



# Muda o cenário

O que os diretores financeiros das empresas norte-americanas acham que acontecerá em sua área no novo milênio? Entrevistados por Stephen Barr para a revista CFO, eles fazem projeções que resultam em um conjunto de 20 previsões, algumas animadoras, outras preocupantes. Exemplo de previsão animadora: a Web estimulará as transações financeiras. Exemplo de previsão preocupante: a semana de trabalho será ainda mais longa.

E, claro, há as mudanças que podem ser boas para a empresa mas ruins para os profissionais, como o fato de que o departamento financeiro típico provavelmente sofrerá reduções de pessoal. Como a legislação e a gestão de custos no Brasil têm suas especificidades, esses cenários devem ser interpretados com certa reserva, mas sem esquecer que as tendências serão as mesmas nos EUA, na Europa ou no Brasil, em nome da competitividade mundial.

Não resta a menor dúvida de que na última década os diretores financeiros cresceram em importância no cenário empresarial. No limiar de um novo século, que novas responsabilidades terão de assumir? A seguir, apresentamos nossas previsões sobre o que espera os departamentos financeiros na próxima década. Nada é certo, exceto o fato de que as regras do jogo continuarão mudando.

## Previsão 1

### O importante será a velocidade, não a estrutura.

Quando faltavam 57 dias, 3 horas e 49 minutos para 1º de janeiro de 2000, Craig Monaghan estava chegando ao desespero. Diretor financeiro da iVillage Inc., responsável por um dos principais sites para mulheres na Internet, ele acabava de terminar uma série de reuniões com possíveis investidores para preparar um segundo lançamento de ações depois da IPO (oferta pública inicial) de março de 1999. Com US\$ 75 milhões recém-obtidos na mão, concentrava-se agora nos relatórios de resultados que teria de divulgar dentro de poucas horas.

O tempo passava. Monaghan supervisionava o trabalho dos funcionários que checavam mais uma vez as cifras do terceiro trimestre, ao mesmo tempo que atendia aos telefonemas de um gerente de publicidade, de um assessor de relações com os investidores e de Candice Carpenter, presidente da iVillage, recém-chegada de uma viagem de negócios. O anúncio que faria no dia seguinte apontaria um aumento dos prejuízos que vinham sendo registrados havia quatro anos, mas ele esperava que os investidores levassem em conta os progressos apresentados nos indicadores não-financeiros, como, por exemplo, o posicionamento da marca.

Para Monaghan, de 42 anos, a velocidade e a intensidade do trabalho não se comparavam com sua experiência na General Motors, Bristol-Myers Squibb e Reader's Digest. Na verdade, sua tarefa atual se parecia mais com a missão que lhe fora confiada em 1980, quando se viu à frente de uma tropa do exército na Coreia do Sul, estando autorizado a lançar mísseis se os norte-coreanos disparassem contra seu pelotão. "Estávamos na linha de combate lá, e aqui na iVillage acho que também estamos", disse ele.

Sem medo de errar, é possível dizer que podemos perceber em Monaghan as diversas

HSM Management/  
Ano 4 /Número 23/  
novembro -  
dezembro 2000



## **Esta reportagem antecipa as novidades que os departamentos financeiros podem esperar na nova década**

funções que os diretores financeiros terão de desempenhar: estrategista, tecnólogo, negociador de acordos, financista e sócio da presidência. É pouco provável que o ritmo de mudança venha a ser mais lento.

Para Monaghan, cujas prioridades para o novo século – administração de um processo de crescimento rápido, busca de rentabilidade, aproveitamento de novas oportunidades estratégicas – refletem as prioridades de muitos executivos financeiros, a velocidade é estimulante. Contudo, secretamente, esse diretor do século XX acalenta o sonho de não se desfazer de uma relíquia das finanças empresariais: a volumosa pasta de relatórios administrativos. “Invejo os sistemas complexos, os manuais formais de política e os pacotes de informes mensais das grandes empresas”, confessa. “Gostaria de um pouco mais de estrutura do que tenho no momento.”

### **Previsão 2**

#### **As responsabilidades vão aumentar.**

De uns poucos anos para cá, à medida que os mercados financeiros se globalizavam, os investidores foram se tornando mais exigentes. E a Internet também reformulou a maneira de criar valor. Os diretores financeiros enfrentaram uma montanha de novos desafios. “Para se manter atualizado”, diz Frank Gatti, diretor financeiro da Educational Testing Service, com sede em Princeton, Nova Jersey, “o diretor financeiro deve ter uma visão mais integrada do negócio, maior compreensão do impacto da tecnologia e habilidade para alinhar as pessoas aos objetivos da organização. Sem essas qualidades, é impossível fornecer o apoio indispensável às necessidades futuras da empresa, e até mesmo às necessidades atuais”.

O problema tem muito a ver com balanças. Rick Fleming, diretor financeiro da USG, calcula que dedica mais da metade do dia ao que chama de “áreas não-tradicionais”, como, por exemplo, questões ligadas à segmentação de mercado, à otimização da cadeia de suprimentos e à exploração das oportunidades geradas pelo comércio eletrônico. Isso significa que resta a ele apenas meio dia para fazer tudo que se espera de um diretor financeiro.

Outros se encontram igualmente ocupados. Segundo nossa pesquisa, é cada vez maior o número de prioridades que os diretores financeiros consideram importantes. E a nossa previsão é de que, na nova década, seus pratos das balanças fiquem pelo menos 10% mais pesados.

Isso não quer dizer que eles estejam se queixando. “Odiaria ter um trabalho limitado e previsível”, diz Linda Harvard, diretora financeira da Playboy Enterprises. “Ter de lidar com assuntos de diferentes tipos torna o trabalho mais divertido”, acrescenta. O truque, segundo Fleming, é “não deixar a peteca cair nas áreas em que sou o principal responsável. Continuarei a me ocupar do que sempre me ocupei, mas terei de aprender a lidar com um trabalho muito mais complexo. O dia continuará a ter 24 horas”.

### **Previsão 3**

#### **A semana de trabalho será mais comprida.**

O problema com o limite de 24 horas é encontrar tempo para dormir. Quando se perguntou aos diretores financeiros qual a única mudança que fariam em relação ao trabalho, eles se queixaram da quantidade de horas. Três de cada quatro entrevistados trabalham mais de 50



## O esforço para “harmonizar” as normas contábeis internacionais levará cinco anos

horas por semana. E um quarto supera as 60 horas. Além disso, devido à onipresença do correio eletrônico, fax e telefones celulares, o local de trabalho está em toda parte e o dia de trabalho nunca termina.

### Previsão 4

#### **O e-business mudará tudo.**

A Internet modificou a maneira de trabalhar dos diretores financeiros: a maioria dos entrevistados declarou que se conecta na primeira hora da manhã e permanece *on-line* o dia inteiro. E, quando perguntamos a eles qual a principal mudança que observaram em seu trabalho, quase todos citaram o impacto do comércio eletrônico e outras aplicações de negócios baseadas na Internet.

“Todos estão se atirando nesse espaço”, diz Richard Wallman, diretor financeiro da Honeywell, empresa em que todas as áreas funcionais se viram obrigadas a desenvolver projetos de negócios eletrônicos. A área de finanças, por exemplo, está buscando maneiras de usar a Internet para diferentes atividades: do faturamento à cobrança.

No que toca a tirar proveito da Internet, a maioria dos executivos financeiros oscila entre o estado de pânico e a instrução rudimentar. Mas devem estar em condições de tomar as decisões-chave em matéria de negócios eletrônicos, insiste Gary Moran, um dos sócios da Arthur Andersen. “Em um mundo de comércio eletrônico, à medida que os modelos de negócios das empresas mudam, os fundamentos econômicos do negócio também mudam. E os executivos financeiros têm de envolver-se ativamente.”

### Previsão 5

#### **O departamento financeiro será “enxugado” por causa da Web.**

O impacto da Web se fará sentir diretamente no departamento financeiro, que se tornará “virtual” graças às oportunidades de comércio eletrônico entre empresas e aos complexos sistemas de operações em rede. No processamento de transações haverá cada vez menos papel, com a participação direta dos usuários e *links* em tempo real entre provedor e cliente. Paralelamente, enormes bancos de dados e programas de computação cada vez mais complexos permitirão que os administradores de linha tenham autonomia suficiente para fazer suas análises financeiras.

“A nosso ver, a organização financeira formal está se reduzindo”, diz Donniel Shumann, da firma de consultoria PricewaterhouseCoopers, um dos autores do livro *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. “O diretor financeiro já não medirá sua influência pelo número de subordinados diretos, mas sim pela quantidade de decisões estratégicas tomadas.”

### Previsão 6

#### **A Web estimulará as transações financeiras.**

Dentro desses departamentos financeiros menores, a Internet se tornará uma espécie de bazar de produtos e serviços financeiros corporativos sofisticados. Tudo indica que o uso da Web em operações de financiamento e negociação em bolsa se quintuplicará em apenas dois anos.



### Previsão 7

#### **A tecnologia agregará valor para o acionista.**

A maneira pela qual as empresas vierem a investir em tecnologia também se tornará um indicador de valor para o acionista. Thornton May, da Cambridge Technology Partners, sediada em Cambridge, Massachusetts, afirma que os diretores financeiros não precisam apropriar-se do domínio do diretor de sistemas, mas apenas dar um passo à frente como “juizes de valor” dos investimentos em tecnologia da informação (TI). É preciso que alguém o faça. Apenas 10% dos projetos de TI se concretizam dentro do prazo previsto e de acordo com o orçamento e as especificações iniciais. As empresas destinam, atualmente, apenas de 3% a 4% de sua receita a investimentos em tecnologia. Mas May prevê que este número subirá significativamente nas próximas duas décadas. “Se tivermos a mesma proporção de fracassos no futuro”, opina, “muitos acionistas vão ficar furiosos.” Isso já está ocorrendo. Nos últimos meses, a Hershey Foods e a Whirlpool observaram quedas nas cotações de suas ações depois de anunciar que certas modificações tecnológicas causaram dificuldades operacionais e prejudicaram a rentabilidade.

### Previsão 8

#### **Acordos serão acelerados.**

Isso não significa que as atividades de fusão e aquisição sofrerão retração. Na realidade, no emergente universo impulsionado pelo comércio eletrônico, a concretização de acordos será acelerada. “Os mercados serão mais amplos”, diz John Mahoney, diretor financeiro da Staples, “e a disposição das pessoas para considerar novas relações terá grande impacto na maneira de vermos a estrutura do capital.” A Staples, varejista de artigos de escritório que opera tanto no mundo real quanto no virtual, acaba de completar sua primeira oferta de euro-bônus e, com uma IPO planejada para este ano, criou um sistema de rastreamento de seus ativos relacionados com a Internet. Em uma série de acordos fechados durante o último quadrimestre de 1999, a Staples fez investimentos em vários empreendimentos da Internet que ofereciam vantagens estratégicas, mas não chegou a concretizar as aquisições. “No passado teríamos, provavelmente, adquirido uma empresa jovem com excelentes perspectivas”, explica Mahoney, que atua ativamente nessas negociações. “Mas, em lugar de entrar nas maquinações de uma compra, fizemos concessões mútuas e fechamos um acordo. As relações se desenvolveram com mais rapidez e menos investimentos, porque tudo está acontecendo muito rapidamente.”

### Previsão 9

#### **Os vencedores encontrarão sinergias imediatas.**

Como as empresas assimilam todas essas aquisições e alianças é, contudo, outra história. A busca da sinergia é uma tarefa que dará dor de cabeça em muitos diretores financeiros. E as empresas que não conseguirem chegar rapidamente a um equilíbrio se envolverão em um novo ciclo de vendas de unidades de negócios e consolidação.



### Previsão 10

#### **Os vencedores saberão lidar com o talento.**

Continuará sendo difícil integrar e reter os melhores funcionários, tanto no setor financeiro como na empresa em geral. Nos países em que a taxa de desemprego se mantiver baixa, as pessoas tenderão a abandonar os empregos pouco gratificantes. Bons programas de capacitação contribuirão para retê-las. “Os jovens têm grandes expectativas”, diz Mahoney, da Staples. “Já não é mais possível ensinar-lhes uma técnica profissional para ser usada para sempre. Os negócios mudam com muita rapidez e precisamos de pessoas que tenham habilidades diversificadas e saibam usá-las na solução de novos problemas.”

### Previsão 11

#### **A violenta avalanche de informações vai continuar.**

Um problema que os diretores financeiros terão de enfrentar será a maneira de lidar com as informações que vêm, como avalanche, por Internet, correio eletrônico, fax, televisão e impressos. Um estudo recente de Pitney Bowes concluiu que o executivo médio de uma das empresas da *Fortune 1000* envia e recebe cerca de 190 mensagens por dia, tanto em papel como por meios eletrônicos. E esse número só tende a aumentar.

Os executivos financeiros terão de aprimorar suas habilidades para diferenciar as informações importantes das triviais. Deverão estabelecer prioridades com mais eficiência e criar hierarquias de informação melhores. Para uma boa administração do conhecimento será preciso, ainda, desenvolver a capacidade de concluir quando se dispõe de informações suficientes.

### Previsão 12

#### **Os bons comunicadores se destacarão.**

Os executivos financeiros continuarão sendo responsáveis pelos relatórios financeiros, além de serem os guardiões das avaliações de desempenho e os donos dos processos de planejamento e orçamento. “Mesmo quando a organização diminuir”, diz Richard Roth, da Hackett Benchmarking Solutions, “os diretores financeiros atuarão como um funil da informação estratégica.” Mas não devem só reunir informações; devem, também, analisar, identificar tendências e chegar rapidamente a conclusões. Se algum acordo não for fechado em uma semana, a oportunidade poderá desaparecer. O orçamento com foco no controle será peça de museu. O planejamento se tornará uma atividade contínua, que envolverá diversos cenários e pontos de inspeção para fazer correções. “Há dez anos, toda nossa energia se concentrava na coleta de informações”, diz Mahoney, da Staples. “Agora, estamos mais familiarizados com as principais tendências. Há mais valor na criação da notícia do que em sua simples divulgação.”

### Previsão 13

#### **As regras contábeis se harmonizarão.**

O esforço para “harmonizar” as normas contábeis internacionais ainda levará uns cinco anos. “Não imagino um mesmo conjunto de regras para todos os países”, diz Dennis Beresford, ex-presidente do Financial Accounting Standards Board e professor



de contabilidade da University of Georgia, “mas haverá mais semelhanças que diferenças.” Ele duvida, contudo, que possa existir um único conselho internacional de contabilidade, pela mesma razão de não haver no mundo um idioma único ou uma moeda única. Mas, se Beresford pudesse formular um desejo, esse desejo seria que os relatórios financeiros fossem mais simples. De seu ponto de vista, o pacote básico de informações se tornou tão complexo que seu valor diminuiu. Diante de questões pendentes há muito tempo –como a contabilidade dos ativos intangíveis– e de novos temas como a contabilidade de operações relacionadas à Internet, Beresford teme que os profissionais de finanças tenham de enfrentar problemas ainda mais complexos no futuro.

#### Previsão 14

##### **Os relatórios financeiros trimestrais estão com os dias contados.**

A campanha contra a “manipulação” de resultados, iniciada em 1998 por Arthur Levitt, presidente da Securities and Exchange Commission (SEC), a comissão de valores mobiliários norte-americana, está começando a produzir resultados. Agora, qualquer indício de contabilidade incorreta pode significar a redução de milhões no valor de mercado de uma empresa e a punição dos responsáveis. Há pouco mais de seis meses, a Tyco International foi acusada de manipular normas contábeis sobre fusões. O preço das ações da empresa só foi estabilizado quando seu diretor financeiro, Mark Swartz, concordou em abrir mão de métodos que supervalorizavam os lucros.

A SEC exigirá das empresas que tornem públicas as informações que compartilham com os analistas. Mas os mercados, cada vez mais interconectados, exigirão acesso irrestrito e contínuo às principais previsões de lucros, e a SEC deveria estimular essa demanda em busca de um sistema de relatórios em tempo real. “Logo os investidores poderão ter um panorama claro da vitalidade do negócio”, diz Phill Ameen, tesoureiro-chefe da General Electric.

#### Previsão 15

##### **Os confrontos com grupos de interesse vão aumentar.**

Se agora os diretores financeiros se sentem perseguidos pela SEC, espere só para ver. Uma lista crescente de órgãos governamentais e de organizações não-governamentais vai querer ditar as práticas de negócios e de contabilidade. Dos burocratas aos ambientalistas, todos terão um plano pronto para tanto e talvez esse plano não seja simpático às empresas. Basta lembrar o que aconteceu em outubro de 1999 durante a reunião da Organização Mundial do Comércio, em Seattle.

#### Previsão 16

##### **A carreira tomará novos rumos.**

Nos últimos cinco anos, 440 das empresas da *Fortune 500* mudaram de diretor financeiro. Segundo nossa pesquisa, as pessoas que ocupam esse posto têm idade média de 44 anos, e se prevê uma rotatividade ainda maior. Os cargos mais altos na hierarquia, segundo Peter Crist, da Crist Partners, ficarão com as pessoas que lograrem concretizar mais acordos e tenham experiência no manejo de uma unidade de negócios, exposição estratégica e mundial, habilidades tecnológicas comprovadas e sensibilidade a respeito de clientes e mercados.



“Qualquer um que não preencha esses requisitos terá de abandonar a carreira”, afirma Crist. Ele acrescenta que as funções dos executivos serão mais difusas. Com mais de um foco operacional, a próxima geração de diretores financeiros pode ocupar o lugar do diretor de operações. E a grande maioria dos novos executivos financeiros não virá das empresas de serviços contábeis. Crist espera vê-los surgir, principalmente, nos bancos de investimento e nas empresas de capital de risco e de consultoria.

Durante os próximos três a cinco anos, segundo Crist, a demanda desse perfil de diretor financeiro superará a oferta. Depois desse período é preciso estar atento: a mentalidade de “operador independente”, criada por um grupo de superestrelas das finanças, será reforçada.

### Previsão 17

#### **Os diretores financeiros tentarão chegar ao topo.**

Muitos executivos financeiros desejam ocupar funções de maior poder e autoridade nos próximos cinco a dez anos. Três de cada dez entrevistados vêm-se no cargo de presidente de empresa. Outros 18% querem tornar-se independentes e fundar uma empresa própria. Só 20% querem manter-se como diretores financeiros.

### Previsão 18

#### **Parecerá mais fácil alcançar uma boa aposentadoria.**

Os planos de remuneração não deixarão de enfatizar rendimentos variáveis, e a meta continuará sendo acumular opções de compra de ações. Um diretor financeiro que diz estar feliz com seu cargo atual é Bob Bauer, que trabalha na Artesia Technologies, produtora de *software* de Rockville, Maryland. Bauer faz parte de um triunvirato que em junho de 1999 comprou a divisão de consultoria da Thomson. Entre seus planos imediatos está o de lançar ações de sua empresa no mercado. “Para a maioria dos diretores financeiros, trata-se de uma aliança de latão”, diz Bauer, de 48 anos, que começou sua carreira na área financeira na General Electric. E brinca enquanto preenche nosso questionário: “Pensei em marcar a opção que diz que aspiro a me aposentar em cinco a dez anos”.

### Previsão 19

#### **Os custos de seguro-saúde aumentarão significativamente.**

Quanto a aposentar-se, tudo bem; mas trate de não ficar doente. Nos últimos dois anos os preços da assistência médica aumentaram, em média, 10% ao ano. E nada indica que o ritmo arrefecerá. Os principais fatores que impulsionam esses preços, como maior custo dos medicamentos, envelhecimento da população e uma tecnologia cara, não tendem a desaparecer. Devido à escassez de profissionais no mercado dos EUA, os diretores financeiros administram ativamente esses custos, sem transferi-los para os funcionários. Contudo, essa situação não durará muito tempo.



## Previsão 20

**Haverá depressão econômica e as apostas se reduzirão.**

Uma recessão exigiria a reformulação de certas premissas. A idéia de que os diretores financeiros se tornariam estrategistas puros seria questionável se a economia demandasse a redução de custos. Haverá então quem diga que os ativos intangíveis adquirirão uma importância maior e que as regras de contabilidade estão irremediavelmente obsoletas. Quando o ciclo econômico mudar, é provável que os diretores financeiros voltem a recomendar a apuração de lucros baseada nos ganhos tradicionais e não em “receitas de caixa”, “ganhos operacionais” e outros padrões que excluam as amortizações consideradas irrelevantes na chamada “nova economia”.

© CFO

## QUANTIDADE DE TRABALHO

Média de horas trabalhadas por semana

Menos de 40	0
40-50	32%
50-60	43%
Mais de 60	25%

## É HORA DE ATUALIZAR-SE

Habilidades que os diretores financeiros planejam adquirir nos próximos cinco a dez anos:

Em tecnologia	42%
Em relações com pessoas	17%
Em operações	16%
Em comunicações	16%
Financeiras	9%