

Redefinindo o conceito de excelência na área financeira

Junho de 2016

Destaques

O ritmo da mudança está aumentando. Como consequência, importantes premissas de avaliação e investimento precisarão ser repensadas. O desafio para a área de finanças é saber como orientar suas empresas nesse turbilhão e manter-se relevantes no sentido de antecipar e interpretar a mudança.

Empresas líderes de mercado perderam importância, porque sua capacidade de detectar e responder aos desafios ainda leva em conta um mundo de mudanças incrementais, não radicais.

As áreas financeiras precisam ser muito mais rápidas para prever mudanças que representarão oportunidades, mas que também podem ameaçar as empresas que não perceberem essas transformações. essa tendência.

No sexto estudo anual de benchmarking de eficiência financeira realizado pela PwC, analisamos o que distingue os departamentos de finanças com melhor desempenho em todos os aspectos de sua atividade, inclusive visão de negócios, eficiência e controle.

O relatório aborda o que é “excelência” atualmente e como acompanhar o ritmo acelerado de mudança na forma como as empresas competem e no que elas esperam das suas equipes financeiras.

O estudo envolveu mais de 400 empresas de diversos setores em 100 países e mostra que as equipes de finanças com melhor desempenho têm um papel cada vez mais decisivo. Elas ajudam suas organizações a assumir uma posição de vanguarda, fornecendo a visão e o rumo de que precisam por quase metade do custo das outras.

No relatório, examinamos oito áreas de foco que definem, de modo geral, as funções de finanças de alto desempenho. Descobrimos que essas áreas de foco ajudam a tornar as equipes de finanças proativas para enfrentar as mudanças que afetam seus negócios e posicionar suas organizações para responder melhor às megatendências globais que transformam o nosso mundo.

Esses fatores de diferenciação envolvem o uso de recursos, a transformação interfuncional, a parceria de negócios, abordagens Lean para finanças, gestão moderna de pessoal, tecnologia, inteligência competitiva e o modo como a organização responde à mudança.

Instantâneo

Focos que ajudam a tornar as equipes de finanças proativas para enfrentar as mudanças que afetam seus negócios.

As áreas de finanças estão encontrando maneiras diferentes e inovadoras de analisar, visualizar e manipular dados para atender à conhecida demanda por visões sobre o futuro.

A transformação financeira não pode ser alcançada de forma isolada. É preciso haver uma transformação interfuncional.

Vários departamentos de finanças adotaram práticas Lean, há muito tempo, como metodologia geral para identificar e eliminar o desperdício e se concentrar em atividades que fornecem o máximo de valor.

A sustentabilidade e a pressão sobre os recursos exigem métricas para monitorar mais do que os indicadores tradicionais de lucros e perdas.

O que diferencia os melhores desempenhos?

Escala e complexidade ainda causam aumento de custos, mas as equipes de alto desempenho...



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Visão aguçada

Parceria de negócios – é necessário um novo tipo de profissional de finanças, com as habilidades de negócios certas e credibilidade para implementar mudanças.



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Como repensar a tecnologia

Uma tecnologia mais avançada, de menor custo e fácil acesso está mudando as regras – ao conseguir interpretar dados complexos.



Dados melhores aumentam a produtividade na empresa



Gestão moderna de pessoal

Os líderes se preocupam em delegar poder a suas equipes e transformar a maneira como elas são gerenciadas, aumentando a capacidade, a qualidade e a satisfação do cliente com pessoas mais engajadas.

É uma mudança de mentalidade



Fonte: Dados de benchmarking da PwC

Seis desafios para as equipes de finanças que quiserem se manter relevantes

1. Seja excelente na previsão do futuro.
2. Tenha sistemas, pessoas e influência na tomada de decisões para avaliar como os modelos de negócios (não só os orçamentos) talvez precisem mudar e mobilize a organização para responder rapidamente.
3. Desenvolva premissas de avaliação pertinentes e meça o valor social e ambiental, além do financeiro.
4. Livre-se de forma rápida e efetiva de toda carga que atrapalhe a sua capacidade de responder à mudança, seja na forma de pesados sistemas legados ou pelo fato de simplesmente fazer o que você sempre fez.
5. Determine de que forma os tipos de pessoas que trabalham na área de finanças, bem como suas qualificações e sua experiência, precisam mudar.
6. Cultive a diversidade necessária de pessoas e ideias para entender como os mercados evoluem.

Uso de recursos e transformação interfuncional

Como definir o padrão de excelência

As equipes de finanças de alto desempenho operam a um custo reduzido, mas também fazem uso mais eficaz dos seus recursos. Em vez de simplesmente cortar gastos, elas ajustam a forma de direcionar os recursos. Isso significa que elas podem dedicar mais horas equivalentes a tempo integral (FTE – *Full Time Equivalent*) a funções de parceria de negócios e investir uma porcentagem maior do seu tempo no conhecimento do negócio.

Esses departamentos pagam um prêmio pelos talentos de ponta, sobretudo em áreas essenciais nas quais há interseção entre as finanças e as operações comerciais. Internamente, eliminam o desperdício e a ineficiência dos seus processos, aproveitam a tecnologia e buscam recursos de formas inovadoras, e estão mais alinhadas com as prioridades dos clientes internos.

As equipes de alto desempenho também têm um olhar aguçado em relação ao futuro e antecipam com mais sucesso onde precisarão agregar valor. Além disso, questionam permanentemente o status quo e têm uma visão abrangente de como ajudar a desenvolver o negócio.

Transformação interfuncional

Para alcançar seus objetivos, as transformações de negócios devem alinhar todas as funções de suporte em torno de metas organizacionais e de necessidades dos *stakeholders* internos. As funções de suporte precisam trabalhar juntas, compartilhando informações e processos. Também necessitam realocar tarefas existentes para o local mais eficiente e usar as tecnologias mais recentes para melhorar processos, reduzir custos e tomar decisões melhores. Os profissionais de finanças reconhecem que a conexão entre tecnologia avançada, comunicação e colaboração é essencial para serem mais eficazes nas suas funções.

Mike Greig, sócio da PwC Reino Unido, explica que “transformações funcionais bem-sucedidas podem reduzir custos em até 50%, aumentar a qualidade e o controle por meio da simplificação e da padronização, e permitir que os parceiros de negócios foquem em relacionamentos e geração de ideias, e não na coleta de dados”.

Parceria de negócios e abordagens Lean para finanças

Um avanço nas parcerias de negócios

Grandes empresas tornam seus investimentos em parcerias de negócios mais eficazes ao esclarecer e focar o papel das equipes de parceria de negócios de finanças. Outros profissionais de finanças são responsáveis por capturar as informações de gestão padrão, enquanto a função de parceria de negócios entende o que essas informações representam e as implicações comerciais para o negócio.

Em muitas empresas que adotam a parceria de negócios, os parceiros ainda recebem muitas tarefas financeiras operacionais, o que deixa apenas uma parte do seu tempo dedicada à parceria. Em outras, os escolhidos como parceiros não têm as habilidades sociais e estratégicas certas para se sair bem nesse papel.

Como explica Steve Killick, sócio da PwC África do Sul, “para ser um parceiro de negócios eficaz, você precisa ter habilidades de relacionamento e de negócios, conhecimentos de assessoria e consultoria e uma visão global. Precisa ser capaz de assessorar o negócio do ponto de vista tático, mas também estratégico”.

Como atingir o verdadeiro potencial do método Lean

Uma combinação de princípios Lean, automação e padronização do armazenamento de informações permite que os analistas voltem mais sua atenção para gerar as métricas de relatórios avançadas que comprovam a saúde e o crescimento de uma empresa, mas ainda tenham tempo para buscar insights estratégicos.

Quais são então os obstáculos para alcançar esses benefícios? Nossos projetos de benchmarking de finanças geralmente revelam uma falta de padronização de processos e uma infraestrutura tecnológica que é incapaz de prover o apoio necessário.

Em uma situação ideal, os princípios Lean são incorporados a funções operacionais cotidianas e passam a ser responsabilidade de todos. Outros princípios Lean que podem melhorar muito o desempenho e a eficiência organizacional são a análise da “satisfação do cliente”. Departamentos de finanças de alto desempenho também descobriram que a medição é essencial para o sucesso de uma iniciativa Lean.

Gestão moderna de pessoal e tecnologia

A importância das pessoas

Mudar mentalidades e comportamentos da equipe é essencial para aumentar a produtividade – gera ganhos de 15% a 25%, melhora a qualidade e fortalece relacionamentos com o negócio. Isso resolve problemas-chave na causa-raiz e fornece soluções mais simples para impulsionar a mudança.

É preciso manter gerentes e equipe concentrados nas suas prioridades máximas, para tornar o desempenho visível, entender a verdadeira carga de trabalho das equipes e os tipos de trabalho e abrir canais de comunicação.

O foco é criar uma estrutura em torno da solução de problemas e começar a dar coerência ao modo como as atividades são executadas a cada hora do dia. Com base no planejamento eficaz e nas habilidades cruzadas das equipes, é possível antecipar e gerenciar melhor os altos e baixos de demanda para conferir maior flexibilidade e sustentabilidade à maneira como as demandas são atendidas. O envolvimento dos membros da equipe na rotina de decisões e na solução de problemas permite delegar poderes e promover o senso de responsabilidade.

Tecnologia que traz benefícios para o negócio e reduz custos

A revolução digital significa que a tecnologia financeira não só está ficando mais avançada, mas também mais barata e mais acessível e interativa. As grandes organizações agora entendem os fatores críticos de desempenho e identificam oportunidades de negócios que não podiam ser vistas antes.

Dispositivos móveis, como tablets e smartphones, computação em nuvem, infraestrutura de rede de alta velocidade, acesso sem fio pervasivo, colaboração on-line, novos aplicativos de EPM, entre outros recursos, abriram formas diferentes de interação do pessoal de finanças com os dados, seus clientes e entre eles mesmos.

Há, por exemplo, benefícios importantes de fluxo de caixa associados a alugar soluções de tecnologia, em vez de investir nelas. Os avanços digitais também estão abrindo caminho para relatórios de gestão mais oportunos e inteligentes, com o uso disseminado dos recentes pacotes de visualização de dados e BI em várias empresas de alto desempenho a fim de aprimorar as informações de gestão.

Inteligência competitiva e resposta à mudança

Como transformar informações de gestão em inteligência competitiva real

A explosão na disponibilidade de dados e os avanços nas tecnologias de análise podem ampliar a relevância das informações sobre gestão. As áreas financeiras de alto desempenho aproveitam essa tendência como vantagem competitiva. Elas estão desenvolvendo maneiras avançadas de fornecer informações de gestão por meio de novas tecnologias e da visualização de dados. Com frequência, combinam novas fontes de informação com dados financeiros tradicionais para revelar novos insights e gerar um relato com valor prático.

Segundo Richard Wyles, sócio da PwC Reino Unido, algumas empresas de alto desempenho combinam atualmente as projeções de modelos preditivos de aquisição e perda de clientes com dados clássicos de demonstração de resultados e receita para prever melhor as receitas futuras. A combinação de dados financeiros e não financeiros apresenta uma visão melhor do futuro.

Operando em um novo cenário de negócios

A indústria e o comércio estão em processo de mudança. As empresas enfrentam uma tempestade perfeita de disrupção digital, fragmentação de produtos e alteração nas expectativas dos consumidores. Não cabe mais aos líderes financeiros debater se precisam se adaptar, mas decidir como – e com que rapidez.

Empresas de todo o mundo estão desenvolvendo uma presença multinacional cada vez maior. Os profissionais da área financeira não serão tão centralizados como atualmente, mas distribuídos por zonas economicamente poderosas.

A rotatividade na função será cada vez mais importante. A equipe de finanças precisará trabalhar em vários países para desenvolver a capacidade de percepção global que permitirá entender e avaliar diferenças entre países e culturas.

Para obter mais informações, entre em contato:

Humberto Linaris

Sócio - Consultoria de negócios

Tel: 11 3674-3826

humberto.linaris@pwc.com

Luciana Medeiros

Sócia - Consultoria de negócios

Tel: 11 3674-2583

luciana.medeiros@pwc.com

Rogério Escudero

Diretor - Consultoria de negócios

Tel: 11 3674-3575

rogerio.escudero@pwc.com

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor. Acesse:

www.pwc.com.br/10minutosopiniao



© 2016 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

