

PERCEPÇÕES DO

OTNO

MODERNO

elie

Entrevista com CFO's e Economistas
sobre o futuro financeiro



SAP Concur





04 A tecnologia transformando
pessoas e a sociedade

10 Sobrevivendo a crises
constantes

18 Da planilha à inteligência
de dados

26 Experiência global com
aplicação local

34 Uma profissional em
constante movimento

40 Acumulando funções
e experiências

48 Foco em negócios
e pessoas

56 Aprendendo a viver
na instabilidade

62 Evuindo dentro da
mesma estrutura

68 Entendendo a constante instabilidade
da economia brasileira

Carlos Alberto Piazza



Magali Leite

Celso Damadi

José Azevedo

3

Vivianne Valente

Rubens Batista

João Paulo Seibel de Faria

Marcelo Feriozzi Bacci

Kathrin Pfeffer

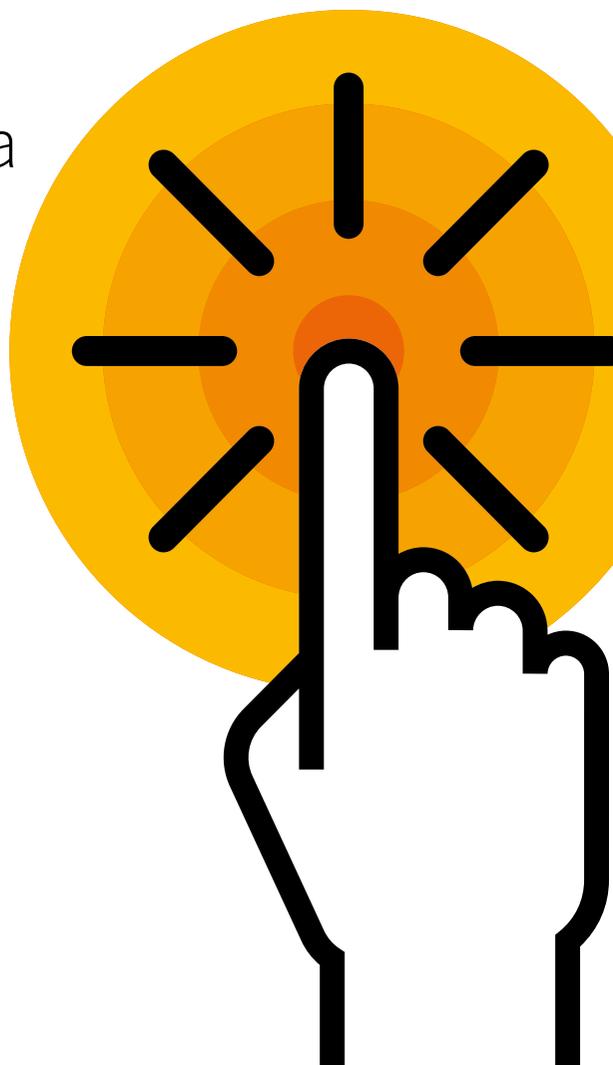
Luís Artur Nogueira

A tecnologia transformando pessoas e a sociedade

4

 **CARLOS ALBERTO PIAZZA**

Avanço da tecnologia e suas aplicações representa um desafio extra para profissionais de finanças e suas habilidades de adaptação



A tecnologia é apontada como uma das grandes aliadas dos CFOs em sua jornada profissional. Ao mesmo tempo, é praticamente impossível manter-se atualizado sobre as vantagens e diferenciais que ela pode oferecer a eles e suas empresas e não há nada errado com isso. De acordo com o darwinista digital Carlos Alberto Piazza, desde a grande revolução dos anos 90, provocada pela indústria 3.0, todos temos acompanhado mudanças para as quais não estamos preparados.

“A chegada daquilo que chamamos era da convergência digital já trouxe uma série de mudanças para as quais não estávamos preparados”, confirma. Essas mudanças, complementadas pela chegada da internet 2.0, provocaram uma inversão total no vetor de marketing. Isso afetou o modelo de operação das empresas e, por consequência, o dia a dia dos CFOs.

Analisando o fenômeno mais de perto, Piazza explica que a humanidade ficou com dois paradigmas. As pessoas passaram a ser o que ele chama da “cibridas”, ou ciberhíbridas, ganhando versões online e offline que podem ser acessadas em momentos distintos, ou ao mesmo tempo. Além disso, também se tornaram ubíquas, o que significa que, quando estão online, estão em todos os locais, podem estar em todas as redes. Do ponto de vista de marketing, essa mudança tornou o consumidor mais difícil de encontrar.

“Foi o fim da era 1.0, quando sentávamos na frente da TV e recebíamos um conteúdo imposto. Agora a relação é de duas vias”, diz. E esse é o ponto que pegou as empresas no contrapé. Pela primeira vez, as pessoas – os consumidores – ganharam protagonismo sobre sua voz, privilégio até então concedido somente a intelectuais e atores. Além disso, a internet 2.0 aproximou pessoas distantes e distanciou pessoas próximas. Com a chegada das redes sociais, todos passaram a ter contato com o mundo inteiro.

Com a massificação, as redes sociais passaram a usar estereótipos para se comunicar, criando um inconsciente coletivo que interliga seus participantes. É por meio desse inconsciente coletivo que as pessoas começam a interagir com outras que têm mais ou menos as mesmas percepções do mundo, os mesmos sentimentos. Segundo Piazza, passamos a amar pessoas que nunca vimos apenas pela similaridade.

“Mas quando você começa a conectar pessoas dessa maneira, começa-se a criar as manchas arquetípicas, onde quem pensa diferente, está fora da minha mancha”, ressalta. A criação dessas manchas é o primeiro passo para a popularização de conceitos com os quais convivemos hoje, tais como pós-verdade, fake news, deep fake news, firehousen (as chamadas cortinas de fumaça) e wishful thinking (quando só interessa o que eu quero que a verdade seja. A verdade mesmo não importa), das relações às percepções, ganhando níveis de ambiguidade muito altos.

Piazza lembra que isso ocorre porque o mundo digital é completamente sem filtro e dá voz a todos. Isso trouxe uma complexidade tremenda para as relações, tornando urgentes coisas que antes não eram, fazendo que todos sejam obrigatoriamente representados e, claro, trazendo mais criticidade para as empresas, que precisam lidar com tudo isso em seus processos.

Surge aqui o conceito da economia multitrans stakeholder, ou aquela em que o stakeholder não é mais o investidor, mas o planeta. Pode parecer um exagero, mas é esta visão que tem pressionado as empresas por adotar cada vez mais requerimentos de transparência e ética. “E isso acontece porque na internet tudo será lembrado e virá à tona”, explica. Dessa forma, as empresas precisam tomar mais cuidado com o conceito de lucro a qualquer preço. Isso porque, agora globais, os stakeholders são independentes, interconectados e estão ali para criar crises, principalmente quando as empresas erram.

Um novo modelo de negócio e de CFO

Outra mudança importante trazida pelo protagonismo que as pessoas ganharam no mundo digital: hoje em dia, não são mais as empresas que vendem, são as pessoas que compram. Mais que isso, não compram mais o que a empresa faz, mas o porquê ela faz. Nesse novo contexto, Piazza acredita que o marketing bem feito torna a atividade de vendas algo totalmente desnecessário.

“No meio de tudo isso, a grande maioria das empresas, com raras exceções, comete um crime capital. Elas estão plantadas na segunda revolução. São

tradicionais, focadas totalmente na produção e não olham na mudança do vetor de marketing”, provoca. A mudança vem do fato de a tecnologia estar mudando a feição da sociedade. Muitas empresas ainda olham a tecnologia apenas do ponto de vista de atualização tecnológica, e não do ponto de vista do que acontece com a sociedade.

Piazza acredita que falar de transformação digital é olhar de que maneira a sociedade responde à presença de tanta tecnologia.

Para lidar com essa nova lógica, as empresas precisam do que Piazza chama de profissionais polímatas, que são aqueles cujo conhecimento não se restringe a uma única área. Isso vale para os profissionais de finanças que, em sua origem, eram focados em transações, em como aumentar a produção e transformar isso em dinheiro. “Eles tinham uma lógica fordista transacional e quando se tem a presença de muita tecnologia, é preciso uma liderança transformacional e não transacional”, afirma.

Muito dessa mudança começou com a pandemia que, segundo Piazza, faz andar iniciativas que estavam sendo demandadas há 20 anos. No modelo tradicional, as empresas eram fordistas, focadas em esforços de vendas massivos e em empurrar para os clientes aquilo que elas queriam. “Estas empresas tinham o controle de tudo, mas hoje isso não existe mais”, completa.

É essa mudança que deve ser refletida no novo perfil dos CFOs, profissionais que, no modelo tradicional, tinham um foco tremendo no retorno sobre o investimento, representação máxima de remuneração no modelo fordista. Hoje, ao contrário, eles precisam saber calcular o impacto da tecnologia sobre a sociedade e como ela responde ao consumo. Piazza afirma que o conceito de Customer centricity não trata de foco no consumidor, mas de entender como ele comanda sua vida, seu consumo.

“A necessidade de uma empresa vender é problema dela, e não do consumidor. Por isso é preciso estar ajustado ao estilo dos consumidores. É preciso ter

relevância enorme porque as pessoas é que encontram as empresas e não o contrário”, diz. Por isso, ele defende que, quando se tem uma comunidade multitrans stakeholder global, não se pode olhar apenas o ROI (retorno sobre o investimento).

Ao contrário, é preciso calcular três coisas que só agora o mundo de finanças começa a descobrir: o retorno sobre a experiência (ROX), o retorno sobre o erro (ROE) e o retorno sobre confiança (ROT). No caso do primeiro, as empresas precisam ter claro o desenho do relacionamento com o cliente e, cada vez que uma boa experiência é renovada, ela melhora o ROX.

Já o ROT vai medir o retorno sobre a confiança que a empresa tem para saber se as pessoas repetirão suas transações. “Isso é importante em um contexto em que as pessoas não buscam preço, mas equação de valor, lembrando que a ideia de que as classes C, D e E não buscam valor é horrível”, afirma Piazza, acrescentando que o que mantém o ROT ativo é o ROX.

Perguntado sobre um exemplo de empresa que já estaria adotando estes conceitos, ele cita o Mercado Livre, que não entra em contato com o cliente. Ao contrário, é o consumidor que vai até ele procurar o que quer. E isso tem se amplificado, melhorando o ROT e o ROX da empresa.

O ROE tem sido um conceito um pouco mais complexo, já que a maioria das empresas sequer considera o erro como base. Piazza explica que não se trata de estabelecer uma cultura do erro, mas sim do acerto pelo erro. “O fato é que não sabemos lidar com a ambiguidade que chega sobre nós. É preciso pensar que vai se errar um pouco para acertar, o que é bem diferente de só colocar transações e metas para todos”, defende, lembrando que tudo isso vem mudando a forma de calcular o lucro, que deve ser visto no longo prazo, com as empresas exercitando o poder sobre a capacidade de fazer o cliente renovar a confiança nela.

É nesse contexto que ele defende a adoção do darwinismo digital, ou da adaptabilidade possível quando tudo muda o tempo inteiro. Quando tudo muda, é preciso se ajustar e ser totalmente adaptável e isso se tornou fundamental durante a pandemia, quando todos viram, de fato, o futuro se aproximando e pegando as empresas de surpresa. Esse “colapso” tem sido potencializado pela guerra da Ucrânia e demandado uma nova visão por parte dos executivos de finanças e, porque não, de outras áreas de negócio.

“Eles estavam acostumados a olhar para dentro, mas isso tem que mudar. Eles precisam fazer análises e ser preservados em sua melhor função: a da criatividade para decifrar o novo futuro. Precisam olhar o mundo como ele se pronuncia”, conclui.

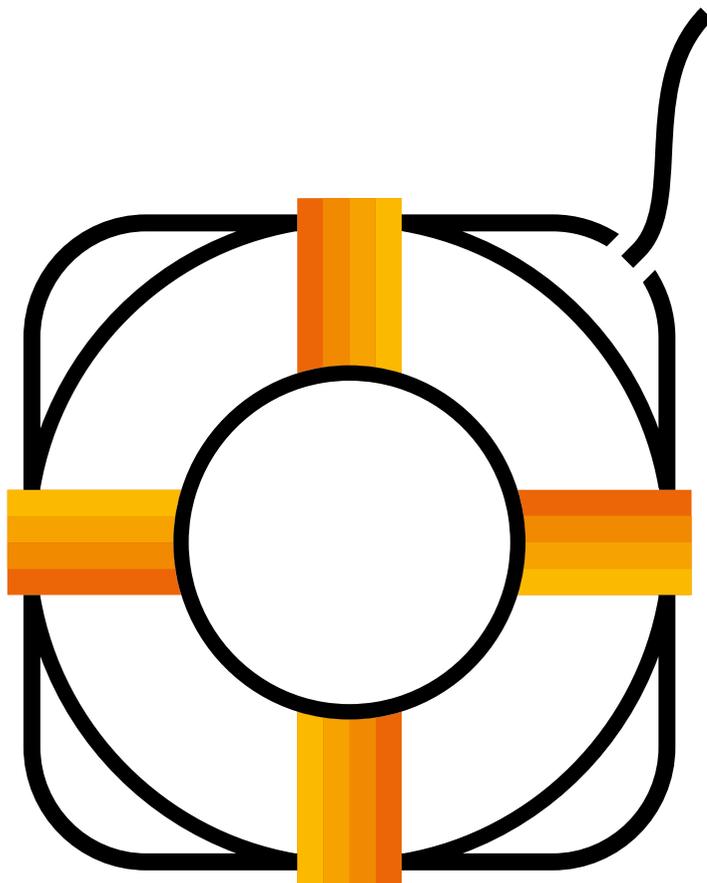
Sobrevivendo a crises constantes



MAGALI LEITE

CFO E CONSELHEIRA DE ADMINISTRAÇÃO

10



Para a CFO e Conselheira, Magali Leite, a pandemia foi mais uma das crises pelas quais o mercado corporativo brasileiro vem passando nos últimos anos. Ela defende que, no Brasil, a função de CFO está profundamente relacionada à capacidade de adaptar-se a crises constantes, das econômicas às de saúde, passando pelas políticas. Em um cenário como este, a executiva acredita que a tecnologia tem papel fundamental, o que ficou claro durante a pandemia. “Tudo o que passamos, sem uma estrutura sólida de sistemas de informações, um ERP robusto e sem resiliência cultural para trabalho de forma remota, não seria possível”, afirma.

E ela reconhece que, para muitas empresas, essa impossibilidade foi real, já que não estavam preparadas para o nível de avanço que as ameaças alcançaram, situação que se sofisticou ainda mais durante a pandemia. Exemplos claros são empresas, a maioria muito bem estruturadas, que foram invadidas pelo cyber crime e tiveram dificuldades para restabelecer suas operações, o que não aconteceu com as empresas e que atua. “Estávamos bem preparados para isso, mas ninguém imaginou que o lado negro da força fosse evoluir tanto”, diz.

Essa preparação vem de um equilíbrio entre a cultura e os objetivos e estratégias da companhia. Foi a falta deste equilíbrio que levou muitas empresas a não saber o que fazer no momento em que o lockdown foi decretado, e que tem feito com que muitas ainda patinem na discussão sobre modelos híbrido, presencial ou remoto. “A verdade é que estamos vivendo uma era em que há mudanças no perfil da crise, mas ela é clara e constante. O profissional de finanças tem um papel relevante nesse contexto porque é ele que vai garantir que os recursos estejam disponíveis”, afirma, lembrando que a pandemia fez com que diversos segmentos passassem por problemas.

A clareza com que Magali encara os desafios da profissão vem de 30 anos de experiência na área financeira ou, como ela conta, vem do tempo em que muitos processos eram executados manualmente e que o mainframe e a máquina de escrever faziam parte da rotina das empresas. Ela afirma que, nos surgimentos dos primeiros PCs, ela foi das primeiras da área a fazer cursos e estudar as possibilidades da nova ferramenta, o que foi fundamental para o período de mudanças avassaladoras que vieram a seguir.

“A primeira experiência que tive com SAP foi no início dos anos 90, com a implantação no jornal O Globo. O projeto durou quase dois anos e custou uma

fortuna. Eu tinha na época a função de facilitadora e me engajei porque acreditei que o futuro estava ali”, diz, lembrando tratar-se de um projeto complexo, que exigiu uma extensa preparação da infraestrutura e muito trabalho de customização.

Na comparação entre os primeiros projetos e os vividos atualmente, Magali aponta algumas evoluções importantes. Uma delas é a tremenda gama de seres humanos existente hoje nas organizações, que reúnem, no mesmo o time, o valor dos cabelos brancos e daqueles que estão dispostos a mudanças radicais. Entre os resultados produzidos por esta união, destaque para a crescente preocupação com a qualidade de vida que resultou, inclusive, em um programa de mentoria reversa no IBEF (Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças), criado para que executivos master do mercado tenham contato com profissionais com menos apego institucional e preocupação mais acentuada com qualidade de vida.

Outro ponto destacado por ela é o perfil das empresas nascidas na nova economia, que têm a vivência na instabilidade como normal, mas com pontos de contato com as empresas tradicionais, que ainda detêm volume, grandes bases de clientes e informações. São tantas transformações que, para ela, muitos profissionais ainda não as compreenderam definitivamente. “A tendência é que as novas gerações vão prevalecer daqui para frente: a empresa tem de dar lucro, mas também precisa pensar que as suas decisões vão influenciar o mundo nos próximos 50 anos”, acredita.

“É tanta coisa completamente diferente do que tivemos de experiência a vida inteira: instabilidade, reinvenção profissional. São coisas que vão fazer os profissionais de finanças se sustentarem no mercado.”

Nesse mundo em transformação, Magali também considera como movimento muito importante, e cada dia mais forte, a necessidade de ter mais de uma profissão ou uma ocupação em paralelo. Ela seria uma resposta planejada à incapacidade da Previdência Social de dar conta de toda a população e resultado da consciência de que, daqui para frente, veremos gerações vivendo no limiar dos 100 anos com a possibilidade de ter que trabalhar ainda por muito tempo. Em paralelo, a sustentação das carreiras como as conhecemos hoje não está

garantida. Ao falar especificamente da função do CFO, Magali destaca que ele tem importância, mas terá função cada vez menos analógico daqui para frente.

“Vamos precisar mais da inteligência das pessoas. O processamento da infraestrutura será cada dia mais automatizado. Precisamos de inteligência para ajudar o negócio a se diferenciar no mercado, a fazer diferente”, defende.

Novas frentes

Nessa busca por novas frentes e pelo futuro, Magali também colabora com uma escola que dá cursos sobre a nova economia e a paga em tokens. Durante algum tempo eles foram acumulados, mas agora ela diz que já consegue utilizá-los em cursos e eventos. A experiência serve como reflexão e missão: as empresas precisam se preparar para lidar com uma onda que já é realidade e que vai discutir muito sobre blockchain, criptomoedas, NFTs (Non-Fungible Tokens) etc. “Como vamos preparar todo o arcabouço tecnológico e de finanças para operar em um mundo sem dinheiro? Quem não conseguir surfar essa onda, vai ficar muito para trás”, prevê.

E isso não deve demorar. Para Magali, esse movimento de transformação deve se acelerar ainda mais e essa mudança constante é hoje o principal desafio enfrentado por quem faz a gestão financeira das empresas. Mais que isso, todo esse processo tem tornado fundamental o papel dos gestores financeiros. “Não há mais lugar para operar sem um nível muito bom de excelência, com a companhia com consciência do nível de desperdício, com noção de onde estão as perdas de cada cadeia etc.”, afirma, lembrando que isso depende muito de fazer contas e saber onde estão os maiores gastos – e aqui não adianta só gerar informação, mas utilizar inteligência para analisá-la.

Essa inteligência é, na verdade, estruturada dentro da área financeira e Magali destaca que a área que não tiver esse nível de influência dentro do negócio, tende

a perder relevância. Isso explica a importância de se contar, por exemplo, com uma área de BI (Business Intelligence) sob o guarda-chuva de finanças. Ela exemplifica: se o CFO tiver domínio do racional da estrutura de capital e souber que ao longo daquela curva não terá problemas de caixa, ele pode arriscar mais. Esse domínio permite que a área financeira proporcione mais criatividade para as outras áreas de negócio, dando a elas a chance de sair do lugar comum. Isso tudo hoje é papel fundamental da área financeira.

Magali levanta outra questão: o relacionamento com os bancos, que só abrem linhas de crédito se a empresa estiver bem. Novamente, a inteligência de conseguir manter os canais muito bem aferidos, medindo a elasticidade do dinheiro e até que ponto é possível ajudar o negócio olhando essas alavancas é o foco da gestão financeira. “O dinheiro tem que ser solução, não um inibidor da diversificação que você pode trazer para os seus negócios”, defende.

Nesse cenário, a tecnologia assume um papel cada dia mais fundamental e, segundo Magali, não é mais responsabilidade somente da área de TI, que hoje está mais preocupada com a segurança do negócio do que com soluções. Estas, assim como a inovação, são obrigação de toda a empresa, que deve ter facilitadores dentro das áreas de negócio e de apoio ao negócio.

“Eu costumo ter uma estrutura de desenvolvimento dentro da área financeira, porque ninguém sabe melhor do que a gente como queremos enxergar as informações. Nós apontamos como usar essa tecnologia da melhor forma possível.”

Magali acredita que a estrutura é fornecida pela área de TI, mas o melhor uso dessa estrutura deve ser definido pelas áreas de clientes. Este novo contexto dá aos profissionais de finanças uma visão mais ampla do negócio, consciência dos limites existentes termos de tecnologia e, para Magali, ânimo por fazer parte do desenho do futuro da tecnologia.

Com essa visão, ela tem organizado sua área para contar com funcionalidades e aplicações que aumentem, cada dia mais, sua autonomia digital. O foco é contar com a melhor informação, mais bem estruturada e na palma da mão em um prazo curtíssimo. “Hoje preciso de informações com um nível profundo de detalhamento na palma da minha mão. Não pode ter restrição de espaço e de acesso, apenas preocupação com a segurança e privacidade”, explica.

Visão de futuro

Para Magali, todo este contexto deve levar os profissionais de finanças a um fronteira cada vez mais tênue entre outras responsabilidades dentro da organização. A proximidade com a tecnologia tende a trazer mais oportunidades de influenciar decisões do que ele tinha no passado, daí a necessidade de aprender a construir um networking que os ajude a crescer e preparar-se para o futuro.

Como parte dessa preparação, desde 2015 Magali tem uma carreira paralela como conselheira. “Fui convidada para atuar em conselhos e isso tem aumentado. Hoje concilio as duas coisas, mas poderia ser apenas conselheira”, revela. Ela também destaca a possibilidade de fazer movimentos laterais, incentivando CFOs que queiram ser CEOs.

O movimento, demonstrando interesse em trabalhar fora da zona de conforto, é importante para que o profissional se mantenha relevante. E ele pode se estender para outras frentes. Magali, por exemplo, tem forte participação em iniciativas de diversidade e inclusão. “Houve um tempo em que eu era a única mulher na mesa e só eu sei o desconforto que isso gera. Hoje minha agenda e meu propósito são muito ligados a apoiar iniciativas de diversidade e inclusão, e isso para todas as minorias”, afirma, lembrando que é possível fazer a diferença.

A atuação em várias frentes, está em linha com o pensamento de que o profissional de finanças deve ampliar horizontes e buscar desafios em companhias de diferentes segmentos. Para ela, se a empresa tradicional não tem a agilidade e o ritmo de inovação desejados, o profissional deve buscar isso. “Já estou no meu futuro: trabalhar com nova economia e negócios sustentáveis alinhados com meu propósito. Há negócios que, por filosofia pessoal, eu não trabalharia”, diz. Estas decisões são embasadas pela crença de que a carreira de finanças tem hoje

uma construção diferente do que havia no passado. Isso passa, segundo Magali, por atuar em setores que tragam um pouco de insegurança. É essa vivência que dará ao profissional o jogo de cintura necessário para atuar em qualquer área e fazer diagnósticos rápidos de situações críticas sem deixar de entregar valor para a companhia.

“Tocar finanças daquela maneira antiga, com o nível de tecnologia que operamos, não nos desafia, não traz o frio na barriga e, por consequência, não traz a sensação de conquista e de superação, de colocar a companhia em outro patamar. Essa é uma busca constante, fazer algo que traga um adicional de ganho para mim ou para o negócio em que estou atuando.”

Justamente por isso ela defende que o profissional de finanças precisa colocar foco em entender como está a transformação do sistema financeiro, porque ela não é pequena e passa, por exemplo, por grandes bancos sofrendo com a competição com fintechs. Essa transformação vai afetar muito a vida dos CFOs, porque não é mais óbvio onde buscar recursos, com quem fazer networking. A nova economia conta com estruturas não óbvias que precisam ser estudadas.

Nesse novo contexto, Magali acredita que as oportunidades de trazer oportunidades para dentro de casa também exigem um radar apurado, assim como a habilidade de vender isso internamente. Não é raro encontrar, dentro de casa, profissionais que estejam mais confortáveis na economia tradicional e estejam em outro ambiente de pensamento. “Fazer essa comunicação não é tão simples como no passado. Hoje temos que adaptar a comunicação a isso, e é parte do que estou buscando desenvolver agora. É um ambiente de constante instabilidade. Por isso busco relações com pessoas que tenham um mindset que me cause estranhamento. Isso é importante para nos manter atualizados e relevantes em um negócio que muda todo dia”, conclui.

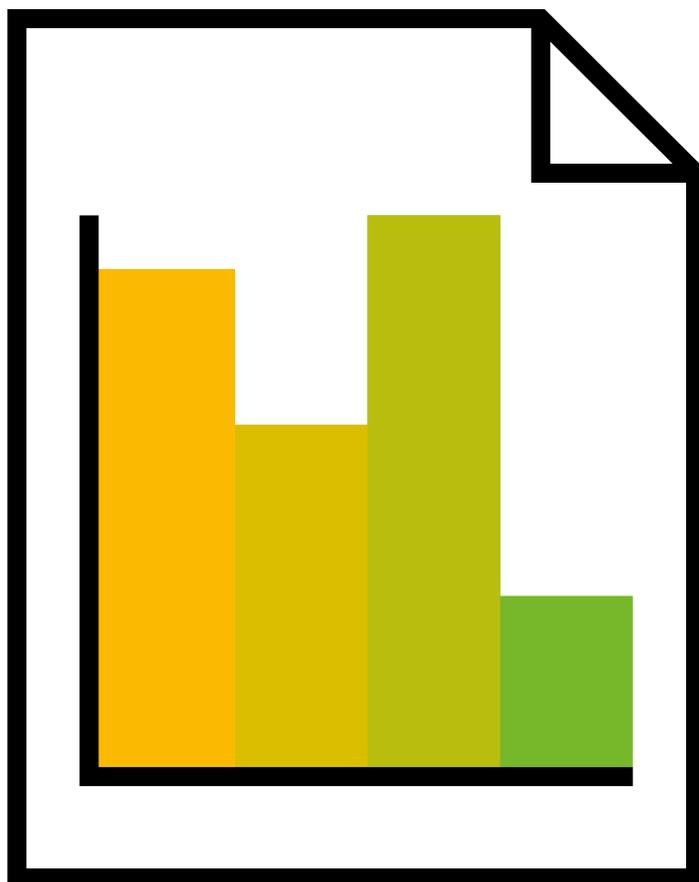
Da planilha à inteligência de dados



CELSO DAMADI

VICE-PRESIDENTE DE FINANÇAS,
CONTROLADORIA E INVESTIMENTOS DA PORTO SEGURO

18



Com 38 anos de atuação na área financeira, Celso Damadi, como ele mesmo diz, é parte da geração que aprendeu contabilidade levando planilhas para o bureau de contabilidade. Foi essa vivência que deu a ele o privilégio de entender como tudo funciona por trás dos processos automatizados de hoje. Ele lembra que começou a trabalhar aos 14 anos e, aos 15, já atuava na área contábil.

Aos 16 anos, o processo era o seguinte: ele recebia uma nota fiscal, batia um carimbo de débito ou crédito, a levava para o bureau e acompanhava o processo. Na época, para classificar uma nota fiscal, era preciso entender a natureza daquela despesa. Era a raiz da contabilidade.

Aos 21 anos, ele foi trabalhar na Coteminas, onde permaneceu por quatro anos. Ali, visitou todo o processo de tecelagem da companhia, em Minas Gerais, e acompanhou o processo de implantação do primeiro sistema de gestão da empresa. “Há 30 anos eles já tinham uma contabilidade sofisticada que permitiu a eles ter a camiseta mais barata do mundo. Fizemos isso acontecer na Coteminas. Fiquei quase 6 meses internado na empresa, entendendo por onde o custo passava, para depois compreender o que tinha de ser automatizado”, lembra.

Formado em Ciências Contábeis, ele foi da Coteminas para a Deloitte, onde atuou como auditor por 11 anos. Nesse período, deu aula de auditoria e custos, o que reforçou todos os conceitos de contabilidade e controle que ele já tinha. Aliás, controle e confiança são considerados por ele como a base da auditoria e é essa base que faz com que ele olhe para a empresa em que trabalha hoje com a perspectiva da matriz de risco. Ele foi para a Porto Seguro em 2004 e, desde então, passou pelas funções de gerente, superintendente (um ano), diretor (cinco anos) e, finalmente, vice-presidente.

F “Temos aqui empresas em estágios diferentes, desde as mais maduras até startups – da seguradora, com 10 milhões de clientes, a empresa de aluguel de carros, com cerca de 10 mil clientes. Essas empresas não têm o mesmo nível de controle, não posso engessar uma e nem afrouxar demais as outras.”

Nesses anos, e com toda a experiência que adquiriu, Damadi é uma testemunha da evolução que as grandes corporações viveram nesse período e, com ela, das mudanças vividas pelas áreas de finanças. Ele lembra que estas áreas vêm mudando de função, passando de áreas de report para áreas de consultoria interna geradoras de valor. Isso afeta diretamente a função do CFO, que não tem mais espaço somente para relatórios contábeis e cumprimento de obrigações legais.

“A área mudou, assim como o perfil dos profissionais e a expectativa que as pessoas têm da área”, compara. Segundo Damadi, antigamente se olhava o CFO como um tesoureiro e, hoje, não se imagina um profissional de finanças que não entenda como fazer uma joint venture, como fazer a compra de uma empresa ou que não saiba fazer uma licitação ou uma due diligence. Tudo isso com o olhar de negócio, de como precificar e pagar.

Para acompanhar essa nova abrangência o CFO precisa conhecer os processos por trás de cada uma destas atividades. Isso porque a contabilidade hoje é uma geradora de informação potente, e o executivo acredita que uma empresa forte é a que tem contabilidade forte. Por isso os processos têm de ser robustos e não podem ser derrubados por um vendaval: uma pessoa não pode destruir um bom processo.

O papel do CFO tem a ver com isso. “Quantas linhas de defesa temos? O CFO tem que treinar os gestores a criar linhas de defesa”, afirma Damadi, lembrando que existem hoje 27 empresas dentro da Porto Seguro e ele é o CFO da holding. Mas o CEO de cada negócio deve ter as linhas de defesa e saber qual o faturamento passado. E não se trata do faturamento mensal. As informações hoje são diárias, desde indicadores de qualidade até a rentabilidade das aplicações financeiras.

Os gestores devem ter seus relatórios para que as áreas de negócios tenham os mesmos parâmetros e falem a mesma língua.

É isso que coloca o CFO como um protagonista do negócio ou, como define Damadi, quase um braço direito do CEO na tomada de decisão. “Durante a pandemia, por exemplo, fizemos 200 simulações de cenários. O importante é traçar quatro ou cinco que acreditamos de fato que vão acontecer e aí ajudar a companhia a como se comportar em cada um deles, o que fazer em cada um deles. Temos que pensar em curto, médio e longo prazo”, ensina.

Isso passa não apenas por discutir finanças, mas olhar os valores e a filosofia da empresa e definir se as ações fazem sentido. Nesse momento, cabe ao CFO ter um olhar 360° da empresa, analisando todas as dimensões. Obviamente isso exige uma equipe preparada, fundamental para lidar inclusive com as ferramentas tecnológicas.

“As ferramentas tecnológicas são maravilhosas se as pessoas estão preparadas para isso. Um bom carro e um bom piloto precisam de uma boa equipe”, compara, lembrando que o CFO tem que ter uma equipe multidisciplinar. É por isso que a equipe de Damadi conta hoje com atuários, matemáticos e cientistas de dados, entre outros. Mais que isso, o CFO precisa saber discutir com estes profissionais cenários, legislações, alocação de capital etc.

Essa diversidade torna a vida do CFO mais divertida e, ao mesmo tempo, exige dele proximidade do time e aprofundamento nas dimensões envolvidas para que todos possam trabalhar como uma equipe. É isso que faz com que hoje a área de finanças seja mais abrangente e tenha condições de participar das operações, ajudando a empresa a identificar onde está o produto que está dando prejuízo, ou quais resultados não estão dentro do esperado. “Hoje eu discuto as metas de todas as áreas, as metas de PLR de 13 mil pessoas. Os indicadores que devem entrar na meta de todos que passam por mim”, revela.

Por tudo isso ele defende que o papel dos CFOs dentro das empresas hoje é central e é complementar ao papel dos CEOs. Mais, que as empresas que não percebem essa importância perdem demais. Do mesmo modo, o CFO não pode se achar o dono do cofre, dizer que libera o dinheiro. Sua função deve ser ajudar a viabilizar os melhores projetos para a empresa, que deve investir no que faz sentido e evitar investimentos ruins.

Isso inclui também o papel de ajudar a convencer o board que um projeto é bom e, em outros casos, que o PPT é bom, mas o projeto não. A equipe de finanças tem esse papel e faz isso criando processos estruturais que permitam as coisas boas e evitem as ruins. Para Damadi, o papel de finanças avançou para isso, para ser um fomentador de projetos bons.

Desafios à frente

É claro que uma abrangência maior da função traz também novos desafios, e eles não são poucos. Para Damadi, um deles é fazer o básico bem feito, o que inclui relatórios contábeis auditados, relatórios financeiros corretos e rápidos, relatórios para órgãos reguladores, SUSEP/BACEN, CVM, etc., que são funções importantes e de grande valia para as companhias.

“Mas o grande desafio está no que podemos fazer com tanta informação”, afirma. Hoje a área de finanças tem uma infinidade de informações em mãos, o que lhe dá a possibilidade de ajudar seus parceiros de negócios a otimizar o crescimento, ganhar eficiência, melhorar a margem de lucro, aumentar a retenção e reduzir a inadimplência, entre outras coisas. Isso depende da produção de bons relatórios, que sejam conclusivos, executivos e apresentem detalhes, teses testadas, hipóteses, sugestões para melhorias, reforçando o papel da área como parte da equipe de negócios.

Para que isso aconteça, outro desafio é colocado: a gestão de pessoas e talentos. Damadi reconhece existir hoje uma dificuldade de treinar, formar e reter pessoas com as características exigidas. “Não são apenas características técnicas. Há um soft skill de relacionamento, de trânsito, de conhecer as linhas de defesa e saber transitar dentro da companhia”, explica.



“Encontrar essas pessoas, com essas habilidades, hoje em dia é muito difícil. Há pessoas que trabalham na empresa e não se conhecem. Isso traz uma certa dificuldade, e relacionamento para mim é algo importante em qualquer empresa. É algo que precisamos trabalhar cada dia mais.”

Em outra frente há o desafio de saber utilizar as ferramentas tecnológicas para otimizar isso. E não é simples, uma vez que os CFOs se deparam hoje com uma gama enorme de fornecedores oferecendo soluções. Ele lembra que todos os dias há alguma oferta de ferramenta de gestão que faz milagre e é preciso saber escolher aquela que realmente atende, que é simples e entrega os indicadores que a empresa precisa.

Não bastassem os desafios colocados pelo dia-a-dia, houve também aqueles trazidos pela pandemia. O período foi marcado pela necessidade de manter o time focado nos projetos de evolução previstos e em sua entrega nas datas planejadas, além de manter todos os processos funcionando da mesma forma que antes, quando todos estavam dentro da empresa. Aqui, houve o adicional de manter o nível de engajamento na cultura/filosofia da companhia que, segundo o executivo, é muito forte na Porto Seguro.

O processo de melhoria das linhas de defesa e dos controles foi um desafio à parte, mas foi graças aos processos e a parceria com os gestores que se conseguiu proporcionar uma melhora na produtividade e a implementação de uma mudança cultural importante. “Foi nesse momento que as lideranças perceberam que não importa a distância e sim a qualidade da entrega e dos controles de gestão que temos”, lembra Damadi, citando também o aumento da confiança entre os colaboradores remotos.

Obviamente não foi um trabalho iniciado do zero. A Porto Seguro já vinha experimentando modelos de home office há três anos, já com equipes híbridas. Ao todo, a companhia já contava com cerca de 3,5 mil profissionais trabalhando

em home office quando veio a necessidade de mandar todos os funcionários para casa. Se a tecnologia funcionou de um lado, de outro foi preciso reforçar medidas que mantivessem o relacionamento entre os colaboradores, algo que se perdeu um pouco com o longo período distante dos encontros presenciais, principalmente com a chegada de novos profissionais que não conheceram seus colegas pessoalmente.

“Essas questões foram tratadas com a volta ao escritório nesse modelo mais híbrido. Isso trouxe uma experiência mais sadia, mais meio termo, juntando produtividade com relacionamento”, explica, lembrando que o fato de contar com processos bem estruturados foi fundamental nesse período, assim como os sistemas de gestão que os suportaram, garantindo o volume e a agilidade necessárias para que os gestores pudessem tomar suas decisões.

“Foram fundamentais. Se tivéssemos que começar do zero teríamos muitos problemas. Já tínhamos processos automatizados, como emissão de apólices, vistoria prévia etc. Essa parte estava muito evoluída. Já tínhamos esses processos consolidados.”

Na área de atendimento, os processos estavam definidos graças ao grande número de profissionais que já trabalhavam em home office ou no modelo híbrido. Para algumas áreas, como o back office, não havia processos, mas Damadi já contava com as ferramentas e a experiência adquirida com outras áreas. Esse conhecimento foi rapidamente aportado e, em apenas uma semana, a Porto Seguro saltou de 3,5 mil para 13 mil profissionais em home office. Ele lembra que a experiência acumulada com as primeiras 3,5 mil ajudou a acelerar o processo para as demais, evitando problemas no atendimento e a paralisação de projetos que estavam em andamento. Para algumas áreas, foi um processo de expansão e, para outras, de exportação da experiência das primeiras.

Se houve desafios de um lado, de outro houve uma série de lições aprendidas, tais como: que processos de controles são fundamentais; gestão por presença física não é mais eficiente que gestão por entregas; e gestão por entregas sem controles e indicadores não tem como ser eficiente. Além disso, foi colocada em prática a tese de que confiar nas pessoas e dar autonomia com responsabilidade é fundamental para o processo de produtividade acontecer.

“Melhorias contínuas nos processos também são importantes. Nestes últimos dois anos, aprendemos que nem tudo é perfeito, isto é, 100% em casa também não é

uma receita perfeita, precisamos estar juntos, trocar ideias, trocar experiências, alinhar culturas, etc. Ainda estamos em processo de aprendizado com este novo processo de trabalho”, afirma, ressaltando que nada substitui o relacionamento.

Damadi lembra que o período mostrou que a gestão por entrega é possível, desde que se criem indicadores para controlar a entrega e sua qualidade. Para isso, é preciso ter linhas de defesa muito bem definidas e cada área tem de olhar para isso e checar se estão sendo executadas de fato. “Também aprendemos que conversas e reuniões precisam ter pautas definidas. Tem reuniões que não precisam ser feitas. Nem tudo na vida se resolve com reunião. É possível evitar 30% delas”, defende.

Olhando para o futuro

Outra importante lição aprendida por Damadi é que o futuro será de muitas mudanças e dinamismo e isso vai exigir dos CFOs que estejam em todos os lugares, participem das decisões e entendam de produtos, tributos, marketing e vendas. “Não há mais espaço para se preocupar somente com finanças, todos precisam do apoio do CFO, o RH precisa do apoio do CFO para discutir a melhor forma de remuneração, o diretor de vendas precisa do auxílio do CFO para debater os indicadores para uma ótima campanha de vendas, a assim por diante”, diz.

Esse contexto reforça a centralidade do papel do CFO e a necessidade de que ele esteja à disposição para ouvir e conhecer o negócio. “Precisamos gostar do negócio, ser comunicativos, ter relacionamentos e fazer boa política. Enfim, é maravilhosa essa nossa profissão”, afirma.

Experiência global com aplicação local



JOSÉ AZEVEDO
CFO GLOBAL DA ATENTO

26



Atualmente CFO global da Atento, o português José Azevedo tem mais de 20 anos de experiência em processos de fusões corporativas globais e na execução de reformas financeiras, implementando o desenvolvimento de negócios e estratégias financeiras e criando alternativas para o aumento de receitas e impulsionamento de melhorias em todos os níveis.

Esse conhecimento começou a ser construído já no primeiro emprego de Azevedo, como analista contábil da Varig em Frankfurt, na Alemanha. Ali ele trabalhou por cerca de nove anos, tornando-se diretor antes dos 30 anos e respondendo pela área financeira para a Ásia, África e Europa. Quando a massa falida da Varig foi adquirida pela Gol, ele permaneceu na companhia ainda por seis meses, até que a Gol encerrasse as rotas.

“Então recebi uma proposta da TAM, para a mesma função, só que em Madri”, lembra. O executivo permaneceu na Espanha por dois anos. Ao final desse período, ele foi convidado para reestruturar a área de renew accounting da TAM no Brasil. De volta ao País, ele se viu envolvido na organização da área com a preparação da fusão com a LAN. Segundo Azevedo, este foi o seu primeiro grande projeto de digitalização, realizado em parceria com a Accenture e a Falconi.

Depois da fusão, a área continuou crescendo, recebendo por duas vezes o reconhecimento da IATA (Associação Internacional de Transportes Aéreos) como uma das áreas de renew accounting mais eficientes do mundo. Este resultado levou Azevedo para Santiago, no Chile, onde ele assumiu a função de reestruturar a mesma área na LAN.

Depois dessa experiência, ele começou a se entusiasmar com a área de private equity e isso se tornou uma oportunidade quando um dos executivos da TAM foi para o BTG e o convidou para assumir a função de CFO do portfólio da instituição. “Ali, dediquei muito tempo à Extra Ambiental, com o projeto de profissionalização da empresa, digitalização e preparação para o IPO”, conta, lembrando que o projeto envolveu também a compra de 20% da ADS antes que o IPO fosse realizado de fato.

Essa experiência o levou para a GlobalWeb, onde também assumiu a missão de reestruturar e digitalizar a companhia. Feito o trabalho, um pedaço da companhia foi vendido para a Softline, um dos maiores revendedores Microsoft do mundo.

Azevedo foi junto, desta vez como CEO da empresa.

“Foi quando a Locamerica, hoje a Unidas, me convidou”, lembra. Depois de uma negociação de cerca de três meses, ele foi convencido a mudar-se para Belo Horizonte com a meta de chegar a 200 mil veículos em um processo que certamente passaria por aquisições. A companhia decidiu adquirir a Unidas e o negócio foi fechado em apenas um dia. O processo foi seguido de um re-IPO, considerado um sucesso. “Naquele ano ganhamos o prêmio de melhor M&A do ano, com a aquisição da Unidas”. Com a aquisição, a nova Unidas chegou a 200 mil veículos um ano e oito meses depois da chegada de Azevedo.

“Eu entrei com a ação a R\$ 5 e, quando saí, ela estava a R\$ 72. Eu tinha o objetivo de ser CEO e precisava de experiência em Customer Experience. Já vinha negociando com a Atento e, como era um cargo global, eu poderia trabalhar de onde eu quisesse. Quando vim, a ação estava a US\$ 8 e hoje está a US\$ 28. Tem sido uma grande experiência.”

Na Atento, Azevedo é hoje responsável pela coordenação de cinco CFOs. Desde sua chegada, sua área passou por um processo de digitalização com a implementação de soluções SAP e Microsoft, que foi concluído em junho de 2022. O processo foi realizado no Brasil e nos Estados Unidos, seguindo depois para a Espanha e o restante da América do Sul, e tem como meta permitir operar finanças com menos de US\$ 15 milhões de custo. Em outra frente, Azevedo tem sido fundamental na criação da Atento Tech, braço de tecnologia da companhia que vai oferecer BPO (Business Process Outsourcing) como serviço, com menos gente e mais tecnologia.

Mesmo tendo a opção de morar em outro país, Azevedo optou por permanecer no Brasil. Afinal de contas, 50% dos negócios da Atento são realizados no País e outros 25%, na América do Sul, com a coordenação feita a partir do Brasil. Além

disso, contou também o fato da esposa e a filha serem brasileiras. “Nos últimos dez anos descobri que sou um profissional de inovação e em países desenvolvidos não há muito o que inventar. Aqui temos um mar de oportunidades”, explica.

Tecnologia na base

Boa parte do trabalho de Azevedo tem sido baseado no uso da tecnologia. Ele acredita que a evolução da área financeira tem sido impulsionada pela tecnologia e, também, pelo desafio de acompanhar as rápidas mudanças nos perfis de talentos e a expansão do ecossistema. Isso faz com que olhar os números do passado e fazer projeções não seja mais suficiente. “Hoje somos muito mais demandados para apoiar a longevidade do negócio e para isso temos que ter muito mais inteligência emocional”, diz.

Muitas destas mudanças tiveram dois aceleradores recentes, criando demandas. Um deles foi a pandemia, que exigiu números e análises mais rápidas. O outro, foi a adaptação ao trabalho remoto e a chegada do ESG, que exige dos profissionais de finanças mais disciplina e adaptação. Para Azevedo, uma das primeiras mudanças trazidas por estes aceleradores foi a velocidade da informação.

“Tudo tem que ser muito mais ágil. Não existe mais aquela história de fechar o mês no dia 16 ou 17. Precisamos saber o que acontece diariamente. Não é possível esperar o final do mês para ter informações do negócio”, compara. Justamente por isso, uma área que antigamente era vista como uma área de orçamento, hoje é crucial. Ela não apenas traz dados, mas desenha cenários em processos que dependem fundamentalmente de sistemas tecnológicos. Outro grande desafio colocado aos profissionais de finanças, na opinião de Azevedo, é a implementação de iniciativas de ESG.

“Na Atento já vínhamos fazendo, mas não divulgávamos. Somos fortes em ambiental e social. Temos 60% dos funcionários mulheres, temos diversidade. Isso é fortíssimo em nossa cultura. Esses dados nós reportamos e não podem ser só marketing e, para isso, temos que influenciar todos os pares. Temos que ter essa influência.”

30

Todas estas mudanças obviamente impactaram também o perfil dos CFOs. Azevedo lembra que antigamente o CFO era o controller, o profissional dos números com o qual os pares, e às vezes até mesmo o CEO, tinham medo de falar. Hoje esse profissional é o grande influenciador e apoiador do CEO, apontando números e dando soluções para os problemas com agilidade. Isso porque, na atual dinâmica do mercado, não é possível chegar em março e dizer que a receita está abaixo do esperado. Faltando nove meses para terminar o ano, os ajustes necessários já deveriam estar sendo feitos. Na prática, isso significa que os CFOs de hoje devem ter capacidade de implantação de novas tecnologia e adaptação aos novos processos.

Aprendendo na pandemia

Se não bastassem todos os desafios vividos no dia-a-dia, a pandemia trouxe alguns adicionais para a operação de Azevedo. Ele lembra que o principal foi garantir a continuidade dos negócios, o que significou planejar como organizar 150 mil pessoas em modelos que iam do home office ao presencial.

O executivo lembra que, no início da pandemia, havia dificuldade de acesso a crédito. Depois, veio a redução no volume de contratos e o índice de absenteísmo chegando a 20% (isso em um volume de cerca de 150 mil funcionários). “Como isso não bastasse, as vendas começaram a cair e, com isso, a receita. Nosso primeiro

desafio foi continuar a operar sem levar as pessoas para os prédios. Só podíamos levar 50% e mesmo assim com muitos protocolos de segurança”, lembra.

O processo envolveu também agilidade no fornecimento de equipamentos para todos. No modelo presencial era possível operar três turnos com o mesmo computador. Com os colaboradores em home office, era preciso garantir uma máquina para cada um deles. Para isso, foi feito um planejamento de logística que previa como levar computadores aos funcionários. Três meses depois do início da pandemia, a Atento tinha 78 mil pessoas trabalhando de casa.



“Aí começamos a pensar, por que não os deixar em casa. O funcionário fica mais satisfeito e ajudamos o ESG. Começamos a criar o modelo. Alguns clientes nossos, como bancos, não aceitam o trabalho remoto. Outro desafio foi implementar a segurança em tudo. Não se trata apenas de colocar na nuvem.”

Azevedo afirma que o desafio colocado hoje passa pela digitalização e pela reinvenção de modelos que deixem o cliente feliz. Ele explica que, mesmo com o retorno do trabalho presencial, cerca de 45 mil funcionários da companhia continuarão trabalhando de casa, representando economia com a devolução de alguns espaços físicos. Todas estas mudanças só foram possíveis graças a integração de sistemas existente dentro da companhia, que foi fundamental para a gestão da força de trabalho em 13 países diferentes.

O período foi superado e, mais do que isso, deixou lições importantes, como a necessidade de ter resiliência, desenvolver a capacidade de adaptação a mudanças e estar sempre atualizado em relação às tecnologias disponíveis no mercado.

“Além disso aprendi que temos que priorizar habilidades interpessoais e inteligência emocional para responder a crises com agilidade”, afirma, lembrando que a aceleração trazida pela pandemia não deve perder força. Por conta disso,

Azevedo acredita que está por vir uma forte mudança sobre o que o mercado espera dos CFOs, que agora precisam ser adaptáveis, colaborativos em toda a organização e focados na promoção da inteligência emocional que sustenta a liderança colaborativa. É o momento de redefinir o significado de valor para a organização e cada vez mais fazer escolhas ousadas e inovadoras para reestruturar as finanças para um futuro melhor.

O mundo tende a ser mais digital, o que trará consequências diversas, que vão da necessidade de aprender a conviver com os ciberataques à demanda de motivar colaboradores remotos, mais preocupados com o bem-estar do que com benefícios. Tudo isso em um ambiente fortemente afetado pela cadeia de ESG e com concorrência ainda mais acirrada.

Nesse contexto, Azevedo acredita que os CFOs terão de ser muito mais criativos, estar mais próximos do negócio e com um olhar que vai além dos números. “Terão que ter muita resiliência e, de fato, antecipar o futuro, criar cenários. Podem errar, mas não é possível ficar parado. A gestão de risco será cada vez mais difícil, mas não será possível ficar à espera”, afirma.

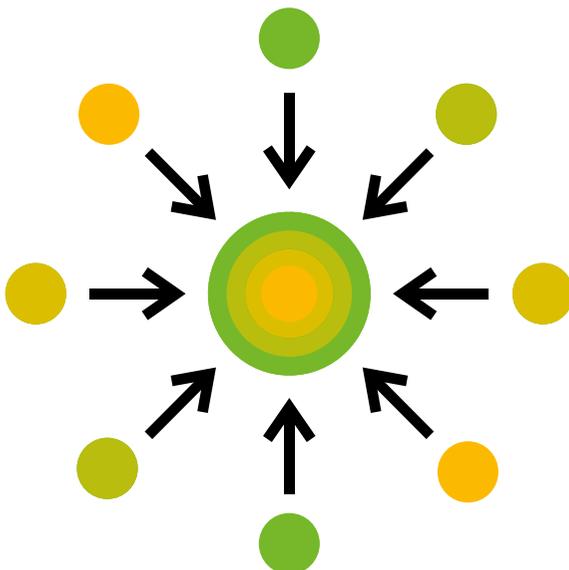


Uma profissional em constante movimento

34



VIVIANNE VALENTE
DIRETORA EXECUTIVA DE FINANÇAS
E ADMINISTRAÇÃO DA TIGRE



Vivianne Valente, atual diretora executiva de Finanças e Administração da Tigre, atua há mais de 27 anos na área de finanças, a maior parte desse tempo em empresas de grande porte, mas em áreas e modelos organizacionais diversos. Nesse período, ela atuou por dez anos em planejamento financeiro, desempenho e controladoria, e mais de 11 anos como CFO.

Antes de chegar ao C-Level, Vivianne conta que foram dez anos criando os fundamentos em posições técnicas e depois disso, mais sete anos em posições de gerência, metade deles em FP&A e, depois, em controladoria. Em cargos de diretoria, ela acumula 15 anos de experiência. “Nessa etapa em posição de diretoria, fui evoluindo de tamanho de empresa e abraçando negócios cada vez mais complexos”, revela.

Essa vivência tem mostrado a Vivianne o quanto os profissionais de finanças vêm ampliando seus limites, abandonando o que ela chama de papel fiduciário para assumir um papel fundamental nas empresas, o de parceiro de negócios. Com isso, hoje o head de finanças não é somente o guardião das demonstrações financeiras e caixa da empresa, mas um gerador de valor em várias arenas e o principal responsável pela fluidez e agilidade dos processos e pela manutenção da coerência interna do planejamento estratégico.

“Eu acho que a mudança mais significativa está em sair da arena de conformidade fiscal e contábil para nos movimentarmos pelo negócio, atuando em frentes e projetos distintos, como negociar com cliente, discutir projetos de manufatura. Saímos do back office para o front office. Isso acontece na medida em que as empresas passaram a ser mais fluidas.”

Grande parte dessa mudança se dá a partir do comportamento dos executivos e da cultura de suas empresas, que estão deixando para trás o modelo baseado em caixinhas independentes. Obviamente, isso exige executivos mais abertos

e dispostos a deixar a sua zona de conforto. Para Vivianne, a visão do executivo fechado no escritório está cada vez mais no passado e tende a ficar mais ainda à medida em que a empresa avance em inovação e em transformação digital. “Quanto mais a empresa estiver antenada com esse momento, a estrutura tende a ser mais fluida. Empresas no passado tendiam a ficar mais dentro da caixinha”, compara.

E manter-se na caixinha, como diz Vivianne, pode ser fatal para a retenção de talentos. Ela mesma afirma que dificilmente estaria hoje em uma estrutura que a colocasse em uma função engessada. “Eu tenho esse drive e acabo puxando os limites da empresa em função do meu comportamento pessoal. Em casos extremos, isso leva à ruptura. No meu caso, as empresas caminharam junto”, diz.

Não é por acaso que ela está na Tigre há mais de seis anos, atraída pela crença em trabalhos multifuncionais. Esse foco e essas competências de alianças e parcerias está na cultura da companhia, o que permite que o protagonismo nos negócios não seja um predicado somente das áreas comercial e de operações.

Desafios constantes

Estar em um ambiente que estimula a multifuncionalidade não significa ter menos desafios à frente. Ao contrário, Vivianne aponta a redução da complexidade organizacional como um dos maiores desafios enfrentados atualmente. É sempre necessário tornar os processos da companhia cada vez mais fluidos, maximizando o valor ao cliente e sintetizando dados em inteligência para suportar melhores decisões de negócios.

“Existe um desafio na redução do custo da complexidade, em fazer com que as organizações sejam cada vez mais fluidas. Na Tigre esta crença é importante porque somos multinegócio e multipaís. Quando estamos em diversas frentes, a complexidade se coloca, exigindo agilidade”, explica. Para enfrentar isso, Vivianne aposta em ações como o uso do digital, a visão em rede e a interação.

Para a executiva, há um custo associado para esta interação, que pode ser maior ou menor de acordo com o volume de tecnologia utilizado pela companhia. Seu foco é fazer com que este custo seja exponencialmente menor e isso feito

por meio da gestão de processos que consomem tempo e recursos. “Se não simplificarmos, fica inviável. Ou teremos muita gente, e um custo muito alto, ou aumentamos o risco”, diz.

No caso da Tigre, a solução passou pela criação de um centro de serviços compartilhados, que atende vários negócios da empresa em diversos países. Este centro conta, por exemplo, com robôs que operam rotinas repetitivas no SAP, ou ainda com uma ferramenta de colocação de pedidos no sistema de CRM da companhia, simplificando processos na área comercial.

“Também mudamos o processo de execução de rotinas fiscais e trabalhistas dos nove países em que atuamos, colocando-os em uma única plataforma. O próprio Concur contribui para isso, deixando o processo mais fluido e eliminando papeis, recibos etc. Hoje o processo é mais simples.”

Essa busca pela simplificação foi fundamental durante a pandemia, que de pronto trouxe o desafio da gestão de caixa e de risco, além da necessidade de antever mudanças de cenário e oportunidades, evitando o congelamento que poderia ser gerado por uma situação de crise. Vivianne lembra que o foco da empresa em digitalização e simplificação estava em curso desde 2018 e que os investimentos realizados desde então facilitaram a ampliação do modelo digital dentro da empresa.

“Isso fez com que o processo de afastamento dos colaboradores fosse menos dolorido”, lembra. Tanto que, passados os primeiros três meses de gestão de crise de caixa, a adaptação de toda a empresa ocorreu de forma tranquila. Isso aconteceu porque, segundo Vivianne, a pandemia não trouxe desafios que já não estivessem colocados. Já havia o ritmo para a mudança e a pandemia trouxe apenas o output do que já vinha sendo feito.

Grande parte dessa fluidez se deve ao fato de a Tigre já contar com sistemas

integrados. A companhia já estava preparada para o modelo digital, contando com soluções e plataformas de gerencialmente digital dos processos já implementadas. O centro de serviços compartilhados é um exemplo disso.

Outro exemplo foi a decisão, tomada em 2018, de não utilizar mais serviços de telefonia fixa dentro da empresa. Quando a pandemia chegou, a Tigre não utilizava mais centrais telefônicas ou desktops. “Nossa equipe, no modelo de trabalho remoto, já estava toda resolvida. Foi uma decisão que já havíamos tomado antes por questões de crença. Com a pandemia, não mudamos nada e todo o nosso quadro foi levado para o trabalho remoto”, conta.

Aprendizado constante

Mesmo com toda a preparação prévia, o período trouxe aprendizados importantes. Um dos principais deles é que, daqui para a frente, os cenários tendem a se tornar ainda mais complexos, exigindo cada vez mais ambidestria e capacidade de gestão. Vivianne lembra que existe hoje no mercado uma discussão recorrente sobre foco no longo ou no curto prazo.

“Não acredito nisso, o longo prazo não existem sem o curto prazo e não se pode dar ao luxo de olhar um e depois o outro. No meio da pandemia eu e o comitê executivo, em paralelo à gestão da crise, retomamos a discussão de planejamento estratégico, com alguns caminhos de crescimento. Eram três reuniões de gestão de crise e duas de gestão estratégica ao mesmo tempo.”

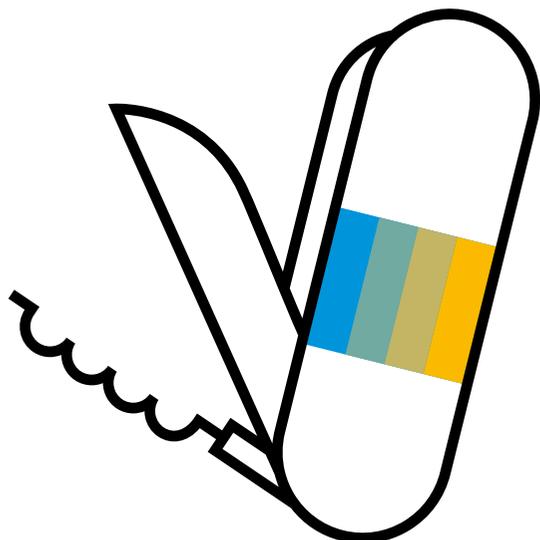
Isso é o que ela chama de ambidestria, que resume a capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo. E essa é uma habilidade que todos os CFOs devem desenvolver pensando em um futuro que trará cada vez mais complexidade e fluidez, demandando mais agilidade. Será preciso executar o que foi definido como prioridade, sem deixar de lado a atenção nas mudanças de cenário.

Acumulando funções e experiências



RUBENS BATISTA
DIRETOR GERAL E CFO DO MARTINS

40



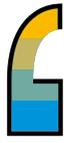
A cumulando os cargos de diretor geral e CFO do Martins, um dos maiores distribuidores do País, Rubens Batista diz ter tido, na área de finanças, a oportunidade de trabalhar e aprender em quase todas as funções. Na tesouraria, aprendeu a lidar com a pressão e a necessidade de “bater” o caixa todos os dias. Na contabilidade, a entender conceitos como origem e aplicação. E na controladoria, a importância de saber fazer perguntas e formular hipóteses.

Toda essa experiência começou na área de tesouraria, como encarregado em uma distribuidora de medicamentos. Depois de concluir os cursos de graduação e pós-graduação em Ciências Contábeis, ele ingressou no programa de trainees do Carrefour, criado para formar gerentes. “Ali tive a oportunidade de trabalhar no nível de loja, nível de região e na matriz em cargos de liderança em administração e finanças”, lembra.

Ele deixou a rede quando ocupava o cargo de gerente nacional de contabilidade e gestão e foi para o Makro. Depois de apenas seis meses na nova função, uma reestruturação na empresa abriu uma tremenda oportunidade e, com 33 anos, ele se tornou CFO, posição que ocupou por cinco anos antes de assumir a vice-presidência executiva para a América do Sul. Depois de mais cinco anos, tornou-se CEO da operação.

Batista ficou no comando do Makro por cerca de dois anos quando, em uma nova reestruturação, lhe foi oferecida uma posição em outra divisão de negócios. Ele não aceitou, deixou a empresa e passou a trabalhar em uma consultoria focada em gestão interina e conselho consultivo. Foram mais cinco anos trabalhando com famílias empresárias e fundos de investimentos em projetos de reestruturação e expansão de empresas.

Foi nessa função que ele recebeu o convite para assumir a função de CFO do Martins. Isso foi em 2017 e, de lá para cá, o executivo ampliou sua área de responsabilidade, que hoje inclui, além das áreas tradicionais que reportam ao CFO, Gente & Gestão, Jurídico, Suprimentos, SAC e uma divisão de negócios, a Rede Smart de Supermercados. Além disso, em outubro de 2021, com a licença do diretor geral, ele assumiu a posição, acumulando-a com a de CFO.



“Sempre me enxerguei como um Executivo Generalista que estava atuando em finanças e tomei como desafio principal disseminar no negócio a perspectiva financeira de tal maneira que os conceitos de valor do dinheiro no tempo, gestão de capital de giro, análise de viabilidade, equilíbrio entre risco e retorno e, ainda, custo de capital estejam presentes em toda e qualquer decisão.”

Além disso, Batista defende que sua função também trata de contribuir e/ou garantir que os processos estejam orientados ao cliente, sendo simples e suportados pela tecnologia; a tecnologia seja implementada, documentada e simples de ser usada; as pessoas estejam aculturadas, preparadas, alocadas onde mais pudessem contribuir e focadas; haja disciplina na execução, aderência aos valores e cultura e cuidado para não desviar-se por “apaixonar-se” pela última novidade; e ainda que, praticando a Conformidade, se evite o risco da burocracia e da aversão ao risco!

Foi com essa trajetória que Batista viu a função de CFO deixar de ser organizada em áreas funcionais, para passar a ser organizada em papéis. Para ele, o CFO tem hoje quatro papéis principais: ser parceiro do CEO, como alguém que não apenas auxilia a formulação estratégica, mas que também atua como um contraponto, que desafia positivamente e garante que as decisões tomadas, se não são perfeitas, sejam ao menos cuidadosamente pensadas; ser organizador, garantindo que a organização conte com todos os processos que suportem o negócio sem colocar em perigo o futuro da empresa; ser o homem de negócios e que, nesse papel, garanta que a empresa progrida; e ser o tesoureiro, o gestor do fluxo do dinheiro, o que, em uma organização, equivale ao fluxo de sangue num organismo vivo.

Mais papeis, mais desafios

Ao incluir novos papeis em sua função, Batista acredita que o CFO moderno passa a enfrentar também mais desafios. Um dos mais importantes, na visão dele, é o de substituir o olhar retrospectivo pelo prospectivo, o que não é algo trivial já que a área lida, principalmente, com o concreto, o fato incorrido. “É fato que existe um olhar ao futuro quando se produz uma peça orçamentária ou uma projeção de fluxo de caixa. No entanto, mesmo essas peças têm como base os dados históricos, além de escolhas”, explica.

Esse olhar tem o objetivo de apontar como solução a utilização de soluções robustas envolvendo inteligência artificial. Isso, associado ao grande volume de dados que as empresas acumulam, além daqueles disponíveis externamente, pode prover capacidade preditiva. Aqui, a tecnologia traz benefícios como a antecipação de necessidades de capital de giro ou de capacidade instalada ou, ainda, de despesas que seriam necessárias ou evitáveis. Outro benefício advindo da digitalização é a possibilidade de medir praticamente tudo. “Isso, se de um lado é bom, de outro pode trazer confusão, uma vez que KPIs devem ser utilizados para articulação de ação e não apenas para leitura”, afirma.

Foi essa possibilidade de predição que fez com que o Martins já viesse acompanhando o desenvolvimento da pandemia desde janeiro de 2020. Foi com base na evolução detectada naquele momento que a companhia traçou um cenário de desabastecimento e de elevação no câmbio que afetariam tremendamente o segmento de não-alimentos, uma área importante de atuação da companhia.

Com o decreto do isolamento horizontal, o Martins instalou um Comitê Gestor de Crise que, de pronto, elegeu algumas frentes de trabalho. Uma delas era a de Proteção & Gestão das Pessoas, que determinou o envio imediato para casa dos colaboradores que integravam grupos de risco. Esta frente tomou ainda medidas como a revisão do layout interno para permitir o distanciamento social; reforço da limpeza; viabilização do teletrabalho para o pessoal de televendas e call center e o home office para atividades de back office. “Posteriormente, passamos a avaliar as medidas de adequação das despesas, envolvendo a concessão de férias e seguimos avaliando as medidas envolvendo suspensão de contrato e redução de salários”, conta.

Outra frente definida pelo comitê tratava da Proteção do Caixa e, para isso, foram construídos cenários de fluxo de caixa com base na nova realidade de vendas. Aqui, as medidas incluíram também a contratação de linhas de crédito de curto prazo; monitoramento de vendas e estoques, negociando com os fornecedores ampliação no prazo de pagamento quando necessário; revisão dos limites de crédito concedidos aos clientes afetados com o fechamento de suas lojas; definição de uma política de resposta à solicitação de prorrogação por parte dos clientes; monitoramento de atrasos e reforço na cobrança; e suspensão de projetos e investimentos.

Havia também a frente de Manutenção da Operação, que fez com que a área de compras mantivesse o foco na manutenção da comunicação com os fornecedores, informando-os sobre o novo giro, discutindo oportunidades. “Na frente de vendas, estimulamos nossos representantes comerciais autônomos a utilizarem meios de comunicação não presenciais e, na frente de logística, trabalhamos para fazer os armazéns operarem com segurança e os caminhões a rodarem com segurança e mínimo conforto para nossos motoristas”, lembra.

Por fim, a última frente tratava de identificação de oportunidades, tais como a integração dos canais presenciais com não presenciais (e-commerce B2B: martins.com.br); a otimização de revisão do sortimento; o desenvolvimento do e-commerce B2C (efacil.com.br); e a simplificação de contatos e de estruturas.

Todas estas frentes tiveram o suporte fundamental de soluções e processos de gestão que o Martins já vinha desenvolvendo. Para Batista, processos têm sentido de jornada, caminho, avanço, progresso e envolvem, de maneira simplificada, conhecer a função e como se comunicar com o próximo envolvido. “Para se atingir eficiência organizacional, é preciso balancear três elementos: Pessoas, Processos e Tecnologia (PPT)”, diz, lembrando que a eficiência é impulsionada pela simplificação e se materializa com pessoas motivadas e treinadas; processos bem definidos e orientados ao cliente; e tecnologia suportando ambos.



“No nosso caso, dado a senioridade do nosso time, bem como processos robustos suportados por tecnologia, pudemos responder rapidamente ao desafio da pandemia.”

Lições aprendidas

Para Batista, a pandemia representou uma nova etapa de aprendizado. O executivo lembra que, depois de ter vivenciado vários planos econômicos, crises, quebra do país, imaginava que não enfrentaria algo que ainda pudesse surpreendê-lo. Estava enganado. “No entanto, entendo que uma vez vencida a experiência, saímos mais resilientes e preparados. O que me surpreendeu positivamente foi a capacidade de adaptação e resposta das empresas e seus gestores, além da preocupação e cuidado pelo próximo”, diz.

Com tudo isso, ele acredita que no futuro os CFOs continuarão com sua missão de antecipar potenciais ameaças a partir da análise do ambiente utilizando, além da experiência e da capacidade analítica conjunta (CFO e time), também recursos externos, experts nos temas e profissionais capazes de complementar e enriquecer a construção de cenários.

Essa missão continua, mas ele lembra que a área de finanças deixou de ter foco apenas em sua função, adquirindo novas responsabilidades dentro das empresas. O CFO não é apenas o parceiro do CEO na execução da estratégia, mas também em sua formulação, tornando-se um par que desafia positivamente o CEO e trabalha na formação da estratégia e não apenas na execução. “Hoje você olha nas empresas de modo geral e o papel do CFO é esse, extremamente importante”, afirma, lembrando que essa é a grande mudança, deixar de ser o profissional do não. Tudo isso com o suporte da tecnologia, o que ficou bastante claro durante a pandemia.

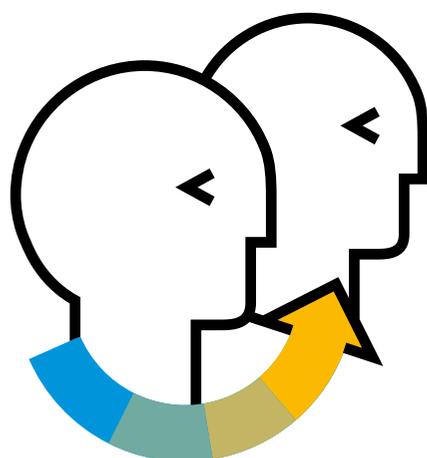


“Para nós, a digitalização acelerou quem já estava no processo e conscientizou quem não estava. É preciso participar disso, entendendo que é um processo de orientação da organização a partir do cliente. Hoje estamos redesenhando a organização a partir do relacionamento com o cliente. Caminhamos muito e hoje temos mais de 50 squads rodando na nossa empresa e estamos em um processo acelerado, investindo porque acreditamos que esse é o futuro.”

Foco em negócios e pessoas

 **JOÃO PAULO SEIBEL DE FARIA**
CFO DA OLX BRASIL

48



Quando terminou o ensino médio, João Paulo Seibel Faria, atual CFO da OLX Brasil, queria ser jogador de futebol. Era um sonho de criança que ele realizou ao jogar no União São João de Araras (SP). Aos 18 anos, no entanto, ele começou a se preocupar com o futuro e decidiu cursar uma faculdade. O mundo do futebol começava a perder um atleta.

Faria cursou Administração e, já nos primeiros anos de faculdade, foi admitido no programa de trainees da Andersen, já com foco na área financeira. Ele ficou ali por quatro anos e, já formado, foi convidado para trabalhar na Ericsson. “O Brasil vivia o boom das telecomunicações e o momento era bom para sair de consultoria e conhecer o outro lado da mesa”, lembra.

Dali, em 2001 foi chamado pela Microsoft e aceitou o convite movido pela curiosidade de conhecer uma empresa que, na época, detinha 90% de seu mercado e ainda contava com Bill Gates na direção. A ideia era ficar por ali alguns anos, mas o executivo ficou na empresa por 18 anos, período em que morou em países como Estados Unidos e Chile e acumulou experiências em áreas como vendas e marketing.

Faria acreditava que, para ser um CFO mais completo, era preciso compreender as dificuldades que as áreas de negócios enfrentavam. Com essa visão, passou a entender melhor sobre produto, preço e concorrência. Ao todo, foram seis anos acumulando experiências em outras áreas. O plano deu certo e, ainda na Microsoft, Faria seria depois CFO na Argentina, no Chile e no Brasil.

“Essa experiência me ajudou a entender as dificuldades do negócio, as pressões de vendas e compliance. Vi tudo funcionando na minha frente. Tudo isso eu pude viver. Quando voltei para finanças, comecei a entender qual seria o meu papel. Entendi que as coisas funcionavam, mas não impactavam o negócio.”

O conhecimento o fez compreender também que a grande área do novo CFO é o que antigamente se chamava de Financial Planning Analysis. Para cumprir esse papel, Faria cercou-se de profissionais de marketing e vendas, ajudando-os a também entender como os processos funcionavam. Com isso, sua área passou a agregar mais valor direto ao negócio, principalmente ajudando as pessoas a entender os ciclos e os riscos da operação. Era uma antecipação do que se vê hoje, com estas áreas se dedicando à transformação digital de finanças utilizando Inteligência Artificial e machine learning para entender os riscos e o negócio.

“O CFO precisa conhecer do business tanto ou mais do que as áreas de negócios. Para investir é preciso conhecer o produto e conhecer profundamente o negócio”, diz. Essa visão foi construída a partir da convivência de Faria com diferentes estilos, pressões e agendas. Nessa jornada ele descobriu, por exemplo, que a área de finanças não era boa em comunicação, o que o fez buscar o desenvolvimento de alguns skills importantes para vender ideias e colaborar com outras áreas de negócio.

A jornada na Microsoft durou até 2019. O próximo passo dentro da empresa seria sair novamente do Brasil e, como ele não queria, aceitou o convite da dona do aplicativo 99 para assumir a função de CFO para a América Latina. Pouco mais de um ano depois, Faria foi procurado pela OLX e, depois de muita insistência, aceitou o convite, mas ainda não foi para a nova empresa.

Faria assumiu o cargo de CFO da companhia no meio da pandemia, em um processo que, segundo ele, não é complicado. “Vou ao Rio uma vez por semana e convido as pessoas a me encontrar no escritório. Tem sido muito tranquilo. A mudança durante a pandemia foi bem tranquila”, diz. Passados dois anos, ele diz se sentir à vontade em um negócio que também é de tecnologia e onde ele tem liberdade de tomar decisões e assumir riscos.

Na OLX, ele tem ajudado a empresa a investir muito na experiência do cliente, uma das prioridades da companhia. “Se o cliente não está feliz, eu não consigo executar o que eu prometi para os acionistas”, diz, revelando uma visão criada ao longo de sua jornada profissional e complementada por novas experiências.

Há dois anos Faria decidiu participar de conselhos de administração e hoje é membro dos conselhos da Afya (grupo de educação de saúde) e do Hospital Care, grupo que tem uma série de hospitais. Ambos têm sido fontes de aprendizado, porque os perfis das empresas são diferentes, assim como os perfis dos conselheiros.

Mudanças em série

Nessa caminho até aqui, Faria reconhece que viu a área de finanças passar por transformações profundas, operacionais e culturais. Ele lembra que, quando começou, ainda na década de 90, a área era tradicional: predominantemente masculina e valorizando muito mais o conhecimento técnico e a controladoria. Além disso, os profissionais de finanças se envolviam muito pouco com o negócio, mantendo seu foco na gestão de caixa e na preparação para auditorias externas

“Você fazia a carreira somente na área. O CFO não era e nem tinha expectativa de ser de negócios, de se tornar CEO, por exemplo”, comenta. Fazer entrevistas ou apresentações não estava no perfil também e Faria afirma que isso vem mudando ao longo dos anos, com a chegada de novos perfis. Ele lembra que hoje não se vive sem gestão de dados e isso também é parte de finanças.

Não apenas é parte como, em muitos casos, começou com finanças, uma das primeiras a adotar tecnologia. Essa proximidade com a tecnologia foi fundamental para que os profissionais de finanças começassem a se destacar na parte analítica, entendendo como fazer uso dos dados produzidos na empresa. Essa capacidade tornou-se um diferencial na última década, o que fez com que a área começasse a exportar profissionais de outras áreas, trazendo pessoas que a via como protagonista e queriam viver essa experiência.

“Claro, não vamos colocar um profissional de vendas ou marketing para fazer contabilidade, mas era uma troca muito boa”, brinca, ressaltando que a última década representou uma grande evolução. Tanto é assim que hoje é possível ver muitos CFOs protagonistas em suas empresas.



“Vejo essas pessoas com potencial de assumir posições de CEO, de liderança de conselhos. Hoje são pessoas de negócios que têm o conhecimento de gestão de outras pessoas técnicas e que gostam muito da indústria em que estão e do produto que vendem. São apaixonados pelo que fazem e pelo uso do conhecimento técnico.”

Essa evolução vem acompanhada de muita gestão de dados e uso de machine learning para a formulação de ações para as outras áreas de negócios, o que fez com que estes profissionais ganhassem relevância e protagonismo. Hoje, a área de finanças tem acesso a grande parte dos dados da empresa e, mais que isso, é a guardião da maioria deles, tendência que, segundo Faria, deve se fortalecer. “Temos ainda muitas áreas detentoras das informações e acho que isso pode ser um pouco mais centralizado, isso deve ser uma tendência”, diz.

A gestão e a guarda dos dados são, na verdade, apenas parte dos desafios enfrentados pelos CFOs, na visão de Faria. Quando foi entrevistado pelos acionistas da OLX, ele afirmou que entre suas prioridades estavam o compliance e a retenção de talentos. Esta última representa um desafio à parte, já que hoje faltam talentos com formação técnica. Por isso o executivo acredita que garantir a contratação de bons talentos e um plano de desenvolvimento que os mantenha na empresa é um desafio. “Toda hora perdemos pessoas nas quais investimos. A retenção de talentos em tecnologia é uma preocupação e as empresas precisam desenvolver pessoas que deveriam estar prontas”, diz.

Por fim, Faria lembra que o CFO também deve estar atento à melhoria da rentabilidade da empresa, problema que ganhou novas dimensões com a pandemia, quando a receita caiu, mas os custos continuavam os mesmos. No caso da OLX, Faria destaca que foi preciso fazer um exercício forçado para entender onde ganhar rentabilidade, o que foi positivo. “Hoje a expectativa por rentabilidade é outra. A pandemia mostrou que o que se fazia antes não era suficiente para entender os investimentos.”

Esse aprendizado mostrou que é preciso, sempre, entender como é possível ser mais lucrativo sem ferir a operação e as pessoas que trabalham nela. O foco deve ser a construção de uma operação decente e excelente. São questões que apareceram mais fortes na pandemia e vão permanecer.

Contando com a tecnologia

Estes aprendizados vieram dos desafios apresentados durante a pandemia. Faria lembra que muitos colaboradores não tinham condições de trabalhar em casa, mesmo recebendo os equipamentos. A situação gerou stress em muitos profissionais e levou a OLX a olhar mais para isso durante a pandemia, entender as pessoas e ter um cuidado maior com elas. “Isso foi muito forte e espero que continue no mesmo nível agora”, revela, lembrando que a OLX já tinha uma cultura de home office e que, por isso, o impacto foi bem menor do que em outras empresas.

De todo modo, contar com a tecnologia foi fundamental para atravessar o período, principalmente na solução de problemas logísticos. Faria lembra que houve uma explosão de vendas durante a pandemia, criando hábitos de consumo que hoje estão obrigando os grandes varejistas físicos a apostar em vendas online e serviços de logística. Como a OLX é uma empresa online, o executivo revela que o foco da companhia agora é garantir que ela conte com a melhor tecnologia para substituir o que as imobiliárias faziam antigamente.

“Precisamos da experiência completa para o cliente, com as melhores fotos, menos burocracia etc. Queremos que ele vá vistoriar o apartamento e pegar a chave, tudo online e digital com segurança jurídica. Dar muita informação sem que ele precise estar lá fisicamente”, acredita. Para isso, a companhia tem procurado colocar tudo dentro de seu aplicativo, incluindo planos de financiamento. O objetivo é permitir que o cliente, do home office dele, possa fazer toda a tramitação. Para chegar a ele, Faria aposta nos aprendizados acumulados nos últimos anos. Um dos principais deles é que as relações interpessoais precisam ser fomentadas, isso porque as pessoas têm sentimentos, passam por situações diversas e é preciso entender e exercitar a empatia. “Éramos muito armados e agressivos na vida que tínhamos e esse período trouxe um pouco mais de humanidade para as relações”, defende.

Além disso, Faria acredita em mudanças nos princípios de liderança, alertando para a necessidade de gerar energia positiva no trabalho. Para isso, é preciso priorizar e empoderar as pessoas, que são exercícios bem difíceis de se realizar dentro das empresas, já que muitas vezes envolve decidir quais pratos podem cair ou, como ele define, entender as diferenças entre bom e ótimo e entre urgente e importante.



“Vivemos em um momento que exige transparência. Tem uma situação difícil? Traz para a empresa e honre o que você prometeu. É preciso não fugir das conversas difíceis, além de ter honestidade e ser assertivo com a empresa.”

É com essa visão que Faria defende a necessidade de os CFOs compreenderem que disrupção é uma palavra nova no vocabulário e que eles serão confrontados com ideias e soluções para problemas que antes seriam inimagináveis. Para encarar esse novo mundo, o CFO deve ser muito aberto, aprendendo a conviver com o que não conhece e, mais importante, colocar isso em prática. “Precisamos conhecer a pegada do data analytics e desenvolver skills: são necessárias pessoas que tenham facilidade de trabalhar com essas ferramentas. Cada vez mais isso vai ser o ar que respiramos e isso é importante”, diz.

Essa preocupação engloba, inclusive, a cibersegurança em um momento em que os ataques aumentam em volume e em sofisticação, exigindo que os profissionais de finanças estejam antenados e com planos de disaster recovery em mãos. “Tudo isso está evoluindo muito rápido e tem que ser pauta do CFO. Por isso temos que desenvolver habilidades analíticas, gestão de pessoas e segurança no futuro”, conclui.

Aprendendo a viver na instabilidade



MARCELO FERIOZZI BACCI

DIRETOR EXECUTIVO DE FINANÇAS E
RELAÇÕES COM INVESTIDORES DA SUZANO

56



C Com 52 anos e cerca de 30 anos de experiência na área de finanças, Marcelo Feriozzi Bacci traz na bagagem experiências iniciadas antes mesmo da graduação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Enquanto estava na faculdade, ele foi dono de uma papelaria, o que considera sua primeira experiência no mundo corporativo.

Depois de formado, ele integrou o programa de trainees do Banco Nacional. “Tinha vontade de entrar na área e achava que o banco me daria uma vivência boa”, afirma. Tinha razão. Nos oito anos em que ficou na instituição, mais tarde adquirida pelo Unibanco, Bacci passou por diversas áreas. Nesse período ele entendeu que precisava se especializar e decidiu fazer um MBA na Universidade de Stanford.

Na volta, surgiu a oportunidade de ser CFO de uma das empresas do grupo Promon, função que depois exerceu no grupo e, mais tarde, na Louis Dreyfus para a América Latina. Há 11 anos ele foi convidado para trabalhar na holding da família Feffer, controladora da Suzano e, três anos depois, assumiu a função de CFO da companhia. “Mais recentemente fui agregando novas funções. Fui presidente do Conselho da Ibema, fui conselheiro independente da BRF e agora sou presidente do Conselho da Veracel”, revela.

Com toda essa bagagem, Bacci viu a área de finanças mudar, evoluir à medida que funções mais básicas foram sendo substituídas pela tecnologia. Esse movimento, ainda em curso, tem exigido profissionais cada vez melhor preparados e com suas ações cada vez mais voltadas para atividades analíticas e menos operacionais.

“Outro ponto importante é a inserção do Brasil no mercado internacional. Estamos mais integrados no mercado global e isso traz consequências. O padrão contábil brasileiro virou IFRS, você tem que entender de questões de câmbio.”

Bacci também destaca a importância das atividades de compliance. Para ele, há alguns anos elas estavam muito longe de ter o protagonismo que têm hoje, que foi conquistado graças a problemas como os ocorridos com empresas como a Enron e a Petrobras. “Mais recentemente, passamos a ter também a responsabilidade de reportar métricas de sustentabilidade. Trabalhar com ESG passou a ser uma exigência dos stakeholders. São os temas que mais evoluíram ao longo desses anos”, diz.

Essa evolução claramente afetou o perfil dos profissionais de finanças, que hoje precisam ter uma visão global e conhecimento de processos de tecnologia, além de uma integração maior com o negócio da empresa. Na comparação, finanças deixou de ser uma área isolada e hoje tornou-se uma área normativa e parceira de negócios. Com isso, o profissional que não conhece o negócio da empresa tem muita dificuldade de trabalhar.

Desafios específicos

O CFO da Suzano acredita que os desafios na área mudam muito de empresa para empresa, assim como o foco principal muda muito em função de fatores. Ele lembra que empresas de capital intensivo têm desafios diferentes de uma empresa de serviços já que, na primeira, a atividade de tesouraria é mais complexa.

Além disso, empresas locais têm desafios diferentes de organizações com atuação internacional e estes também variam de acordo com a origem do capital, já que companhias de capital aberto têm todo esse mundo de bolsa, CVM etc. para acompanhar, enquanto empresas de capital fechado tem outra realidade. “Na minha realidade aqui, os principais desafios são: primeiro a estrutura de capital. Estamos em um setor em que a previsibilidade do fluxo de caixa varia muito e temos que ter uma estrutura de capital adequada a essa realidade”, revela.

Bacci aponta ainda o risco de variação cambial, que é parte do negócio, e depois os desafios ligados a questão de evolução de controle e compliance. Ele lembra que há cerca de três anos a Suzano passou a ser listada na Bolsa de Valores de Nova York e que isso trouxe uma série de novas regulações. Na prática, significa que os desafios vão aumentando à medida que a empresa se desenvolve. De todo modo, ele reconhece que há desafios mais gerais, como evolução tecnológica.



“Há muitas ferramentas e soluções e é difícil encontrar aquelas que mais se adequam ao seu negócio. E isso também vai mudando. É preciso estar antenado e preparado para mudar. Em todas as empresas, a maneira como a área funciona hoje é muito mais instável. Há muita mudança: ambiente de negócios, pandemia, guerra. Isso requer planejamento com base na análise de cenários e muita velocidade para mudar quando o contexto muda.”

O executivo lembra que a instabilidade não é exatamente uma novidade para quem trabalha no Brasil, mas ele ressalta que a velocidade das mudanças está crescendo. Isso exige que as empresas procurem desenvolver estruturas flexíveis. “Há muitos profissionais que ficam ansiosos com isso, mas precisamos entender que a mudança é a regra. Não adianta procurar estabilidade, porque ela não existe”, defende.

Não existe e, durante pandemia, esteve longe do dia-a-dia de Bacci. Ele lembra que o período trouxe mudanças expressivas e, também, incertezas. Inicialmente, a companhia não sabia se haveria demanda ou se conseguiria produzir, transportar e entregar. Passado o primeiro impacto, veio a necessidade de reorganização do trabalho, com a empresa sendo obrigada a reaprender a trabalhar de um dia para o outro.

“Felizmente as tecnologias que temos nos ajudam muito”, afirma, lembrando que, em geral, as empresas tiveram uma capacidade grande de adaptação. No caso da Suzano, Bacci afirma que foi uma mudança muito com efeitos duradouros porque houve ali um aprendizado de que é possível fazer diferente. Tanto é assim que o executivo não tem dúvidas de que os modelos híbridos vieram para ficar.

Além disso, a pandemia trouxe uma visão importante de responsabilidade da empresa perante a sociedade. “Nós produzimos um produto essencial, que

é papel. Então não podemos parar. Nossa responsabilidade social ficou mais evidente”, diz. Do mesmo modo, também ficou evidente a responsabilidade da companhia com a saúde dos colaboradores, o que a levou, por exemplo, a mudar a forma de transportar e servir as pessoas.

Bacci destaca ainda a responsabilidade comunitária, mais forte em empresas como a Suzano, que operam em regiões remotas. Com isso, a companhia passou a olhar também além de seus portões, ajudando as pessoas e as comunidades a se organizarem melhor e expandindo seu horizonte de análises, que atualmente abrange pessoas, comunidades e mercados. “Hoje, como sociedade, somos mais preparados do que éramos antes”, compara.

Tecnologia e futuro

Muitas destas novas responsabilidades puderam ser abraçadas graças ao uso da tecnologia, que foi fundamental para garantir, por exemplo, a comunicação. “Hoje usamos Teams, Skype, Zoom, que já eram ferramentas importantes, mas hoje são vitais. A existência delas facilitou demais essa transição porque as pessoas precisam se comunicar”, afirma.

Além disso, Bacci acredita que o distanciamento deu a ele um olhar mais profundo sobre a gestão de processos e ensinou todos a trabalhar de forma mais sistêmica. De novo, novas tecnologias foram fundamentais para isso, assim como para abrir a cabeça das pessoas para as novas soluções. “Aprendemos a viver em ambientes mais incertos e, com isso, testar mais coisas. O efeito foi positivo ao longo do tempo”, diz.

Estas mudanças trouxeram lições. Talvez a mais importante delas seja o olhar mais humanizado das coisas, potencializado por duas crises humanitárias em sequência: a pandemia e, logo depois, a guerra da Ucrânia. Outra lição importante trazida por este período foi a flexibilidade, com a comprovação de que somos todos capazes de nos adaptar.



“Também aprendemos o valor da agilidade, de fazer as coisas andar rápido. Já não planejamos tanto. Hoje é importante fazer rápido, ainda que não seja perfeito. É melhor agir rápido, ainda que consertando a rota, do que não agir.”

A lição vale para os CFOs do futuro que, de acordo com Bacci, terão uma inserção maior no negócio. Citando sua própria rotina, ele conta que hoje passa mais tempo próximo aos negócios do que envolvido em processos financeiros. Além disso, do ponto de vista do planejamento, os profissionais de finanças precisam estar prontos para pensar sempre em cenários diferentes e ter flexibilidade para mudar, o que significa que todos devem se preparar para trabalhar pensando muito no que fazer em cada um dos cenários.

Em outra frente, os profissionais da área devem estar atentos às mudanças tecnológicas, sob o risco de se tornarem obsoletos. “Os aspectos técnicos que sempre foram importantes – controle, tesouraria, tributos – continuam importantes. Mas os aspectos de comunicação, estratégia e conhecimento do negócio se tornaram mais importantes. O CFO naturalmente terá que ser mais inserido no negócio e menos isolado”, prevê.

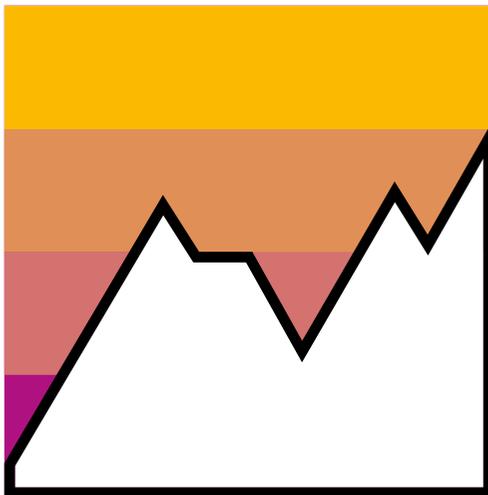
Evoluindo dentro da mesma estrutura

62



KATHRIN PFEFFER

CFO DA MERCEDES-BENZ DO BRASIL

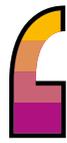


A alemã Kathrin Pfeffer construiu toda a sua carreira dentro do Grupo Daimler/Mercedes-Benz, onde começou a trabalhar em 1989. Ela lembra que sempre foi ligada a área financeira, apesar de ter tido o que chama de formação dual: ela é formada em Economia, Administração e TI. Ainda na faculdade, iniciou um estágio no Grupo Daimler.

Já estabelecida na área financeira, ela chegou ao Brasil em 1999 e trabalhou no país por quatro anos. No início de 2003 foi para os Estados Unidos trabalhar em uma empresa do grupo. Em 2006, volta para a Alemanha, agora para trabalhar na área de compras, participou da equipe que desenvolveu uma solução de planejamento de custos e preços de matéria prima.

Três anos depois, em 2009, ela retorna ao Brasil ainda exercendo a função na área de compras. Nesse período, se torna a líder da implementação SAP FI&CO na Mercedes-Benz do Brasil, função que exerceu até 2014. Depois do projeto, ela decide permanecer no Brasil e passa pelo que ela chamou de processo de localização. “Encerrei meu contrato com a Alemanha e fui contratada no Brasil como diretora de “Controlling & Financial Planning” da Mercedes-Benz do Brasil, cargo que exerci até 2018, quando me tornei CFO da empresa”, conta.

O amor pelo Brasil foi construído aos poucos. Kathrin lembra que, quando saiu da Alemanha em 1999, veio para o Brasil por pura por puro acaso. Ela queria um desafio fora da Alemanha e sabia que havia algumas opções, mas ela imaginava, naquele momento, ir para os Estados Unidos. “Deixei claro que queria trabalhar fora da Alemanha. Aí um colega soube disso e me procurou dizendo que havia uma opção para o Brasil. Fiz uma visita, conheci a empresa, a cidade e topei. Nada foi planejado, até aquele momento. No fim, o Brasil me acolheu e não eu o Brasil”, lembra.



“Eu criei uma ligação com o Brasil. Sempre me senti em casa aqui. Em 2009 sim, quando voltei ao país, foi uma escolha. Muito por causa dos brasileiros que são muito receptivos. Aqui temos, também, um ambiente que muda muito rápido e as responsabilidades e desafios são diferentes. Eu gosto da mudança e do movimento que temos aqui.”

Kathrin conseguiu, ao longo destes 30 anos, acompanhar o desenvolvimento da área de finanças e, principalmente, as mudanças ocorridas nesse período. Para ela, grande parte das transformações vividas estão fortemente relacionadas ao perfil das pessoas e à sua adaptação aos processos digitais.

Um novo perfil profissional

“Mudamos por causa da digitalização e da entrada de sistemas”, afirma. O melhor exemplo vivido por Kathrin foi a implementação do SAP FI&CO na Mercedes-Benz do Brasil. Como o sistema funcionava end-to-end, era preciso conhecer todos os processos envolvidos, o que por si só já causou impacto no perfil dos profissionais que iriam utilizá-lo.

Em paralelo ao processo de digitalização, os profissionais de finanças também começaram a mudar o seu foco para as análises. Para Kathrin, a partir do momento em que começam a utilizar soluções de Analytics, os profissionais de finanças deixam para trás o que ela chama de trabalho de quebrar pedras, ou o transacional, e passam a ter um olhar mais voltado para a estratégia. “Esse é um momento disruptivo na área financeira. Hoje eu tenho muito mais pessoas que trabalham com programação que trabalham com programação e análise de dashboards em lugar de preencherem planilhas de Excel”, revela.

A transformação afetou também o modelo de gestão da área. No caso de Kathrin,

ela reconhece ter sob seu comando perfis que ela não domina mais. “Sou especialista na área financeira e, agora, a coisa entra na TI, na TI, no mundo digital. Por isso preciso ter muita confiança nas pessoas novas”, explica. Ao mesmo tempo, alguns destes profissionais não têm o conhecimento financeiro, mas conhecem o lado analítico. Essa combinação representa um desafio para os profissionais da velha guarda, já que o desenvolvimento da equipe exige um novo estilo de liderança.



“Me tornar CFO trouxe mudanças e novas responsabilidades. Eu preciso coordenar e direcionar pessoas. Esse é um dos desafios que definem uma liderança. É importante também destacar que eu estou mais perto do CEO. Isso significa um novo posicionamento na empresa.”

O balanceamento da equipe não é o principal desafio enfrentado por Kathrin. Hoje é essencial analisar o mundo financeiro global e ser capaz de dar mais suporte ao CEO. “Esse é o calor de quem trabalha na área financeira, que se tornou um conselheiro para ajudar a dar uma direção estratégica para a empresa. Isso se tornou um desafio grande”, afirma.

No Brasil, este desafio ganha novas dimensões, uma vez que se soma a ele a volatilidade e a instabilidade que fazem com que o cenário mude muito rapidamente. Tudo isso somado a eventos como a pandemia e guerra na Ucrânia, que colocam o mundo de cabeça para baixo, criam desafios diários que exigem muita flexibilidade e poder de adaptação dos profissionais de finanças. Cabe a eles encontrar a estabilidade da empresa olhando à frente, mesmo sem saber o que está à frente. “Ainda sim, precisamos de um plano para a empresa, sempre. Esse é um dos maiores desafios que enfrentamos”, diz.

Essa capacidade de adaptação e mudança foi fortemente exercitada durante a pandemia, período em que todos tiveram que trabalhar em casa, muitas vezes com a família ao redor. Kathrin lembra que trabalhar virtualmente com sua

equipe dificultou muito a troca de ideias, compartilhar preocupações e impediu a proximidade com o seu time. “Eu preciso trabalhar com outras pessoas, quero estar em contato, quero me encontrar com os colegas”, diz.

Além das questões de relacionamento, que afetaram a todos, a indústria automobilística em particular enfrentou alguns problemas específicos, como a falta de peças, como semicondutores. Isso criou situações difíceis e afetou diretamente o processo de logística e produção, levando a Mercedes-Benz do Brasil a criar times voltados ao monitoramento do mercado para garantir o abastecimento de peças.

Esse novo contexto mudou também a liderança e o conjunto das equipes. “Apesar da distância e do contato visual, os times ficaram mais unidos. Todos aprenderam a andar na mesma direção diante de uma situação difícil”.

Passada a pior fase da pandemia, Kathrin precisa lidar agora com os efeitos da guerra na Ucrânia, que afeta diretamente sua empresa e sua família. “A empresa tem responsabilidade social nos países afetados e na Europa como um todo, a inflação está aumentando, assim como o custo da energia”. Pessoalmente, ela se preocupa com sua família na Alemanha, que está enfrentando a alta de custos e a escassez de alguns produtos, como o gás.

Tecnologia e lições

Os desafios não são poucos, mas tem sido enfrentados com agilidade graças ao uso da tecnologia. Kathrin reconhece que as soluções de TI têm permitido reagir mais rapidamente e com transparência. Mais que isso, elas tem permitido a criação de novas respostas a novos problemas. “Situações extraordinárias precisam de processos extraordinários. Nunca analisei tantos relatórios online sobre estoque como agora. Precisamos ver quais peças temos e até quando conseguimos financiar esse estoque”. Atuar em várias frentes com transparência tem feito com que o time de finanças trabalhe de forma mais rápida e mais específica.



“Essa diversidade de assuntos e necessidade de transparência te obriga agir mais rápido e de forma mais específica. Você é CFO e, de repente, está falando com o pessoal da produção e logística sobre como otimizar processos. Esse é um mundo novo que se abriu para mim.”

Um mundo novo cheio de novas lições. A principal delas, segundo Kathrin, é que nada é estável, mesmo que pareça. Daqui para frente, os CFOs terão que aprender a se adaptar a diferentes situações, assumir diferentes responsabilidades e a confiar nas pessoas. “Esse período me trouxe um desenvolvimento muito legal. Aprendemos que juntos somos mais fortes. O controller não trabalha mais sozinho, mas junto com contabilidade, com tesouraria e com a área de impostos, fazendo ligações para a empresa inteira. Ver este conjunto funcionando foi um grande aprendizado.”

As mudanças vividas nos últimos anos vieram para ficar. Um CFO não será responsável apenas para área financeira. Ele é conselheiro e responsável pela empresa e pelos funcionários em geral. Para Kathrin, a área de finanças será o elo entre todas as outras.

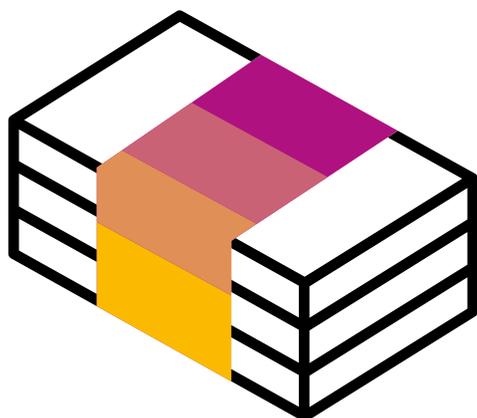
Estes profissionais precisam ser mais completos e responsáveis, assumindo a função de conselheiros do CEO e também do board. “É uma mudança que a pandemia e a guerra estão trazendo. As empresas estão olhando mais para os CFOs e perguntando o que devemos fazer, qual é o impacto desta mova conjuntura? Antes não perguntavam”.

Isso significa que o conhecimento também deve mudar, ampliando seu foco para o digital e a busca de diferentes perfis na composição das equipes. “Os CFOs devem estar abertos a novas aprendizagens. Esse é nosso futuro. Nada é estável. Precisamos achar dentro dessa volatilidade um caminho sustentável para a empresa. Este é o desafio de todos a partir de agora”.

Entendendo a constante instabilidade da economia brasileira

68

 LUÍS ARTUR NOGUEIRA



SAP Concur



O comentarista econômico Luís Artur Nogueira explica a sucessão de crises políticas e econômicas que ensinaram aos CFOs a importância da flexibilidade e agilidade na hora de tomar decisões.

Praticamente unanimidade entre os CFOs, a necessidade de desenvolver habilidades como agilidade e flexibilidade vem de anos de experiência em cenários instáveis. Olhando apenas para os últimos 20 anos – período de experiência da maioria dos CFOs entrevistados aqui – identifica-se uma série de turbulências pelas quais as empresas, e seus executivos de finanças, tiveram que passar.

O comentarista econômico Luís Artur Nogueira lembra que, já em 2002, ano em que Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito para seu primeiro mandato, os CFOs das empresas que operavam no País tiveram que lidar com a disparada do dólar, que chegou a R\$ 4, algo assustador na época. “Isso afetou muito as empresas do ponto de vista financeiro e representou a primeira instabilidade política desde o governo Fernando Henrique Cardoso”, lembra.

Quando Lula assume o governo, em 2003, ele surpreende o mercado nomeando uma equipe econômica ortodoxa, ao contrário do que se imaginava na época, e implanta uma política de austeridade fiscal, que era exatamente o que o mercado pedia. Com a medida, a economia se estabilizou, o dólar voltou a patamares razoáveis e o governo seguiu até uma nova turbulência, agora causada pelo mensalão. “Foi mais um momento em que a política atrapalhou a economia”, diz Nogueira. Na época, o desafio dos CFOs foi entender o quanto a política impactaria a economia e, principalmente, como posicionar suas empresas e processos em um novo contexto de incertezas.

Com Lula reeleito, Antonio Palocci deixa o comando da economia, que é assumido por Guido Mantega. O novo ministro implementa então uma política que, por meio da redução de impostos, faz explodir a venda de carros e outros produtos. Nogueira lembra que também foi um período de muito crédito, com o Fies garantindo o acesso a universidades e muita gente realizando sua primeira viagem de avião.

A sensação de que a economia ia bem era corroborada por um período de crescimento global, que durou até 2008 e ajudou tremendamente o Brasil, que já era um grande exportador de commodities. As vendas aumentaram, o Real se valorizou frente ao dólar e o País viveu uma sensação de tranquilidade. Nesse

período, ao contrário de 2002, os CFOs e suas empresas precisaram se adaptar à valorização do Real.

Esse período de tranquilidade durou até o estouro da crise do subprime do banco Lehman Brothers. No final de 2008, o mundo financeiro quebrou e, no Brasil, Lula reduziu ainda mais os impostos para garantir que o consumo continuasse e não houvesse uma grande recessão. Naquele ano houve uma queda muito pequena no PIB, a situação se estabilizou e, em 2010, o Brasil registrou um absurdo crescimento de 7,6%, maior crescimento individual de uma economia naquele ano.

Nogueira lembra que esse foi o período em que o Brasil foi capa da *The Economist*. O País era a bola da vez e alvo de investimentos estrangeiros que faziam parecer que o único caminho possível era decolar.

O resultado ajudou Lula a transferir sua popularidade para Dilma Rousseff, que foi eleita e assumiu o Brasil com um novo desafio econômico: era preciso desacelerar a economia, já que o Brasil, por falta de infraestrutura, não teria capacidade de manter os índices de crescimento por muito tempo. “O problema é que a Dilma tinha uma visão econômica mais intervencionista. Então ela mantém o Mantega no Ministério da Fazenda e pisa no acelerador, dando mais crédito à população”.

O País então ganha o direito de sediar a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Estes eventos demandaram obras de infraestrutura, que mais tarde se transformariam no legado que nunca chegou à sociedade.

Ao ampliar o crédito para estimular o consumo, o Brasil aumentou sua dívida, o que demandou ajustes das contas públicas. Em 2013, os CFOs começam a perceber que o País entraria em uma crise porque essa política era insustentável. “Era o momento de se preparar para uma crise previsível e gerada internamente pelo excesso de gastos”, lembra Nogueira.

Logo após a Copa do Mundo de 2014, veio a eleição que dividiu o País ao meio. Dilma é reeleita, mas o início de seu novo mandato é marcado por uma piora expressiva da economia. Em 2015, os efeitos da crise chegam à população, a popularidade da presidente começa a cair e começam as especulações sobre a possibilidade de um processo de impeachment.

O quadro trouxe uma nova crise política. O presidente da Câmara, Eduardo Cunha, desafeto de Dilma, aceita a abertura do processo de impeachment contra a presidente. São meses de incertezas, alta do dólar e crescimento do desemprego. Mais uma vez, os CFOs precisam reajustar seus processos e, de novo, por conta de uma crise local.

Nos dois anos que permeiam o impeachment, a economia brasileira recua 7%. “É a maior queda desde 1990, quando começamos a ter números confiáveis”, ressalta Nogueira. “Em todas as crises anteriores, quando o Brasil ia mal em um ano, no seguinte melhorava. O impeachment foi uma ruptura de um processo democrático que, economicamente, teve um alto custo para a sociedade. Um impeachment, independentemente dos motivos, é traumático para a economia”, diz. Não por acaso, o Brasil enfrenta nesse período sua pior recessão desde 1930, quando sentiu os efeitos da quebra da Bolsa de Valores de Nova York, e a inflação chega a 10%. Do ponto de vista dos CFOs, vem o desafio de novamente posicionar suas empresas, agora para um momento de recessão.

Novas crises e o início da pandemia

O governo de Michel Temer prometia trazer mais estabilidade, com a aprovação da reforma trabalhista e do teto orçamentário. Mas ele é pego em cheio por uma nova crise política causada por Wesley Batista e, embora não entre em recessão, o País tem um crescimento pífito, acompanhado da greve dos caminhoneiros em ano eleitoral, obrigando os CFOs a buscarem um novo reposicionamento.

“O Brasil chega à eleição de Jair Bolsonaro fragilizado pelo escândalo da operação Lava Jato e a prisão de Lula, que jogam o País no noticiário internacional”, lembra Nogueira. A nova crise muda o jogo eleitoral, abrindo espaço para o crescimento de Bolsonaro, que surfou a onda anti-Lula e ainda foi beneficiado pelo episódio da facada, em Juiz de Fora (MG). “Tudo convergiu para dar certo a candidatura do Bolsonaro”, diz.

Nogueira lembra que o atual presidente vence as eleições gerando uma expectativa positiva junto aos profissionais de finanças. Seu discurso, e a escolha de Paulo Guedes, indicavam uma agenda liberal, enterrando o populismo do governo Dilma. Nesse momento, os CFOs brasileiros se posicionam apostando em

anos de crescimento e na superação da crise surgida no governo Dilma.

“Aí, no primeiro ano do governo, o mar de rosas não acontece. Descobre-se na prática que Bolsonaro não vai governar sem o Congresso. Ele aprova a reforma da previdência e para por aí”, ressalta. Quando as coisas parecem começar a caminhar, com o governo iniciando negociações com o Congresso, começa a pandemia de Covid-19 e o mundo inteiro entra em lockdown em um cenário parecido com o da crise do banco Lehman Brothers: uma crise econômica global causada por uma crise sanitária, fazendo desabar o mundo inteiro.

Fica claro para a sociedade que, sem uma ação efetiva do Estado, o lockdown poderia gerar também uma crise social. O governo federal cria então o Auxílio Emergencial, injetando dinheiro na economia, principalmente nas regiões mais pobres do País. A economia brasileira encolhe 3,9%, ou metade do que era previsto sem o Auxílio. No mesmo período, para dar uma ideia, a economia argentina encolhe quase 10%.

Do ponto de vista dos CFOs, o planejamento feito para quatro anos de crescimento é interrompido pela pandemia no início do segundo ano. A instabilidade é pior do que a gerada por um crise econômica, porque não há previsão de duração, do tamanho do prejuízo ou do período que a economia permaneceria estagnada.

“Sem dúvida nenhuma a pandemia representou o período mais desafiador por conta de suas incertezas. Foi um momento em que os CFOs acionaram o modo sobrevivência”, diz. Naquele momento, a estratégia foi olhar para dentro das empresas e buscar formas de reduzir custos num contexto em que a pandemia havia desarranjado toda a cadeia produtiva mundial, gerando alta de custos. Tudo ficou mais caro, a alta da inflação foi generalizada – 8,6% nos Estados Unidos e mais de 10% no Brasil –, elevando as taxas de juros.

Nesse cenário, os CFOs precisam, além de cortar custos, adaptar as empresas a questões como o trabalho remoto e o aumento do custo de crédito, que salta de 2% no início de pandemia para 13,75% ao ano. Ao desafio de fazer a administração do caixa, soma-se também o desafio de tomar decisões de investimentos.

“Assim chegamos a 2022 num período ainda com sequelas da pandemia. O ano começa com a guerra da Ucrânia, incertezas sobre preços de combustíveis e a inflação se retroalimentando com a guerra”, comenta, lembrando que tudo isso

ocorre em um novo ano eleitoral, com polarização e a política contaminando a economia. Depois de afundar em 2020 e melhorar em 2021, porque é cíclica, em 2022 a economia foi travada pelas eleições, com dúvidas sobre a agenda econômica e, de novo, com pouco crescimento e muitas incertezas.

Nogueira destaca que, se a cada quatro anos os CFOs vivem um ano eleitoral de incerteza, o ano de 2022 não está sendo diferente. “Assim que sair o resultado das eleições, eles terão de posicionar suas empresas para as expectativas dos próximos quatro anos. A torcida é que seja um período de normalidade dentro da agenda econômica, sem pandemia, guerra, impeachment ou qualquer outro acontecimento imprevisível”, diz, lembrando que a montanha russa vivida nos últimos 20 anos, mais que tirar os CFOs de sua zona de conforto, os transformou em grandes equilibristas.

A tecnologia como aliada

Em paralelo aos acontecimentos e turbulências vividas nesse período, o mundo e o Brasil vivenciaram um avanço tecnológico absurdo. “Isso é muito positivo do ponto de vista econômico porque traz ganho de produtividade, que é uma das formas de gerar crescimento econômico”, explica.

Nogueira lembra que um país pode crescer pelo aumento da população, por exemplo. Mas ele chama isto de crescimento sem mérito. “O crescimento sustentável, positivo, que envolve as empresas, vem com ganho de produtividade e, para isso, há dois caminhos: melhorar e qualificar a mão-de-obra e o avanço da tecnologia. Só assim é possível crescer mais com menos recursos”, diz.

Sob este ponto de vista, a pandemia foi um marco do século, alavancando a aceleração do avanço tecnológico. Em um ano, a sociedade passou por uma curva de aprendizado que, em condições normais, seria cumprida em dez anos. O período levou empresas, engenheiros e desenvolvedores a buscar soluções tecnológicas que levariam anos para acontecer, assim como gerou a economia híbrida, que levaria anos para ser vista como positiva pelas empresas.

Em meio às mazelas causadas pela crise sanitária, a tecnologia surgiu como um ponto positivo em um momento de obsessão por redução de custos. “Se você acha

a tecnologia cara e a enxerga como custo, experimente não tê-la. Deixe de investir e sua empresa deixará de existir”, compara Nogueira. Ele lembra que a tecnologia é hoje uma questão de necessidade, e isso foi escancarado pela pandemia, que atingiu mais fortemente as empresas que ainda não tinham iniciado seu processo de transformação digital.

Para Nogueira, esta é uma lição importante para as empresas que enxergam investimentos em tecnologia como custo, e uma oportunidade para que mudem de visão. Como investimento, a tecnologia é hoje a grande aliada na redução de custos, que não podem ser acompanhados ou controlados sem bons processos e sistemas de monitoramento.

“A expectativa é que um dos legados desse período seja as empresas entenderem que tecnologia é investimento e que a melhor forma dos CFOs vencerem o maior desafio do momento, que é a gestão de custo, é a tecnologia. Sem ela, eles seguem em um voo cego”, diz, lembrando que mais importante do que aumentar receita é controlar o custo. “É o momento de olhar despesa. E olhar de forma correta, cortar no lugar certo, usando as tecnologias disponíveis”, conclui.

ENTREVISTA COM CFO'S E ECONOMISTAS SOBRE O FUTURO FINANCEIRO

Carlos Alberto Piazza

Magali Leite

Celso Damadi

José Azevedo

Vivianne Valente

Rubens Batista

João Paulo Seibel de Faria

Marcelo Feriozzi Bacci

Kathrin Pfeffer

Luís Artur Nogueira



SAP Concur

