

DESAFIOS DA INTERNALIZAÇÃO DA ÁREA FINANCEIRA



 Robert Half®

ÍNDICE

- 3**.....Introdução
- 4**.....Benefícios da internalização
- 5**.....Desafios pré-internalização
- 6**.....Desafios pós-internalização
- 7**.....Qualificação da mão de obra
- 8**.....O que considerar ao internalizar a área financeira
- 9**.....Vantagens de trabalhar com uma empresa de recrutamento especializado
- 10**.....Dados da Pesquisa e Agradecimentos
- 11**.....Sobre a Robert Half

INTRODUÇÃO

O dilema de internalizar a área financeira é comum na carreira de qualquer líder do setor. A definição do melhor caminho a seguir tem a ver com a realidade de cada companhia e depende de muitas variáveis. É preciso estudo e entendimento dos benefícios e desafios do projeto.

Neste material, você encontrará dados de um levantamento exclusivo realizado pela Robert Half sobre o que CFOs e diretores financeiros pensam sobre a internalização da área, bem como recomendações e análises de executivos que já passaram por essa experiência. Dessa forma, você terá elementos para tomar a decisão de forma mais segura. Para este estudo, consideramos a área de financeira como aquela que agrega as funções contábil, fiscal e correlatas.

Boa leitura!
Robert Half Brasil

BENEFÍCIOS DA INTERNALIZAÇÃO



Um estudo realizado pela Robert Half Brasil com 215 participantes (CFOs e diretores financeiros) revela que, dentre os modelos disponíveis para a área financeira, ter uma estrutura interna é a opção preferida pelos gestores.

Segundo os líderes financeiros, os principais benefícios da internalização estão ligados aos ganhos de eficiência por ter uma equipe profundamente familiarizada com o negócio da companhia, garantindo a qualidade da informação, o alinhamento da gestão dos dados com a visão da empresa e a diminuição de erros, multas e fraudes.

64%

dos executivos afirmam que a área financeira é internalizada nas empresas onde atuam

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNALIZAÇÃO DA ÁREA FINANCEIRA

1°

Mais qualidade da informação

2°

Melhor alinhamento da gestão de dados com a visão da empresa

3°

Menos erros, multas e fraudes

“Dependendo do tamanho de sua empresa e da qualidade que você espera, o custo não será tão relevante [no momento de optar pela internalização], tendo em vista a garantia dos três pilares: qualidade, alinhamento da visão e redução de riscos” - Geovano Batista, CFO da BGH

“O terceiro (outsourcing), por mais que se esforce, não compreende toda a complexidade envolvida e acaba cometendo equívocos por não conhecer profundamente o business” - Alessandro Holanda, CFO da AMATA

DESAFIOS PRÉ-INTERNALIZAÇÃO



Ainda que se conheça os benefícios da internalização, o líder da área financeira passará por diferentes desafios até a execução do projeto. Em multinacionais, por exemplo, a “venda” da ideia para a matriz pode ser mais difícil devido à complexidade fiscal e tributária do Brasil e ao número de profissionais necessários para viabilizar a operação. A escolha dos sistemas de suporte é outro ponto de atenção. No entanto, a principal “dor de cabeça” para os CFOs é encontrar profissionais qualificados.

31%

dos diretores financeiros afirmam que o maior desafio é encontrar profissionais qualificados



“O primeiro desafio foi provar para a matriz (americana) que eu precisava de mais gente para uma área de suporte, pois, em comparação com as outras unidades no mundo, a operação brasileira era bem discrepante.

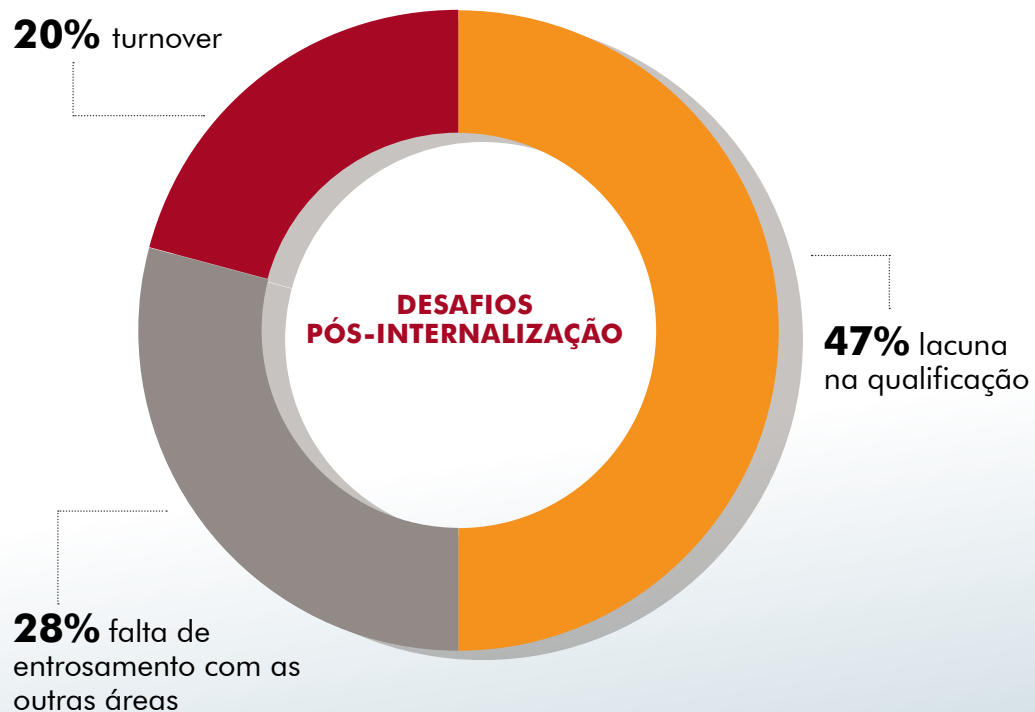
O segundo desafio foi encontrar profissionais que falassem inglês, como contadores e especialistas da área fiscal, que pudessem se comunicar com seus pares na matriz e detalhar o funcionamento de tributos no Brasil, como o ICMS” - Alexandre Garcia, Vice-presidente de Finanças do CEL LEP

“Quando pensamos em encontrar profissionais qualificados, falamos muito no idioma, mas eu ainda acho que a parte técnica é um fator preponderante e muito maior do que o idioma. Encontrar profissionais competentes para mim é um desafio muito amplo, porque nosso ambiente quase não permite ter um colaborador bom que garanta o processo do início ao fim” - Geovano Batista, CFO da BGH

DESAFIOS PÓS-INTERNALIZAÇÃO



Os desafios não se encerram após a decisão de implementar a internalização. Quando o projeto chega ao final de sua execução, surgem outras dificuldades, como a lacuna na qualificação para atender a novas necessidades e a falta de entrosamento com as outras áreas, além do *turnover*.



“Não dá para internalizar sem ter um gerente para o projeto. Esse é um fator de sucesso. É preciso ter alguém dedicado, que olhe o todo e o acompanhe para saber se os treinamentos combinados aconteceram, por exemplo, ou se os testes foram realizados envolvendo as outras áreas. É um fator para ajudar a mitigar os desafios” - Paulo Henrique Ferreira, Diretor Financeiro Latam da Polycom Telecomunicações

QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA

De acordo com os líderes de finanças, o conhecimento sobre a diversidade de leis e tributos e a solidez na experiência profissional estão entre as principais qualidades de um profissional da área contábil. Na prática, o resultado entre a expectativa e a performance real tem sido satisfatório na opinião de 56% dos participantes da pesquisa. Para o restante, as soluções encontradas são: treinamento/capacitação, substituição ou *job rotation*.

O que os diretores financeiros esperam dos profissionais de contabilidade

1°

Conhecimento sobre a diversidade de leis e tributos e exigências legais

2°

Solidez na experiência profissional

3°

Organização

Para os 44% insatisfeitos com a equipe, a solução seria:

1° Treinamento/capacitação 81%

2° Substituição 70%

3° Job rotation 39%

“No momento da implementação de um sistema, faz-se necessário optar por um profissional de perfil mais técnico em detrimento de outras qualificações comportamentais. Após a implementação e com o processo estável, sentimos a necessidade de um perfil mais “business partner”, pois o momento é outro. Ao invés de classificarmos tudo como ‘não existem profissionais qualificados’, acho fundamental entender o que de fato você precisa para cada momento, principalmente, ao pensar no job description e na seleção da equipe”
Wagner Tavares, CFO da Columbia Integração.

O QUE CONSIDERAR AO INTERNALIZAR A ÁREA DE CONTABILIDADE



Elabore um bom planejamento

Planejamento é a palavra-chave para o sucesso da internalização.

Certifique-se de selecionar um gestor para este projeto capaz de acompanhar e garantir a realização de todas as etapas, com foco em minimizar riscos.

A lacuna na qualificação é um dos desafios posteriores à internalização, tornando fundamental o trabalho prévio de mapeamento de necessidades e perfis de profissionais.

Outro ponto que demanda bom planejamento é a escolha do sistema ideal de suporte para sua operação. Além disso, é aconselhável levar em conta a curva de aprendizado do projeto, que possui um intervalo de adaptação e ajustes finos de seis meses a um ano.

Tenha os argumentos na ponta da língua

O projeto de internalização muitas vezes deverá ser aprovado por uma liderança local e/ou pela matriz.

É preciso oferecer justificativas claras, como ganho de eficiência, equipe familiarizada com o negócio da companhia, qualidade da informação e alinhamento da gestão dos dados com a visão da empresa.

Além disso, esteja preparado para explicar o porquê da elevada quantidade de pessoal necessária para que a operação seja bem-sucedida, os valores dos pacotes de remuneração de profissionais qualificados ou mesmo sobre a complexidade tributária do País.

Invista tempo em boas contratações

Encontrar profissionais qualificados está entre os principais desafios dos líderes de finanças.

É preciso investir tempo para selecionar as pessoas com as habilidades técnicas e comportamentais adequadas às necessidades da sua organização.

Conte com o auxílio de especialistas no mercado de trabalho para identificar os candidatos ideais para sua operação.

Leve em consideração a possibilidade de utilizar soluções flexíveis de recrutamento para projetos seja para a implantação de um sistema ou nova parametrização após uma alteração de procedimento contábil, por exemplo.

VANTAGENS DE TRABALHAR COM UMA EMPRESA DE RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO



A maioria das empresas que recorrem a uma consultoria de recrutamento especializado está lidando com uma das situações a seguir: ou não têm o tempo suficiente e os conhecimentos necessários para encontrar o candidato certo, ou não tiveram sucesso nessa busca. Essas são duas boas razões para procurar ajuda. Mas a parceria com uma consultoria de recrutamento tem outras vantagens que são menos óbvias.

Velocidade

As melhores consultorias geralmente não precisam procurar muito longe por pessoas que se adaptem à sua vaga. Eles já têm acesso ao seu próprio banco de dados de grandes talentos e prontamente podem sugerir alguns candidatos pré-selecionados para você.

Funcionários temporários que estão disponíveis imediatamente fornecerão à sua empresa a produtividade necessária para atingir metas.

E mais: para preencher uma vaga permanente, essas consultorias também têm acesso a profissionais que não estão ativamente envolvidos na procura de emprego, mas que podem estar interessados em uma boa oferta. Isso torna o processo de recrutamento muito mais rápido.

Opções

O acesso a um banco de dados robusto e qualificado permite que uma consultoria de recrutamento de primeira linha ofereça opções de candidatos com a aderência e as habilidades necessárias para a vaga em aberto.

Assim, você diminui consideravelmente as possibilidades de ter que reiniciar o processo, já que não ficará refém de um único profissional.

Aderência

Uma consultoria especializada tem um processo rigoroso de recrutamento. Os candidatos passam por entrevistas detalhadas, têm suas referências cuidadosamente checadas e são analisados profundamente para detectar se possuem os aspectos comportamentais necessários para a vaga.

A aderência do candidato aos valores e cultura da empresa é fundamental para o êxito do processo. Dessa forma, as chances de acerto na escolha do profissional são potencializadas.

Comunicação

Consultorias de primeira linha preocupam-se com os detalhes do processo do início ao fim. Para garantir a qualidade, o atendimento é realizado de forma exclusiva, com atenção diferenciada e única.

O cliente conta com um ponto de contato centralizado durante todo o projeto para alinhamento de expectativas, entendimento do mercado e esclarecimento de dúvidas.

Candidato e empresa são informados constantemente, de forma clara e objetiva, sobre todas as etapas do processo.

Soluções eficazes

Consultorias experientes podem ajudá-lo a considerar o tipo de funcionário que você precisa: permanente ou temporário, com dedicação parcial ou integral.

Muitas empresas estão contratando novos funcionários primeiro temporariamente, a fim de avaliar se o candidato é apropriado antes de oferecer um trabalho permanente.

DADOS DA PESQUISA E AGRADECIMENTOS



Dados da pesquisa

A pesquisa Desafios da Internalização da Área Financeira foi realizada por meio de um questionário on-line, em fevereiro de 2016, com 215 diretores financeiros, *controllers* e CFOs de diversos setores da economia e regiões do País. Neste estudo, consideramos área financeira como aquela que agrega as funções contábil, fiscal e correlatas.

Agradecimentos

Agradecemos a participação dos entrevistados e colaboradores deste projeto e a todos os demais participantes do evento sobre Os Desafios da Internalização que deu origem a este material.

Alexandre Garcia – Vice-presidente de Finanças do CEL LEP

Alexsandro Holanda – CFO da Amata

Geovano Batista – CFO da BGH

Paulo Henrique Ferreira – Diretor Financeiro Latam da Polycom Comunicações

Wagner Tavares – CFO da Columbia Integração

SOBRE A ROBERT HALF

A Robert Half é a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil, selecionando profissionais temporários e permanentes nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão. Ao todo são 325 escritórios na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania. Em 2016, Robert Half foi novamente nomeada pela Fortune como uma das Empresas Mais Admiradas do Mundo. Somos a empresa de recrutamento mais bem classificada e estamos presentes no ranking há 17 anos.

São Paulo

Av Cardoso de Melo, 1184
11º andar
CEP 04548-004
+55 11 3382-0100

Campinas

Rodovia Anhanguera, km 90
Piso Térreo, bloco D
Condomínio Swiss Park Office
CEP 13049-253
+55 19 2514-8100

Rio de Janeiro

Praia de Botafogo, 440 – 3º andar
CEP 22250-040
+55 21 3523-0100

Belo Horizonte

Rua dos Inconfidentes, 911
9º andar
CEP 30140-120
+55 31 3194-0100

Para mais informações sobre o mercado de trabalho acesse nosso site: www.roberthalf.com.br

www.roberthalf.com.br/blog

Siga a Robert Half nas redes sociais

