em: goo.gl/KEvWt

ANTONIO JOSÉ ROCHA DE ALMEIDA, com base em trabalho do Global CFO Agenda Group da Ernst & Young > Sócio da Ernst & Young, parceira da Linha de Finanças e Controladoria do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade da FGV EAESP > antonio.almeida@br.ey.com