

**Relatório do Benchmarking Global de Finanças 2017**

Os líderes das equipes de finanças estão melhorando os resultados do negócio com investimentos em informações comerciais, menos tempo gasto em trabalhos transacionais e redução no custo das operações. O relatório deste ano examina em detalhes como as empresas que estão na vanguarda dessa tendência conseguem alcançar tudo isso.

# *Em ritmo acelerado*

Como as funções financeiras estão se transformando para impulsionar os resultados do negócio



# Apresentação

A tecnologia vem mudando profundamente o papel e as atividades das áreas financeiras nas empresas. A computação em nuvem, a automação robótica de processos e a análise de dados se tornaram recursos essenciais à transformação digital de uma organização.

Mas a tecnologia sozinha não consegue produzir o nível de mudanças que as empresas precisam fazer. Não sem um plano que defina também como a cultura organizacional e o comportamento das pessoas precisam se adaptar às novas exigências do mercado. Os líderes das áreas de finanças nas empresas estão enfrentando esse desafio com programas que deslocam o foco de atuação de suas equipes do processamento rotineiro de transações para um trabalho mais amplo de parceria com os gestores operacionais, que seja capaz de gerar mais valor para o negócio.

Para que você possa se aprofundar nesse tema, nosso sétimo relatório de *benchmarking* global de finanças destaca os esforços de transformação dos departamentos financeiros de grandes empresas globais e explora estudos detalhados de *benchmarking* que a PwC realiza para quase 600 organizações de todo o mundo.

Os líderes financeiros que entrevistamos nos contam como estão contribuindo para melhorar os resultados de suas empresas com investimentos em uma visão mais comercial das suas equipes, redução do tempo gasto em trabalhos transacionais e eficiência de custos. Esperamos que as análises e as experiências que apresentamos nas próximas páginas sejam de grande ajuda para o processo de transformação digital da sua organização.



**Fernando Alves**  
Sócio-presidente da  
PwC Brasil



**Sérgio Alexandre**  
Sócio da PwC Brasil

## Principais lições para todas as áreas de finanças



### **Geração de valor**

Menos de um quarto do tempo da área de finanças é gasto com a geração de *insights* de negócios



### **Investimento em competências**

As empresas do quartil superior pagam 25% mais aos profissionais de finanças que geram *insights*



### **Esforço concentrado**

Mesmo em empresas do quartil superior, os analistas gastam 40% de seu tempo na coleta, e não na análise, de dados



### **Redução de despesas**

As funções financeiras mais eficientes custam 36% menos do que as que apresentam desempenho mediano



### **Eliminação de ineficiências**

Em muitos processos-chave, a automação e a melhoria de processos podem reduzir os custos entre 35%-46%





# Conteúdo

- 05** Como os líderes estão transformando a área de finanças
  - 13** Como desenvolver um modelo ambicioso para parcerias de negócios
  - 25** Realinhamento do modelo operacional com foco em valor
  - 31** Possibilitando novas formas de trabalho com o uso da tecnologia
  - 39** Desenvolvendo uma cultura que prioriza a criação de valor
  - 43** Em busca de um novo perfil de talento: formuladores de problemas
  - 45** Como os líderes estão avançando
  - 80** *Benchmarking* de finanças da PwC
- 

## *Insights da PwC*

- 21** Além do *back-office*: repensando a função financeira
  - 23** O poder de influência do CFO
  - 28** Capital de giro: uma oportunidade de gerar valor
  - 35** Como criar valor com o *analytics*
  - 37** Robótica: uma oportunidade imediata para a área de finanças
  - 41** Talento e cultura: a transformação afeta as pessoas também
- 

## *Entrevistas com líderes de negócios e de finanças*

- 47** GE Oil & Gas: uma nova área financeira para um novo mundo de energia
- 51** GlaxoSmithKline: assumindo o controle da qualidade dos dados na área tributária
- 54** Royal Mail Group: gerando valor para o negócio
- 58** Becton, Dickinson & Co: uma fusão direciona o foco de finanças para o negócio
- 61** Safilo Group: acelerando o ritmo da evolução
- 64** ClubCorp: soluções na nuvem
- 68** Invenergy: impulsionando as melhores práticas com tecnologia
- 72** Sage Group: viabilizando hoje a área de finanças do futuro
- 75** British American Tobacco: preparando o cenário para uma área financeira mais eficaz
- 78** Informa: espere o inesperado - lições aprendidas de um programa de mudanças

# Como os líderes estão transformando a área de finanças

*A área de finanças precisa desempenhar um papel decisivo para que as organizações continuem a prosperar. Isso requer investimentos em novas práticas, tecnologias e habilidades que aumentem a capacidade da empresa de se adaptar em ritmo adequado.*

As poderosas novas tecnologias que combinam automação, inteligência artificial e análise de dados prometem gerar *insights*, alcançar eficiências significativas, reduzir custos e melhorar a qualidade para as empresas.

Ao mesmo tempo, as mudanças profundas nas expectativas dos clientes, dos canais de comercialização, o cenário competitivo e, claro, as perspectivas econômicas e políticas globais combinam-se para ampliar o risco e a incerteza, mas também a oportunidade de melhorar radicalmente as decisões que as empresas tomam diariamente. Em meio a todas essas mudanças e pressões, no entanto, os encargos da função de finanças permanecem de modo geral os mesmos: reportar resultados financeiros e de desempenho, garantindo que suas organizações estejam executando a estratégia definida, impulsionando o negócio em um mundo que evolui rapidamente e alcançando a liderança em termos de resultados comerciais.

No Relatório do *Benchmarking Global de Finanças 2017 da PwC*, avaliamos como as funções financeiras estão respondendo a essas forças de mudança que afetam o negócio como um todo, mas também a maneira como as próprias áreas de finanças operam e que papel elas são convidadas a desempenhar em suas organizações. Há desafios importantes para as empresas na busca por crescimento e na criação de vantagens competitivas, no alinhamento de custos com a estratégia de negócios e na gestão do impacto das mudanças em termos de tecnologia, riscos e regulamentação em suas organizações hoje e no futuro. O departamento financeiro tem um papel fundamental a desempenhar no apoio a essas áreas.

A equipe de finanças também desempenha um papel essencial na abordagem das preocupações mais urgentes dos CEOs. Cinco das dez principais ameaças citadas pelos participantes da *20ª Pesquisa Global com CEOs<sup>1</sup> da PwC* giram em torno do crescimento econômico incerto, do excesso de regulamentação, da volatilidade cambial, do aumento da carga tributária e da instabilidade social. São temas que trazem implicações financeiras significativas, e as áreas de finanças podem demonstrar seu valor oferecendo *insights* que ajudem a mitigar os riscos, descobrir oportunidades ocultas, enfrentar os choques econômicos e prosperar em meio à incerteza.

<sup>1</sup> 1.379 CEOs em 79 países (inclusive o Brasil) foram entrevistados para a 20ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC: *20 years inside the mind of the CEO... What's next?* ([www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey))

A desaceleração da tendência de redução do custo destacada neste relatório é uma das descobertas mais surpreendentes que emergem da nossa mais recente análise de *benchmarking* (ver Figura 1). No *Relatório do Benchmarking Global de Finanças 2015 da PwC*, previmos que a menor pressão sobre os custos continuaria e, possivelmente, até se aceleraria, à medida que as organizações financeiras aplicassem novas tecnologias de automação, como inteligência artificial (IA) e automação robótica de processos (RPA) em suas atividades. Mas parece que, para muitos, a taxa de adoção da tecnologia na área de finanças ficou atrasada em relação a outras funções corporativas que adotaram a automação avançada e começaram a concretizar seu potencial. Isso contribuiu para desacelerar a queda de custos no financiamento nos últimos dois anos. Existem muitos pilotos e “provas de conceito”, mas o desafio para os líderes de finanças é

acelerar a adoção. Como discutiremos neste relatório, os benefícios são mais amplos que a redução de custos.

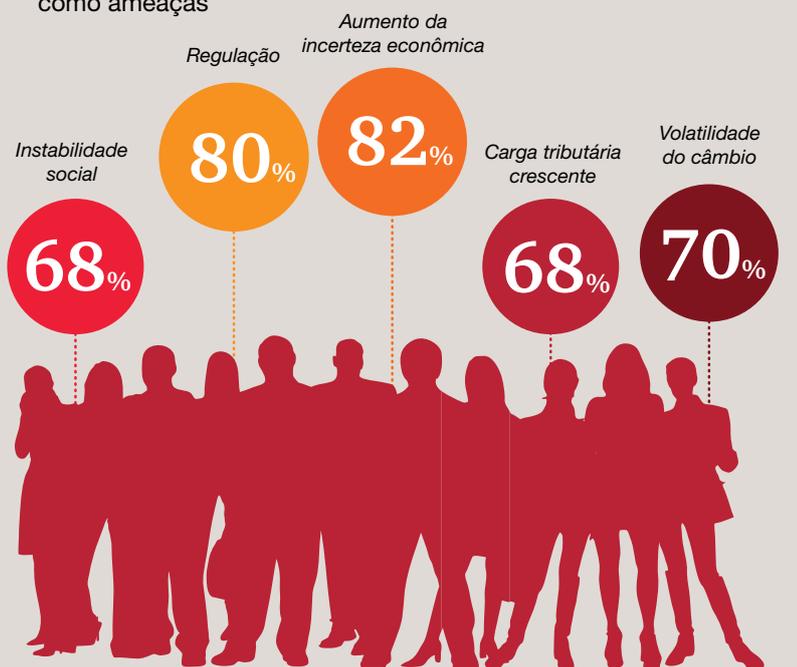
Este relatório irá ajudá-lo a avaliar como sua área financeira se compara com as de seus pares, oferecendo exemplos reais de práticas novas e recomendadas que as equipes de melhor desempenho estão seguindo para conquistar vantagem comercial. Isso mostrará o caminho a seguir, além de esclarecer como será o sucesso no futuro em toda uma gama de áreas relacionadas à sua missão e ao seu modelo operacional. Os dados e pontos de vista apresentados aqui ajudam a montar um panorama do que as equipes financeiras estão fazendo hoje – seja por meio da automação, da estratégia de talentos ou de parcerias de negócios – a fim de aproveitar as oportunidades para melhorar não apenas seus departamentos, mas a empresa como um todo.

Os estudos de caso e as entrevistas com líderes de finanças, na segunda parte do relatório, mostram a importância do pensamento inovador para ajudar as equipes de finanças a evoluir de um papel “tradicional” para outro mais “progressista”. Muitas das histórias servem como aviso de que as grandes organizações financeiras que falham em reconhecer a mudança acentuada exigida em seus negócios correm o risco de ficar para trás e até de se tornar irrelevantes à medida que o mercado para seus produtos e serviços evolui.

A área financeira precisa desempenhar um papel crítico para garantir que as organizações continuem a prosperar. Isso requer investimentos em novas práticas, tecnologias e habilidades que aumentem a capacidade da empresa de se adaptar no ritmo adequado.

## Maiores preocupações dos CEOs

Porcentagem de CEOs que apontam estas questões como ameaças



Fonte: 20ª Pesquisa Global com CEOs da PwC

## Sobre o relatório

Ao compilar este relatório, tomamos por base estudos de *benchmarking* detalhados e aprofundados realizados com cerca de 600 áreas financeiras em diferentes indústrias de todo o mundo. Esses projetos nos permitem medir as amplas variações na efetividade e eficiência da área financeira de acordo com dimensões como geografia, indústria e porte da organização. Eles também nos ajudam a entender o que as equipes financeiras estão fazendo para gerar benefícios para suas organizações. Os dados nos permitem identificar oportunidades que as áreas financeiras podem explorar para melhorar a forma como operam e para quantificar os

benefícios que essas mudanças podem ter para suas empresas. Além disso, incorporamos as opiniões dos líderes de finanças e negócios e de outros agentes que trabalham para tornar a função financeira mais produtiva e inteligente e, conseqüentemente, mais capaz de contribuir para gerar resultados alinhados com a estratégia mais ampla da organização.

Este relatório é o sétimo que produzimos desde 2009. O principal fator de mudança em tempos recentes foi, obviamente, o impacto dos avanços tecnológicos e da automação sobre o que as equipes financeiras fazem, como fazem e o que se espera delas. Essas mudanças continuam

ganhando velocidade, mas a nuvem, a automação robótica de processos e abordagens semelhantes reduziram o custo de entrada no mercado para novos competidores, ou seja, a tecnologia não pode mais ser vista como uma barreira para a área financeira fazer novas conquistas.

A barreira agora parece ser mais cultural ou organizacional e isso se destaca em muitas das histórias de clientes e análises de dados contidas neste relatório.

Para obter mais informações sobre a metodologia e os serviços de *benchmarking* da PwC, consulte a página 80 no fim deste relatório.

## O que podemos aprender com as equipes de melhor desempenho?

Nas equipes financeiras em que a adoção de novas tecnologias e formas de atuação trouxe economias, houve, em geral, um mecanismo de compensação para investir em pessoas e nas habilidades necessárias para aproveitar o potencial das soluções tecnológicas disponíveis. O desejo de mais análises e *insights* e a adoção de novas ferramentas para isso exigem que as equipes financeiras se desenvolvam para acompanhar as mudanças. Essa também é uma tendência que vemos como duradoura – as equipes financeiras terão uma composição muito diferente dentro de cinco anos em relação à situação atual.

Como as funções financeiras de melhor desempenho respondem a esses desafios e como procuram aproveitar as oportunidades que se apresentam? Ao longo dos últimos anos, essas áreas buscaram

melhorias de eficiência pelos tradicionais meios de simplificação de processos, padronização, serviços compartilhados e terceirização. Funções de primeira linha, em especial, fizeram grandes avanços. De acordo com a nossa análise, em termos de eficiência e custo de finanças, as

áreas financeiras do quartil superior de desempenho superaram a mediana em 30% a 40% e incorporaram as virtudes que discutimos no passado e ao longo deste relatório. Com frequência, vemos equipes presas ao pensamento tradicional, com líderes que não estão comprometidos com a agilidade e a inovação.

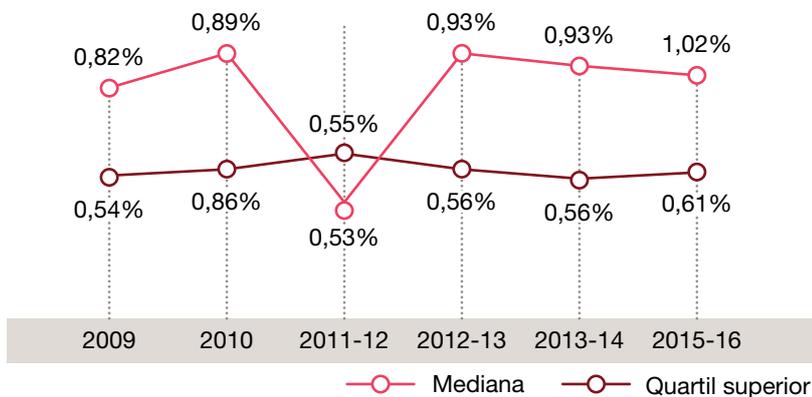
### O que diferencia as equipes de melhor desempenho?



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

**Figura 1: A área de finanças continua a controlar custos, e as equipes de melhor desempenho estão investindo em atividades de valor agregado**

Custo de finanças como porcentagem da receita



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

A experiência mostra que foco e habilidade, não alguma tecnologia mágica, distinguem as equipes de melhor desempenho das outras:

- Elas têm uma proposta de valor clara.
- Elas não estão contentes com o *status quo* e querem continuar melhorando e questionando a maneira como operam, o valor que geram e a forma como interagem com o negócio.
- Elas têm um foco direcionado para eficiência, questionando o que se deve parar de fazer e o que é preciso padronizar e automatizar.
- Elas estão comprometidas com um ambiente “enxuto” e impulsionam melhorias contínuas na forma de trabalhar, ano a ano.
- Elas aceitam a mudança, especialmente em novas formas de trabalhar e estilos de gerenciamento mais visuais e tecnológicos, usando ferramentas de colaboração para reduzir tempos de ciclo e novas técnicas comportamentais para obter o melhor de seus profissionais.
- Elas estão começando a adotar novas tecnologias de robótica e na nuvem, muitas vezes como opção à terceirização tradicional.
- Elas são altamente eficazes no uso de competências para realmente influenciar as decisões de negócios, fornecendo os *insights* que os CEOs exigem.

## **A redução dos custos da área financeira está começando a reverter?**

As áreas de finanças estão cada vez mais pressionadas a se concentrar na inovação e no valor gerado, mas, é claro, isso precisa ser equilibrado com o foco contínuo na eficiência e no custo. Nossos dados de *benchmarking* mostram uma desaceleração na tendência de longo prazo de redução no custo da área (Figura 1), o que talvez seja um pouco surpreendente, considerando as mensagens que ouvimos sobre tecnologia e automação, especialmente robótica, e as economias de custo que elas podem trazer. A diferença de custos entre as equipes de melhor desempenho e as medianas permanece alta, mas há sinais de que ela está começando a diminuir. Talvez isso prove que o desafio para as equipes de melhor desempenho seja maior, uma vez que elas já usaram muitas das técnicas tradicionais para aumentar a eficiência, como padronização de processos, serviços compartilhados e automação.

As equipes de melhor desempenho operam a um custo menor, não pela redução dos níveis de serviço, mas pela padronização e simplificação dos seus principais processos e sistemas – o que permite liberar recursos para se concentrar em parcerias de negócios.

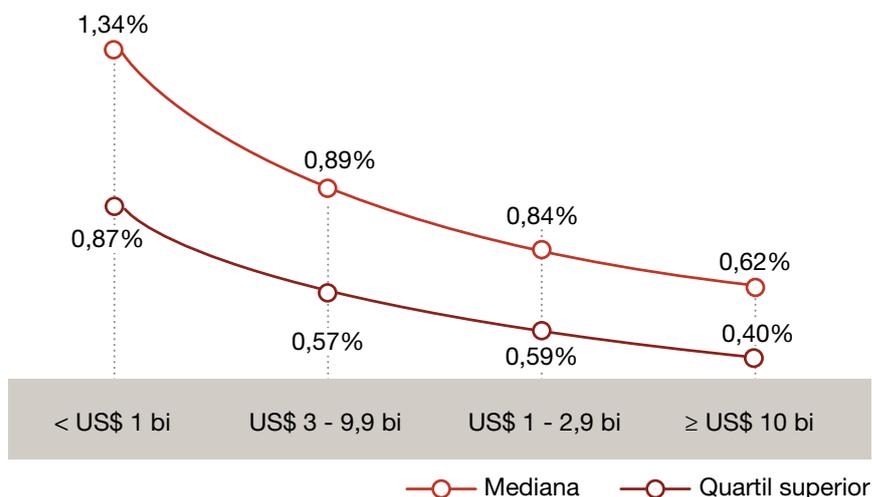
O custo médio da área de finanças continua a cair em relação ao ponto alto alcançado em 2011-2012, mas a uma velocidade cada vez menor. Para as equipes de melhor desempenho, houve um aumento marginal no custo de finanças pela primeira vez desde 2011-2012. E pela primeira vez desde 2009, a diferença entre as equipes melhores e as medianas caiu abaixo de 40%. Em parte, nossos estudos sugerem que isso reflete um investimento deliberado em capacidade financeira nas organizações de alto desempenho. Como destaca a pesquisa com CEOs feita pela PwC, os líderes executivos estão preocupados em ter os talentos necessários na área de finanças, e no negócio de forma mais ampla, para impulsionar o crescimento dos lucros. No entanto, como discutimos mais adiante neste relatório, acreditamos que, no longo prazo, a tendência de queda será retomada e provavelmente ganhará velocidade, dada a proliferação de tecnologias que geram economia, como a automação robótica de processos e aplicativos de finanças baseados na nuvem. Somente no ano passado começamos a ver as equipes de finanças procurando implementar esses tipos de tecnologias inovadoras.

Atualmente, a maioria está em fase piloto ou prova de conceito, explorando a melhor maneira de aproveitar as tecnologias em seus domínios funcionais. À medida que as organizações começarem a “industrializar” o uso dessas ferramentas de automação, esperamos ver uma queda significativa nos custos financeiros em geral, mas ela ainda será ofuscada pelo custo de aprimoramento da equipe em uma função mais analítica para atender às demandas dos CEOs mencionadas anteriormente.

Na nossa experiência, as equipes de melhor desempenho operam a um custo menor, não pela redução dos níveis de serviço, mas pela padronização e simplificação dos seus principais processos e sistemas – o que permite liberar recursos para se concentrar em parcerias de negócios. Não se trata de perseguir reduções de custos – as entrevistas que realizamos como parte dos estudos de *benchmarking* sugerem que as organizações que se concentram em uma visão holística da mudança dentro da área de finanças e a alinham à estratégia de negócios mais ampla podem alcançar um melhor desempenho de custos e mais eficiência.

Figura 2: Empresas maiores têm a economia de escala como vantagem

Custo da área financeira por receita da empresa



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

## Como avaliar seu negócio em relação a outros semelhantes

Este relatório cita várias métricas usadas para medir o desempenho das áreas financeiras. Ao comparar sua função financeira com essas métricas, é importante ter certeza de que elas sejam relevantes para a sua situação. Os dados mostram que o tamanho e a complexidade do negócio têm uma influência significativa no desempenho relativo – mais do que a indústria. As organizações menores muitas vezes não conseguem aproveitar as economias de escala que as empresas maiores alcançam. No entanto, operar em diferentes áreas geográficas tem um alto impacto nos custos (Figuras 2 e 3).

Para reduzir custos em funções complexas e geograficamente dispersas, é preciso pensar de forma inovadora sobre o modelo operacional da área de finanças.

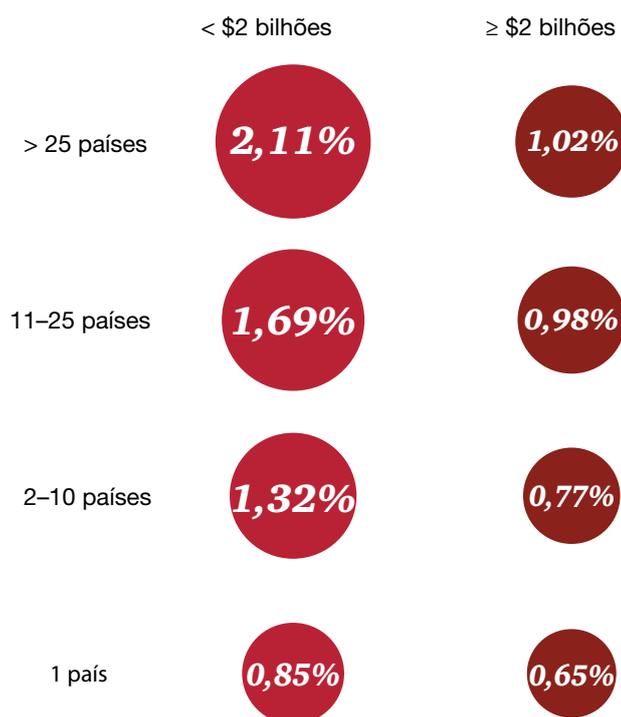
Exemplos desse tipo de pensamento incluem as tecnologias colaborativas que estamos vendo surgir e a discussão sobre como as organizações podem trabalhar juntas em “ecossistemas” para criar benefícios mútuos. Há muito a aprender com pequenas empresas e *startups*. O conceito de “finanças como serviço” é algo novo para organizações menores. Existem casos de áreas financeiras relativamente pequenas usando técnicas que as empresas maiores empregam, como concentrar o planejamento e a análise financeira em equipes especializadas e centralizadas. ERPs (sistemas de gestão integrada) baseados na nuvem e outros aplicativos disponibilizam agora ferramentas sofisticadas a um preço acessível para pequenas empresas e, como veremos no relatório, essas organizações se preocupam menos com a automação de processos manuais (do que as grandes empresas), mas usam a tecnologia para evitar totalmente os processos desnecessários.

*O tamanho e a complexidade do negócio têm uma influência significativa no desempenho relativo – mais do que a indústria.*

**Figura 3: Uma presença multinacional cria complexidade e custos**

### Custo de finanças por receita e países de operação

Quando as pequenas empresas apresentam requisitos de finanças complexos e multinacionais, elas têm dificuldade de reduzir custos.



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

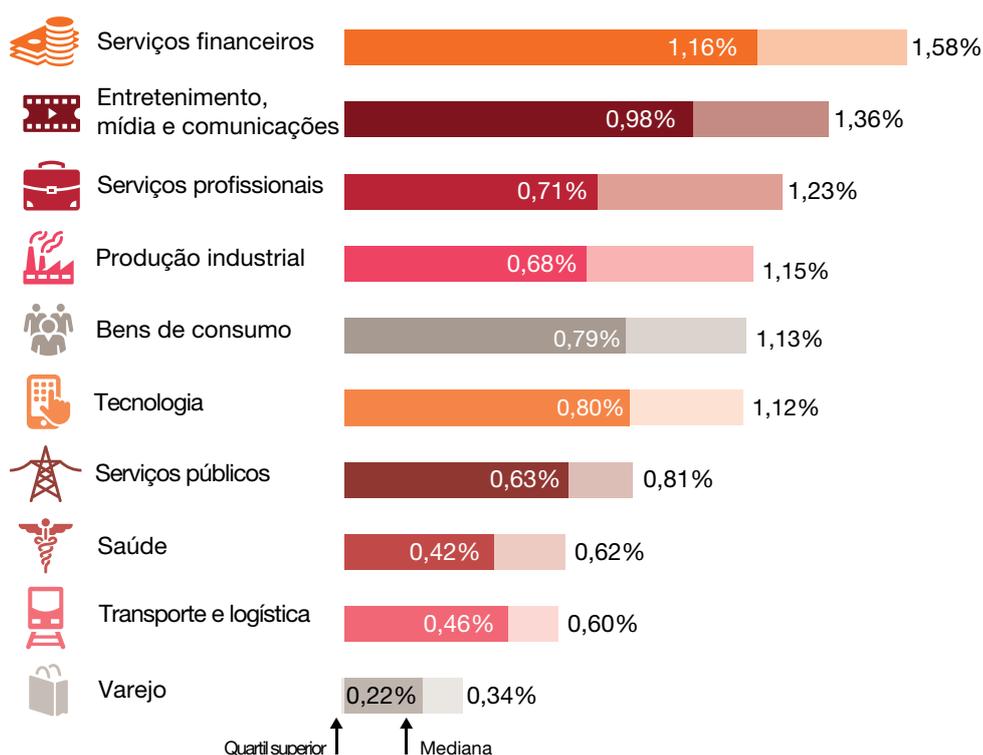
Observamos que o custo da área de finanças difere por indústria (Figura 4). Setores como o varejo tendem a ter o menor custo de finanças, em grande parte, devido ao foco intenso em margens e controle de custos, em eficiência de processamento e na prevalência de funções financeiras altamente centralizadas. As instituições de serviços financeiros, por outro lado, geralmente têm custos mais elevados, impulsionados, em parte, por pesados encargos regulatórios, modelos de negócios complexos, ambientes de TI fragmentados por produtos ou áreas geográficas e, muitas vezes, níveis de remuneração maiores. Mas, independentemente da situação do setor, o custo da área de finanças pode variar amplamente entre as empresas do mesmo segmento.

Ao se questionar sobre o que pode conseguir realizar, não procure apenas em sua indústria. Analise também as empresas cujo tamanho, complexidade, perfil geográfico e de produto/canal sejam semelhantes aos seus e considere as abordagens que discutimos neste relatório. Para alcançar uma vantagem competitiva real, a área de finanças precisa de uma mentalidade nova e inovadora, além da vontade de explorar novas tecnologias e formas de trabalho, em vez de executar mudanças incrementais de maneira “tradicional”.

Os departamentos financeiros que ainda não estão no quartil superior de desempenho em termos de custos ainda têm muito espaço para conquistar consideráveis ganhos de eficiência adicionais. Para as principais empresas do quartil superior que já aplicaram as alavancas tradicionais, o novo conjunto de tecnologias oferece um caminho para avançar com base no progresso que elas fizeram no passado.

**Figura 4: As empresas para benchmarking podem estar fora da sua indústria**

#### Custo de finanças por indústria



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

*Para alcançar uma vantagem competitiva real, a área de finanças precisa de uma mentalidade nova e inovadora, além da vontade de explorar novas tecnologias e formas de trabalho.*

As equipes de finanças de melhor desempenho fazem muito menos esforço do que uma empresa média em atividades de contabilidade geral, relatórios financeiros e processos transacionais tradicionais, como contas a pagar e contas a receber. Sua maior eficiência libera recursos para investir em um departamento de mais qualidade e personalização, voltado para parcerias de negócios e outras atividades que geram valor. É nessa atividade que a área de finanças pode ter um impacto tangível no negócio, ajudando os líderes operacionais a tomar decisões melhores e impulsionar o desempenho, seja ele medido em retorno do investimento, rentabilidade, resultado líquido, participação de mercado, crescimento ou mesmo impacto ambiental total.

### ***Geração de valor***

A maioria das equipes financeiras com as quais conversamos – sem falar em seus clientes nas unidades de negócios – nos dizem que estão insatisfeitas com os resultados de seus esforços de parcerias de negócios. Apenas algumas áreas de alto desempenho dominaram com sucesso a mistura de cultura, talentos, modelo operacional e tecnologia para alcançar uma efetiva parceria de negócios.

Os exemplos delas mostram que alcançar uma parceria efetiva não é impossível, mas é muito difícil. Com base no nosso trabalho, talvez se possa concluir que, para melhorar nesse aspecto, muitas equipes de finanças precisam se concentrar em desenvolver seus conhecimentos comerciais e de negócios, mas também que o negócio precisa ter uma base sólida em finanças se ambos quiserem trabalhar juntos com sucesso.

Aplicativos de ERP baseados na nuvem, análise de dados, visualização de dados e colaboração na nuvem estão fornecendo ferramentas que geram melhores *insights*, mas apenas quando as organizações têm as competências adequadas para usá-las de forma eficaz. Nossas entrevistas com CFOs (diretores financeiros) e CEOs (diretores executivos) sugerem que as organizações que avaliam esses avanços de forma positiva, em vez de se sentirem ameaçadas pela maneira como eles podem afetar a área de finanças e os papéis desempenhados pelos que trabalham nela, têm maior chance de alcançar desempenhos melhores no longo prazo. Isso, por si só, é uma mudança cultural, comportamental e de atitude para muitos profissionais da área de finanças.

---

*“Nosso projeto de transformação da área de finanças nos ajudou a transformar mais amplamente nossas formas de atuação. Ele gerou um benefício comercial maior para toda a empresa.”*

**—Fred Smith**

Informa, diretor de Serviços Compartilhados

---

# Como desenvolver um modelo ambicioso para parcerias de negócios

“Parceiros de negócios precisam ter um tipo especial de temperamento – realista e baseado em fatos, mas também emocionalmente equilibrado”

—Gerd Graehsler  
Safilo Group,  
diretor financeiro

O papel da área financeira se torna mais variado e difícil a cada ano e nunca foi tão desafiador. Um dos motivos para isso é sua expansão constante. Muitas empresas agora esperam que o CFO conduza a agenda do CEO para toda a organização, enquanto o CEO se concentra na estratégia e na comunicação com os *stakeholders*. Isso significa entender o mercado de operação e quais clientes, produtos e canais geram rentabilidade e oferecem oportunidades de crescimento.

Apoiar essas decisões mais estratégicas em torno de preços e do modelo operacional da empresa requer que a área financeira desenvolva sua capacidade analítica e sua compreensão não só sobre como a organização opera, mas também sobre fatores externos que afetam seus clientes e mercados. Os CFOs e as equipes financeiras que produzem mais impacto assumem esse papel trabalhando com as áreas de negócio e participando da tomada de decisões operacionais para identificar e mitigar riscos, acelerar o crescimento e gerar maiores retornos sobre investimentos.

## Parceria de negócios

Como a boa parceria de negócios teve sucesso?



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

**Figura 5: As lacunas de competências mostram que é preciso encarar de forma diferente a contratação e o treinamento**

## Profissionais de finanças – importância e classificações de desempenho



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

A área de finanças há muito tempo é responsável por registrar, classificar, analisar e interpretar dados. É assim que as organizações monitoram sua evolução e traçam um roteiro rumo ao futuro. Mas, com o advento de tecnologias como o *blockchain*, talvez possamos prever um mundo, num futuro não muito distante, no qual a tecnologia fará todas essas coisas, ou será essencial para elas. As pessoas não serão envolvidas no processamento. Seu foco mudará para o questionamento e a análise de resultados totalmente automatizados, a interpretação do que eles significam para o negócio e as decisões que precisam ser tomadas.

Assim, tanto as empresas como o mundo em geral estão se tornando mais complexos por causa das mudanças nas necessidades dos consumidores e da quantidade de informações disponíveis, além da

constante transformação no cenário econômico e tecnológico. Nesse ambiente turbulento, as empresas precisam que o departamento financeiro seja integrado ao processo de tomada de decisão e esteja presente em todas as etapas desse processo, não apenas em pontos específicos. Essa é uma área na qual muitas organizações financeiras reconhecem que precisam se desenvolver. Como parte dos projetos de *benchmarking*, ouvimos os profissionais de finanças sobre o que consideram importante e como avaliam o desempenho de suas equipes. Os resultados são reveladores (Figura 5). Eles acreditam que as prioridades mais altas são ter equipes bem treinadas, ter eficiência nos *insights* de negócios e no suporte à decisão e contar com as capacidades certas. No entanto, o desempenho nessas três áreas geralmente está abaixo das expectativas.

*As empresas precisam que o departamento financeiro seja integrado ao processo de tomada de decisão e esteja presente em todas as etapas desse processo.*

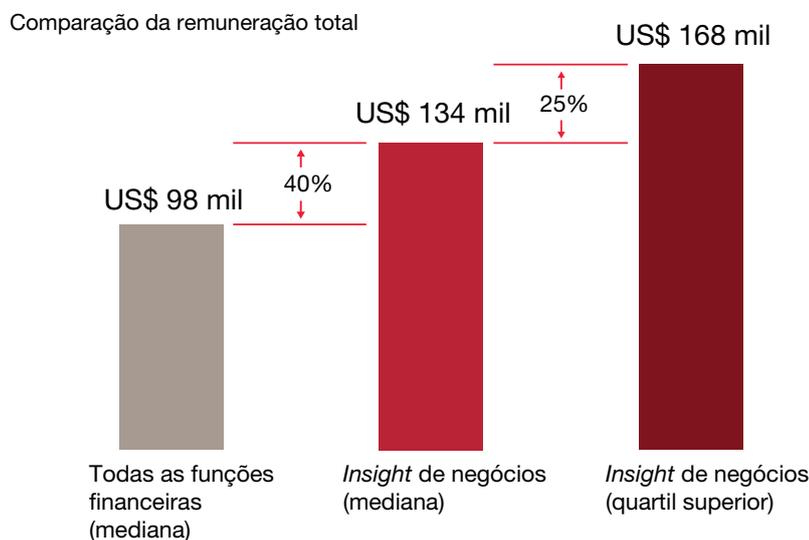
O foco maior na criação de valor está atrasado. Até recentemente, a maioria das organizações se concentrava mais intensamente na eficiência financeira. Como resultado, muitas equipes de finanças perderam a oportunidade de gerar resultados comerciais importantes e demonstrar seu valor de longo prazo para o negócio. O foco na eficiência é compreensível. Os acionistas e conselheiros de administração são implacáveis em suas demandas de redução de custos e melhorias de margem. No entanto, apesar da pressão, a maioria das áreas financeiras enfrentou dificuldades para reduzir seu atraso em relação às equipes de melhor desempenho em termos de custo, e isso não parece ter sido porque estavam buscando a oportunidade de transformar seu papel da maneira como definimos antes e como os CEOs parecem estar demandando.

Ao se concentrarem na eficiência, as empresas e seus consultores em geral deixaram que a eficácia fosse ofuscada e não perceberam que os dois objetivos poderiam ser alcançados ao mesmo tempo. A eficiência de custos é elementar; identificar oportunidades de crescimento lucrativo é transformacional.

Por exemplo, o processo orçamentário é fundamental para a implementação de estratégias de negócios e, muitas vezes, exerce pressão considerável no negócio e nas áreas de finanças. No entanto, nos últimos anos, o tempo e o esforço envolvidos no processo permaneceram mais ou menos estáticos, e os níveis de satisfação geralmente são baixos. Simplificar a orçamentação pode melhorar a eficácia do processo, acelerando a disponibilidade de informações e reduzindo custos. Mas com a tecnologia disponível hoje, as empresas precisam pensar de forma mais radical. Por que nós orçamos? O valor do trabalho de orçamentação está na reflexão e na colaboração que ele pode impulsionar em torno de decisões empresariais. Não está de fato nas projeções em si ou no processo mecânico de desenvolvê-las. Quando os orçamentos são produzidos, eles precisam ser usados no negócio como uma ferramenta essencial de gerenciamento para direcionar decisões e comportamentos. Em muitos casos, os orçamentos não são usados dessa forma e permanecem estáticos ao longo do tempo, em vez de evoluírem constantemente com a mudança nos mercados em que as empresas operam.

*A eficiência de custos é elementar; identificar oportunidades de crescimento lucrativo é transformacional.*

**Figura 6: Remuneração dos melhores desempenhos para recompensar competências de valor agregado**



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

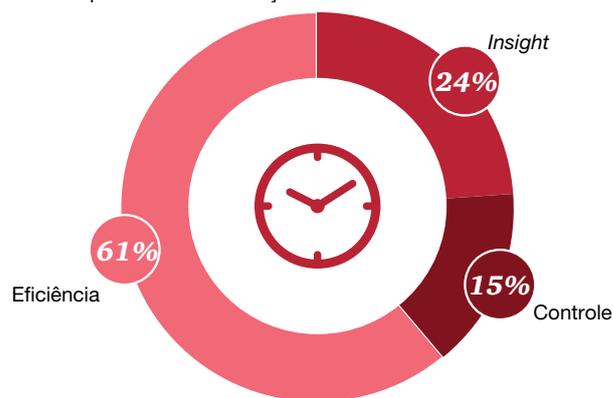
Nossa pesquisa mostra que o impacto da revisão desses processos pode ser significativo: os custos de pessoal para as funções de *insight* de negócios, como orçamentação e previsão, geralmente estão 40% acima da mediana para todos os processos financeiros (Figura 6). As empresas têm a oportunidade de avaliar quanto a sua área financeira consegue contribuir para a criação de valor e investir onde for necessário para fortalecer suas capacidades. As empresas de melhor desempenho estão fazendo esses investimentos – apesar do custo geralmente baixo da atividade financeira, elas pagam aos profissionais de finanças “que geram *insights*” mais do que a empresa mediana (Figura 6). E por uma boa razão. Nos últimos anos, a proporção do esforço financeiro focado em atividades de *insights* de negócios com valor agregado permaneceu constante em torno de 24% (Figura 7), mas é provável que ela aumente, à medida que cresçam as expectativas em relação ao que as áreas financeiras deveriam estar buscando fornecer, diminua o trabalho operacional devido à automação e aumente a disponibilidade de ferramentas analíticas facilmente configuráveis e flexíveis para ajudar a impulsionar a criação de *insights*. No entanto, para avançar nessa transformação, os profissionais de finanças não só precisam comprovar seu valor, demonstrando visão comercial e capacidade analítica. Eles também precisam desenvolver habilidades tecnológicas mais sofisticadas para usar as ferramentas à sua disposição. É provável também que precisem mudar comportamentos em muitos casos, pois será preciso ser mais ágil, menos avesso a riscos e aberto para testar novos processos, tecnologias e formas de trabalhar.

Como mencionamos, nas grandes organizações, os líderes de unidades de negócios e os grupos operacionais esperam que a área financeira não apenas esteja presente no trabalho cotidiano da unidade, mas que conduza o diálogo, questione as decisões de negócios e faça conexões que, de outra forma, seriam perdidas. No entanto, os parceiros de negócios da área financeira devem, ao mesmo tempo, se concentrar em fornecer *insights*, não em criar as análises. Um líder de finanças de uma empresa global de produtos de consumo reconheceu que alguns gerentes de marcas regionais estão tão acostumados a se apoiar em um parceiro de negócios da área de finanças que não se preocupam em analisar ou entender a lucratividade da marca sozinhos – eles deixam esse trabalho para o profissional de finanças. Isso não é uma parceria de negócios eficaz. Para que a área de finanças estabeleça uma parceria eficaz, a unidade de negócios e outros líderes funcionais precisam conhecer os números e acolher os questionamentos dos seus parceiros de finanças.

Apenas  
**24%**  
do tempo da área de finanças é dedicado a atividades de geração de insights.

Figura 7: Buscando maneiras de aumentar o tempo dedicado a *insights*

Distribuição do tempo da área de finanças



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

A área de finanças deve aceitar um papel operacional ampliado, mas, ao mesmo tempo, os parceiros de negócios devem estar atentos aos riscos de assumir um trabalho que, de forma mais adequada, é da alçada de outro membro da equipe de liderança operacional.

O trabalho mais importante do parceiro de negócios é impulsionar a estratégia da organização, gerando resultados comerciais positivos. “O parceiro de negócios da área financeira deve receber informações financeiras e operacionais e ser capaz de formular, em conjunto com o negócio, o que é exigido da equipe de finanças”, diz Gavin Hildreth, da PwC UK. “As atividades comuns devem centrar-se na interpretação e análise

para entender os fatores de geração de valor que estão transformando o custo e a receita da organização. No entanto, quando analisamos o que os parceiros de negócios realmente fazem e como são percebidos, os resultados muitas vezes desapontam.”

Algumas organizações adotam uma abordagem mais radical; em vez de criar uma comunidade de “parceiros de negócios” e tentar incorporar as habilidades comerciais necessárias, elas se esforçam para tornar o negócio mais consciente do ponto de vista financeiro, fornecem ferramentas e informações que permitem tomar as melhores decisões comerciais, e reduzem a área financeira ao mínimo. É uma abordagem atraente, e cada CFO precisa escolher qual caminho é adequado para seus negócios.



Na maioria das organizações, estimular ou sustentar oportunidades de crescimento e reduzir custos são os principais objetivos estratégicos, segundo a *Pesquisa Global com CEOs 2017 da PwC*. Quase 80% dos CEOs que responderam à pesquisa planejavam impulsionar o crescimento orgânico em 2017, enquanto apenas 62% disseram que planejavam reduzir custos. Ainda é uma porcentagem alta, mas mostra a mudança no nível de confiança, pois mais CEOs estão se concentrando em identificar oportunidades de crescimento no próximo ano. Na mesma pesquisa, os CEOs destacam a preocupação com o fato de não terem os melhores talentos em suas organizações, ou em finanças para ajudá-los a buscar essas oportunidades. Ao mesmo tempo, as recentes análises da PwC sobre o que os parceiros de negócios estão realmente fazendo mostram que eles dedicam quase metade do tempo a atividades reais de parcerias de negócios.

Além disso, mais de metade (56%) dos clientes de finanças dizem que seus parceiros de negócios não influenciam suas decisões. Dessa forma, as empresas enfrentam um duplo desafio: não dispor do talento adequado necessário para atender a essa demanda e, quando dispõem, têm dificuldade para garantir que ele esteja focado nas questões certas.

“Acredito que os departamentos de finanças mais informados reconheceram que não precisam apenas produzir as informações financeiras de forma mais eficiente”, diz Mark O’Sullivan, da PwC UK. “Eles devem mostrar que podem realmente analisar, interpretar e prever, em vez de apenas produzir. Eles também estão começando a perceber que já dispõem de muitas das ideias, sistemas, processos e controles para obter informações estratégicas mais importantes relacionadas aos seus principais recursos e relacionamentos, como clientes, funcionários e a cadeia de fornecedores.”

---

*“Precisamos gerar novas propostas de valor, algumas das quais vão totalmente contra a corrente e contra o status quo.”*

**—Mike Prince**

*Royal Mail Group, diretor de Finanças no Reino Unido*

---

Para obter mais valor de seus parceiros de negócios, o Royal Mail Group (RMG) precisou esclarecer primeiro os papéis desses parceiros e identificar os comportamentos necessários para alcançar um desempenho eficaz. A análise do que os parceiros de negócios realmente fazem revelou que eles dedicavam a maior parte do tempo a “apoio diário, orientação diária, estímulos diários à ação para toda a organização”, segundo Jill Adams, líder de transformação financeira da RMG. Em outras palavras, eles atuavam como gestores de desempenho – um papel importante, mas não focado na criação de valor. O que a RMG queria de seus parceiros de negócios era, nas palavras do diretor de finanças da empresa no Reino Unido, Mike Prince,

“pessoas preparadas para serem “curiosas e ligeiramente controversas”. Elas precisam gerar novas propostas de valor, algumas das quais irão totalmente contra a corrente e contra o *status quo*”.

Em comum com muitos CFOs que encontramos, Mike vê o parceiro de negócios ideal como um agitador, de certa forma. Os parceiros de negócios impulsionam a criação de valor, por exemplo, oferecendo aos gestores opções de novos produtos, preços e decisões de suprimento. Eles apresentam análises baseadas em fatos sobre canais, produtos e mercados para que as unidades de negócios possam entender suas opções e fazer as escolhas necessárias. E eles não têm medo de dizer à empresa quando ela pode melhorar seu desempenho, nem de oferecer ideias sobre como fazer isso.

---

*“O sucesso de um parceiro de negócios deve ser medido pelo resultado comercial que vocês alcançam juntos, não apenas pela contribuição que ele fornece. Se não se comprometer com isso, você não faz parte da equipe.”*

**—Tim Bartle**

*British American Tobacco,  
diretor de Operações  
Financeiras*

---

Muitos profissionais de finanças precisarão fazer mudanças comportamentais conscientes para se tornarem parceiros de negócios eficazes. Por natureza, o pessoal da área de finanças é prudente, uma tendência reforçada pelas restrições do *framework* de governança e controle das grandes organizações. A coleta e a limpeza de dados são comportamentos enraizados e, por temperamento, esses profissionais querem ter a certeza de que seus dados estão 100% corretos.

É muito menos confortável questionar os líderes empresariais sobre seus resultados. Essas conversas exigem habilidades de escuta, negociação e influência. Os profissionais de finanças também devem fazer um esforço consciente para deixar de lado seu perfeccionismo a fim de usar a tecnologia para fazer experiências, testar cenários alternativos e explorar opções de negócios.

Obviamente, é essencial eliminar os dados duvidosos, mas é ainda mais importante cultivar características como ambição, curiosidade e vontade de explorar, próprias dos melhores parceiros de negócios. “O grande desafio para as organizações é encontrar pessoas que queiram ser parceiros de negócios eficazes”, diz Raghuunathan Raghu, da PwC Cingapura. “Elas têm uma boa visão de negócios? Têm bom conhecimento de negócios? Como as habilidades pessoais delas permitem desenvolver relacionamentos com as equipes de operações, em vez de atuar como subordinadas?”

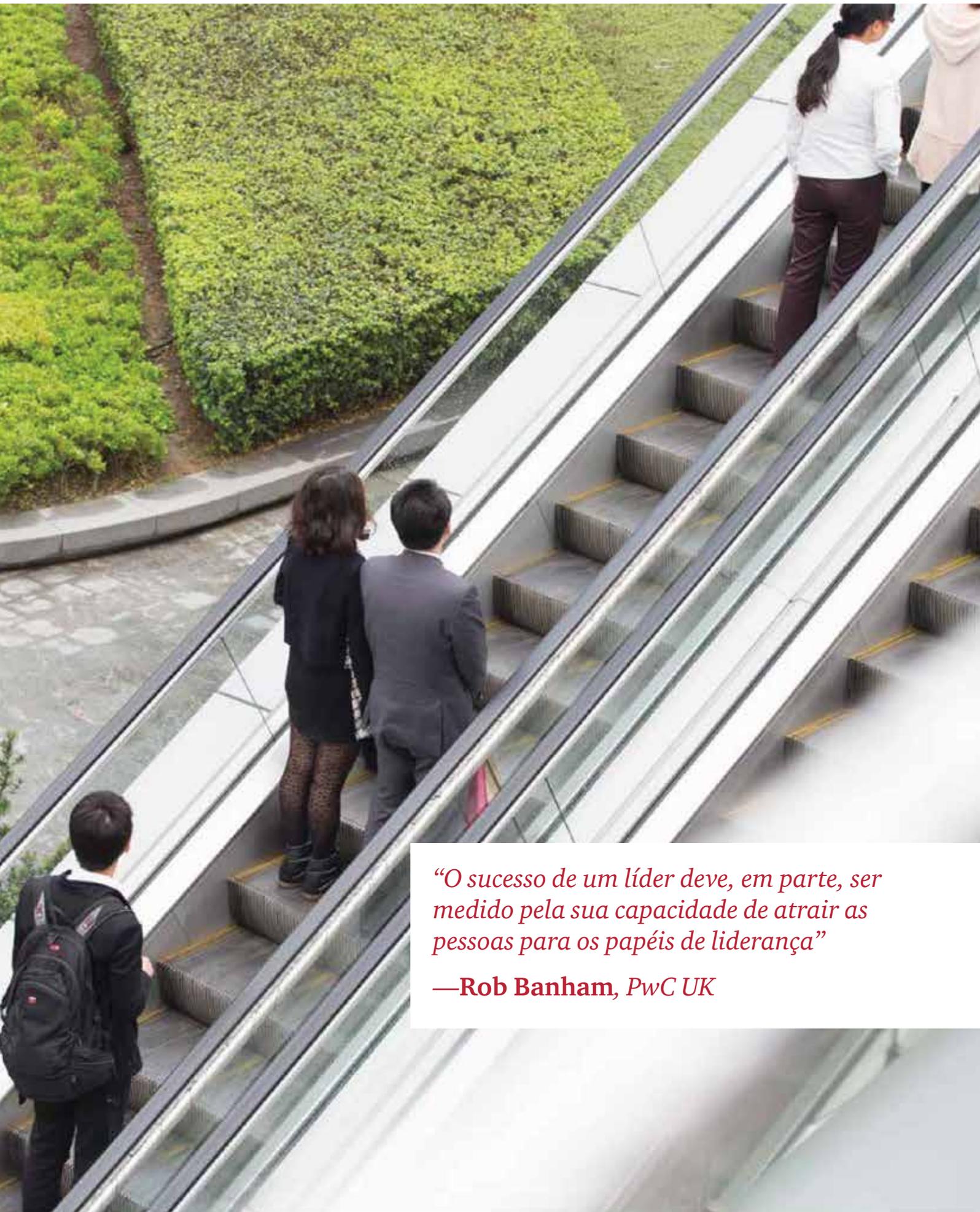
Os parceiros de negócios atuais precisam abandonar a visão convencional segundo a qual o trabalho da área de finanças é dizer “não”. A parceria de negócios é mais uma questão de tonar possível dizer “sim” e de avançar, em vez de ficar paralisado pelas complexidades e pelos desafios da tecnologia, dos mercados e da concorrência.

“Não desejamos manter conversas em que a área financeira apenas diga o que você pode ou não pode fazer, mas sim que pergunte o que você pretende realizar e o motivo”, diz Tim Bartle, parceiro de negócios da BAT plc. “Vamos tentar encontrar uma maneira de fazer isso acontecer dentro dos limites existentes.”

## **Como se organizar com novas apostas em eficiência**

Constatamos que muitas das áreas financeiras mais bem-sucedidas avaliam o sucesso de suas equipes de liderança financeira pelos resultados comerciais das empresas nas quais trabalham. A ideia é que, se as áreas de finanças realmente melhoram as decisões de negócios da empresa, esse avanço é visível nos resultados empresariais, medidos por receitas, rentabilidade, participação de mercado e critérios similares. Muitas vezes, porém, os departamentos de finanças não medem o desempenho em termos de impacto nos resultados das empresas, mas apenas com métricas internas – como as que acompanham o progresso na implementação de novos processos e sistemas, em vez de medir o impacto dessas mudanças, por exemplo, na redução das complexidades ou na criação de valor para o negócio. A fim de mudar os comportamentos das equipes financeiras e torná-las mais focadas comercialmente em resultados para o negócio, essas medidas de desempenho precisam ser alteradas e alinhadas com os objetivos do negócio centrados no cliente.

O desempenho dos líderes financeiros também deve ser medido pela capacidade de desenvolver a próxima geração de talentos para a área. “O sucesso de um líder deve, em parte, ser medido pela sua capacidade de atrair as pessoas para os papéis de liderança”, diz Rob Banham, da PwC UK. Algumas organizações de alto desempenho avaliam o desempenho dos líderes financeiros por seu sucesso no desenvolvimento das pessoas.



*“O sucesso de um líder deve, em parte, ser medido pela sua capacidade de atrair as pessoas para os papéis de liderança”*

**—Rob Banham, PwC UK**

## Além do back-office

### Repensando a função financeira

*É preciso recuar um passo para avançar dois. Se a área de finanças quiser participar de mais conversas estratégicas de alto nível, ela precisará reduzir drasticamente sua carga de trabalho transacional e liberar seus melhores profissionais para se concentrarem em gerar valor para a organização. Conversamos com Marc Sterk, da PwC EUA, e a Alec Whiting, da PwC UK, para saber como as empresas podem criar as bases da excelência em parcerias de negócios.*

Os diretores da PwC Marc Sterk e Alec Whiting trabalham para mudar a forma como as organizações pensam sobre suas áreas financeiras. “No passado, a área de finanças era vista predominantemente como uma função de *back-office*, que deveria prestar serviços ao menor custo possível”, diz Alec. “Mas isso não é tudo. As empresas que adotam uma visão mais focada em valor podem melhorar financeiramente. É esse aspecto que queremos investigar e discutir mais.”

Marc reconhece que os executivos com quem eles conversam nem sempre compartilham esse ponto de vista. “Os clientes nos dizem que estão tentando adotar essa visão focada em valor, mas há tantas outras coisas que eles têm que fazer também – coisas transacionais –, que realmente não têm tempo para se concentrar em parcerias de negócios. Mas há empresas tentando mudar isso,” em parte removendo impedimentos estruturais à parceria de negócios. Isso implica separar as equipes de operações financeiras das equipes de análise e parceria de negócios e, aliviando os profissionais sêniores de finanças de tarefas transacionais, transferir esse trabalho para um centro de serviços compartilhado ou centro de excelência. Certas atividades repetitivas e baseadas em regras de orçamentação, previsão e planejamento e análise financeira também podem ser incluídas em serviços compartilhados ou centros de excelência. A tecnologia geralmente precisa mudar também. O trabalho de *benchmarking* da PwC revela que os parceiros de negócios ainda gastam cerca de 30% do seu tempo coletando e reconciliando dados entre os sistemas. “Eles gastaram muito tempo com atividades que poderiam facilmente ter sido automatizadas”, diz Marc. Eliminar os obstáculos tecnológicos e estruturais, portanto, “é mais uma questão de facilitar o papel do parceiro de negócios do que criar esse papel, permitindo que as pessoas se concentrem em coisas que podem agregar valor”, acrescenta.

## Locais e linhas de subordinação

Que tipo de coisas são essas? É uma lista longa que inclui a integração de parceiros de negócios em processos de investimento e avaliação, realizar análises de linhas de produtos, preços e operações regionais e contribuir para conversas sobre desenvolvimento de produtos. Essas conversas podem ser essenciais, abrangendo questões como custos indiretos potenciais de desenvolver e comercializar um novo produto, possíveis necessidades de financiamento adicional, a possível aquisição de novas tecnologias e a depreciação de tecnologias que se tornam obsoletas por aquisição. Decisões ineficazes de planejamento de negócios integrado, planejamento de capacidades e programação geralmente representam para as empresas gastos na casa dos milhões que poderiam ser evitáveis. Em quase todas as empresas, há grandes benefícios desperdiçados porque as áreas de finanças não estão envolvidas no aprimoramento das decisões.

Vários fatores-chave determinam o grau de sucesso com que os parceiros de negócios desempenham seu papel. Marc e Alec acreditam fortemente que os parceiros de negócios devem estar no mesmo local que as unidades de negócios que eles atendem. É mais uma questão de psicologia do que qualquer outra coisa. Quando as pessoas da unidade de negócios encontram seu parceiro de negócios na máquina de café todos os dias, elas tendem mais a vê-lo como um membro da equipe e não como um consultor externo. Da mesma forma, as empresas devem avaliar cuidadosamente as linhas de subordinação dos parceiros de negócios. “Eles devem começar a se reportar à organização global de serviços empresariais?”, pergunta Marc. “Ou devem continuar a se reportar ao negócio? Se você quiser que continuem a se reportar a um gerente geral da unidade de negócios, eles terão muita dificuldade em mudar o que fazem no dia a dia.”

## Como treinar os parceiros de negócios – e seus clientes

Marc e Alec também enfatizam a importância do treinamento e citam seu próprio trabalho na elaboração de treinamentos sobre habilidades comportamentais, técnicas e empresariais. Mas eles acrescentam que não só os parceiros de negócios precisam de treinamento, mas também seus “clientes” nas unidades de negócios. Esses clientes precisam entender que o trabalho do parceiro de negócios é oferecer opções, questionar hipóteses, questionar o *status quo* e travar conversas difíceis, mas produtivas. Sem essa compreensão enraizada, os gerentes de unidades de negócios muitas vezes retomam velhos hábitos e aplicam suas próprias definições e expectativas sobre o papel do parceiro de negócios.

Romper com velhos hábitos e aprender novas formas de pensar é a essência da transformação do papel da área financeira. Pensando no futuro, Marc e Alec esperam que mais trabalhos sejam automatizados com o uso de tecnologias como a RPA. A consequência é que os profissionais de finanças poderão dedicar mais tempo a “conectar suas habilidades comerciais ao mundo financeiro”, como diz Alec. “Há uma transição do conjunto de habilidades e qualificações básicas de finanças técnicas para um novo conjunto de habilidades cujas definições estão apenas surgindo.” Essas habilidades se concentram em atender o cliente, acrescenta ele, “e o cliente final é a unidade de negócios”.

## O poder de influência do CFO

*Diretor de Operações da PwC UK e sócio internacional de gestão da firma para assuntos internacionais, Warwick Hunt testemunhou mais de 30 anos da evolução da área financeira, vendo os CFOs precisarem lidar com a disrupção ampla e acelerada em seus mercados. Ele conversou conosco sobre a mudança do papel do CFO – a convergência com a área de operações, a crescente ênfase na parceria de negócios e as novas habilidades e capacidades exigidas dos profissionais de finanças para ajudar a empresa a tomar as melhores decisões nestes tempos difíceis e incertos. Sua conclusão é um paradoxo: quanto mais o negócio pode recorrer à tecnologia e aos dados, mais a área de finanças depende do elemento humano.*

“O CFO, como o conhecemos, está obsoleto”, diz Warwick, que, na época da nossa entrevista, era CFO da PwC UK. Ele não está prevendo o fim da função, mas indicando o quanto ela evoluiu. No ambiente de negócios atual, as organizações precisam encontrar oportunidades e prosperar em mercados em rápida mudança, causada pelo desenvolvimento tecnológico e pelo aumento das expectativas dos consumidores. Os CFOs e os profissionais de finanças das organizações de melhor desempenho estão cada vez mais envolvidos nas operações, fornecendo *insights* às unidades de negócios e mantendo-as responsáveis pelos resultados, enquanto dedicam tempo mínimo ao trabalho mecânico e rotineiro de acompanhamento das transações. “É um momento muito interessante para ser CFO. Cada vez mais, você descobrirá que os CFOs estão efetivamente conduzindo a agenda de toda a organização”, diz ele. “Liberando o CEO para se concentrar principalmente na evolução da estratégia e na comunicação com os *stakeholders*”. E numa tendência exemplificada pela sua própria trajetória de carreira, observa Warwick, a linha que divide os CFOs dos COOs está a tal ponto confusa, que, em muitas organizações, “o CFO é o COO”, diz ele. “O foco e as habilidades que um CFO eficaz precisará ter no futuro são muito diferentes do que eram no passado.”

A tecnologia facilita essa mudança de foco, mas não a impulsiona. Warwick lembra que, quando começou a estudar contabilidade no início dos anos 1980, seus professores dividiam a contabilidade profissional em duas disciplinas: a escrituração contábil, que consistia em registrar, classificar e resumir dados; e a contabilidade, que consistia na análise e interpretação de dados. Hoje, as ferramentas baseadas na Web, a automação robótica de processos, os modelos operacionais transformados e outras inovações transferiram uma parte crescente de tarefas de contabilidade para as máquinas, enquanto a análise de dados reivindica uma parcela crescente do trabalho analítico. Com isso, restou a interpretação.

“A interpretação envolve um enorme empenho de capacidades interpessoais, avaliação de sutilezas e julgamento qualitativo”, diz ele. Essas habilidades estão além do alcance da inteligência artificial mais avançada e assim será por algum tempo. Warwick não lamenta transferir o trabalho rotineiro às máquinas. “Qual é a parte chata e desagradável do trabalho? Girar a manivela. A análise de dados também é chata. Os computadores podem fazer isso melhor do que nós. Mas se você procura o lado positivo, a inteligência está realmente criando novas oportunidades no campo de interpretação.” E é nele, sugere Warwick, que a área financeira poderá oferecer o maior valor para a organização.

## O CFO como criador de valor

Entretanto, a área financeira não pode simplesmente reivindicar esse espaço como seu. Nem todas as empresas veem a área de finanças como o lar natural desse papel interpretativo. Mesmo em empresas que o fazem, a área de finanças precisa demonstrar que está à altura do trabalho. Quando foi nomeado CFO da PwC UK em 2013, Warwick reconheceu que ele e sua equipe precisavam demonstrar que eram capazes de criar valor para o negócio. “Se você tira a área de finanças do seu papel tradicional, que tem foco interno e no registro de números”, diz ele, “você precisa avaliar o que realmente significa o conceito de valor na organização e precisa orientar sua missão para entregar esse resultado aos *stakeholders*”. Para conquistar a confiança das unidades de negócios, a área de finanças deve ter certeza de que sua própria casa está em ordem. Isso significa garantir que o modelo operacional da função esteja voltado para a eficiência e a agilidade. Ao mesmo tempo, o CFO precisa olhar para fora, entender o ambiente geopolítico e os riscos econômicos que o negócio enfrenta. “Enquanto o CFO se concentra apenas na sua competência e na sua equipe”, diz ele, “ele nunca será visto como membro da equipe de criação de valor”.

## Crescimento em tempos incertos

O atual clima econômico é um desafio para todas as empresas. “O Brexit introduziu os maiores níveis registrados de incerteza sobre a política econômica do Reino Unido – maiores do que as duas guerras mundiais”, diz Warwick, “mas também é hora de o CFO avançar e fornecer *insights* valiosos”. Os CFOs têm um papel fundamental a desempenhar; interpretando dados internos e externos, utilizando novas tecnologias para identificar alternativas, determinar probabilidades e encontrar soluções, apoiando as empresas a serem mais enxutas, mais focadas e mais preparadas para o que está por vir. Warwick reconhece que os CFOs não atuam de forma isolada e que as iniciativas bem-sucedidas de mudança de negócios requerem comprometimento de toda a organização. A experiência ensinou a Warwick que é preciso desenvolver o apoio a iniciativas de mudança com base na persuasão e no exemplo. “Quanto mais alto você avança em qualquer organização”, diz ele, “mais você percebe que não controla nada. Toda a sua capacidade de fazer a diferença baseia-se em influenciar e ser influenciado de forma hábil.”

Essa capacidade de influenciar – as habilidades mais associadas a relacionamento, se preferir – é o que ele busca nos talentos financeiros. Com a automação crescente do trabalho de rotina da área financeira, a importância da competência técnica pura diminuirá, enquanto as habilidades de comunicação, colaboração e trabalho em equipe virão à tona.

É por isso que ele valoriza os talentos com um histórico em humanidades, além de credenciais de finanças e contabilidade. “Você pode ser o maior e mais qualificado graduado em finanças do mundo”, diz ele, “mas se não tiver inteligência emocional e sensibilidade interpessoal para reconhecer mensagens sutis do negócio e responder de uma maneira adequada, na verdade você não vale muito.” “A incerteza veio para ficar”, diz Warwick. Empresas bem-sucedidas adotarão modelos de negócios evolutivos, adaptando-se constantemente a novas tecnologias em cada etapa. “E os CFOs têm a chance de liderar essa jornada.” Warwick vê a tecnologia, a automação e a inteligência artificial desempenhando um papel cada vez maior. Essa perspectiva não o preocupa muito. “A inteligência artificial é uma oportunidade revolucionária, ela pode criar seis vezes mais empregos do que elimina”, afirma. Os empregos que a inteligência artificial cria exigirão a capacidade de influenciar e de se comunicar universalmente com toda uma organização – o que a PwC chama de visão global – e “a capacidade de requalificar pessoas”, acrescenta Warwick. Com a mudança acelerada que as empresas estão enfrentando, a evolução e a requalificação são essenciais para que a área de finanças desenvolva os recursos necessários para apoiar suas empresas no futuro. Sem dúvida, isso inclui aperfeiçoar as habilidades humanas.

*Warwick Hunt ocupou o cargo de CFO da PwC UK desde que se tornou sócio, em 2013, até junho de 2016, quando assumiu a função mais ampla de diretor de Operações e a de sócio internacional de gestão para assuntos internacionais, por meio das quais supervisiona a área financeira.*

# Realinhamento do modelo operacional com foco em valor

“O ponto fundamental é simplificar o trabalho, eliminá-lo para que não sejam necessários mais cargos, o que tem tudo a ver com a criação de um projeto organizacional mais eficiente e eficaz”.

—Gerd Graehsler  
Safilo Group, CFO

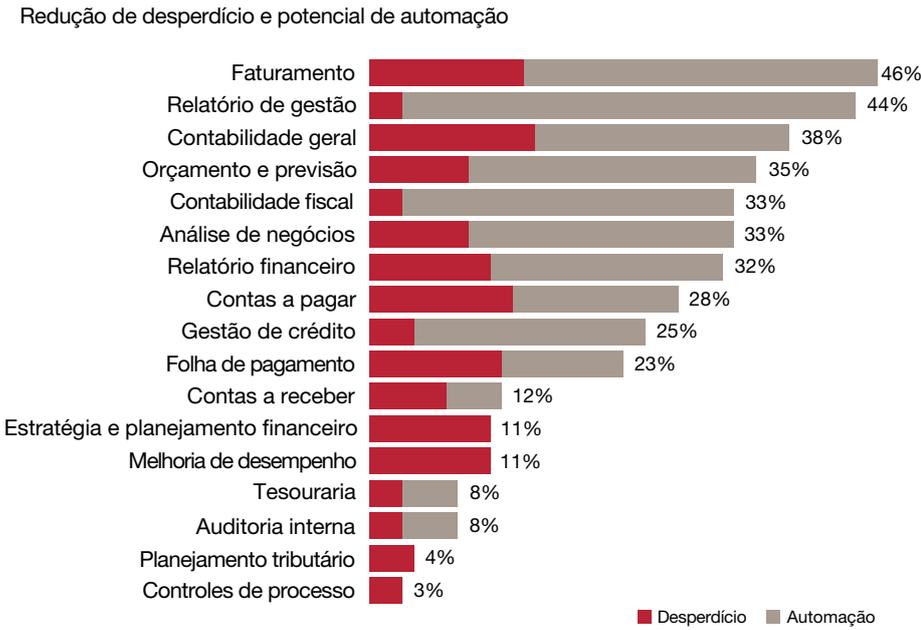
Os modelos operacionais de negócios estão mudando rapidamente, e as áreas financeiras também precisarão mudar se quiserem cumprir a missão de apoiar o negócio e agregar valor. No entanto, quando o assunto são os modelos operacionais, os líderes de finanças costumam se concentrar nas opções de localização de equipes e serviços compartilhados, bem como no nível de terceirização possível, mas existem muitas outras questões a serem avaliadas. Quais serviços, por exemplo, a área financeira presta para o negócio? Como o negócio é gerenciado? Que tecnologias e dados são necessários? Quais são as habilidades necessárias?

Desde que produzimos nosso primeiro *Relatório de Benchmarking de Finanças*, as áreas financeiras alcançaram ganhos significativos em termos de eficiência, mas ainda há grandes oportunidades de economia. A diferença consistente de 30-40% entre os custos das funções financeiras do quartil superior e os das que estão em níveis inferiores sugere que a maioria das empresas ainda pode realizar economias adicionais (Figura 1). Mesmo aquelas que estão no quartil superior têm um trabalho a fazer para conseguir dizer que estão otimizadas em termos de custo e eficiência. Os dados mostram grandes oportunidades. Como parte de nossos projetos de *benchmarking*, geralmente coletamos dados detalhados de “análise de atividades” para captar como as equipes financeiras gastam seu tempo. Os resultados são reveladores.

A maior parte do tempo gasto pode ser substituída por robótica e automação, ou o tempo é desperdiçado em atividades como retrabalho e correção de erros (Figura 8). Analisando as quatro principais áreas de processos em que as equipes financeiras gastam seu tempo (cobrança, relatórios gerenciais, contabilidade geral e orçamentação e previsão) entre 35% e 46% do tempo e do custo poderiam ser eliminados com a automação e a adoção de técnicas de trabalho mais eficazes e enxutas. A automação também não precisa ser um projeto caro, complexo e demorado. Graças às ferramentas baseadas na Web para análise de dados e aumento da automação robótica de processos, as soluções podem ser implantadas rapidamente e a baixo custo, o que ajuda a transformar o modo como a área de finanças funciona e o valor que ela gera.

A automação não é o único caminho para uma equipe financeira de menor custo. As áreas que estão no quartil superior estão conseguindo aumentos significativos de eficiência concentrando-se na gestão mais eficaz de suas equipes, trabalhando em um ambiente enxuto, eliminando as atividades de “desperdício” e mudando a forma como suas equipes trabalham e colaboram. Não contentes em apenas fazer o que sempre fizeram, mas de forma mais eficiente, seus líderes estão se questionando se essas equipes precisam executar de fato algumas tarefas e eliminam implacavelmente as atividades que não agregam valor nem diferenciam o negócio.

Figura 8: A automação tem a chave para a melhoria de eficiência



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, análise de atividades

Há lições a serem aprendidas com *startups* e pequenas empresas, diz Klaus-Michael Vogelberg, diretor de Tecnologia do provedor de software de contabilidade Sage Group. “Elas têm uma visão muito diferente”, afirma. “Sempre que possível, não se preocupam só em automatizar processos manuais, mas sim em usar a tecnologia para eliminar completamente a necessidade de processos como reconciliação bancária. Isso faz a gente se perguntar: quanto tempo a área financeira gasta fazendo o que já não precisa ser feito?”

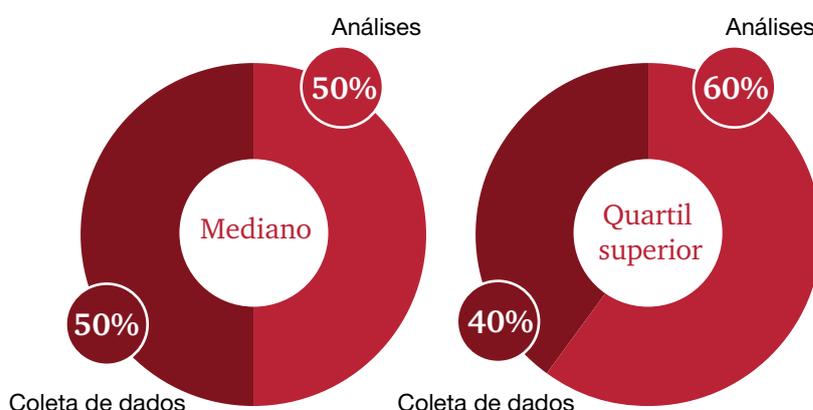
A padronização de processos também foi importante para o Royal Mail Group. Usando sistemas robóticos e de ERP que rejeitam a não conformidade ou etapas adicionais, a RMG conduziu mudanças comportamentais que reduziram significativamente a necessidade de a equipe financeira reconciliar exceções e limpar dados. Como resultado, mesmo os processos manuais tornaram-se mais eficientes, com menos necessidade de retrabalho e com muito espaço para obter ganhos de eficiência maiores com base na automação. Isso permitirá que as equipes financeiras se concentrem mais na criação de valor e nas parcerias de negócios no tempo liberado.

À medida que os departamentos de finanças se tornam mais eficientes, eles liberam seus profissionais mais experientes e qualificados do trabalho transacional de rotina e das tarefas secundárias de reunir, conciliar, validar dados e compilar e divulgar diversos relatórios que muitas vezes não são usados para apoiar as decisões empresariais. Esses profissionais têm, assim, a oportunidade de ampliar sua experiência operacional e impulsionar decisões lucrativas, o alinhamento e o progresso da empresa. Esperávamos ver um aumento na proporção de tempo que os profissionais de finanças gastam na análise de dados (em oposição à coleta), mas ela se manteve estável nos últimos anos. O fato de que, hoje, até mesmo as equipes com melhor desempenho gastam apenas 60% de seu tempo com análises indica claramente que é possível obter ganhos adicionais

**35–46%**  
do tempo de  
processamento de vários  
processos importantes  
de finanças poderiam  
ser eliminados com a  
automação e o fim do  
desperdício

**Figura 9: Aumento da automação e da qualidade de dados pode reduzir tarefas de coleta de dados para as funções financeiras**

Porcentagem de tempo gasto em análises  
Há grandes oportunidades de aumentar o tempo disponível para análises.  
Mesmo em empresas do quartil superior, 40% do tempo é gasto na coleta dos dados.



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

*“As vantagens trazidas pela melhoria da qualidade dos dados são essenciais para todo o negócio.”*

**—Elizabeth Dixon**  
*GlaxoSmithKline,*  
*diretora de Dados*  
*Corporativos*

Para livrar suas áreas financeiras de distrações transacionais, as empresas de alto desempenho estão investindo tempo e dinheiro na harmonização de sistemas ERP, padronizando definições de dados e implementando ferramentas para que os líderes operacionais gerem seus próprios relatórios. Os dados continuam a ser um grande desafio. Corrigi-los ou validá-los é a tarefa que desperdiça mais tempo. A GlaxoSmithKline (GSK) reconheceu o valor de colocar seus dados em ordem. Como explica Liz Dixon, diretora de Dados Corporativos da GSK, “a delegação de poderes para os níveis inferiores é essencial. Isso nos fornece uma missão clara de impulsionar a mudança, mas também nos permite incorporar metas relevantes nos objetivos da equipe, desde os líderes de dados mais sêniores até os guardiões de dados. Há um reconhecimento generalizado de que a organização inteira precisa fornecer apoio para que tenhamos sucesso no que estamos iniciando. E o fracasso não é uma opção”. O programa a que Liz se refere é patrocinado pelo CFO e tem uma estrutura de governança abrangente para facilitar a tarefa que a organização tem pela frente.

Executivos seniores – vice-presidentes seniores e vice-presidentes – atuam como líderes de dados e operam com uma ampla responsabilidade sobre as áreas de manufatura, cadeia de suprimentos, comércio exterior e finanças.

No entanto, as iniciativas para centralizar o trabalho transacional apresentam seus próprios desafios. As lacunas de talentos em centros de serviços compartilhados podem aumentar custos e reduzir a eficiência, para não falar na credibilidade das unidades operacionais. Os grupos operacionais locais e regionais podem se opor à migração do trabalho transacional, levando a uma duplicação de esforços. E a terceirização não é uma panaceia. A menos que as empresas agilizem e padronizem os processos antes de migrá-los para um fornecedor, elas estarão simplesmente migrando processos ineficientes ou falhos. “Não é um muro por cima do qual você joga algo”, diz Chuck Bodner, CFO do segmento médico da Becton, Dickinson and Company e líder de transformação da área de finanças na empresa. “Você precisa ter um plano muito claro do que vai acontecer, como as coisas estão sendo feitas e se certificar de que exista conectividade, continuidade e uma linha de comunicação entre as unidades de negócios e o centro.”

Embora muitas empresas venham há anos terceirizando ou consolidando o trabalho transacional em centros de serviços compartilhados, mais e mais empresas estão transferindo o planejamento e a análise financeira para centros de excelência. A lógica por trás desses movimentos é simples. As pessoas que trabalham mais perto dos tomadores de decisões na empresa precisam ser as mais capazes e ter a melhor visão comercial. É contraproducente sobrecarregá-las com um trabalho transacional rotineiro de baixo risco.

Com o advento das soluções de automação robótica, também estamos vendo as áreas financeiras de melhor desempenho questionando por que fazem certas atividades, repensando e redesenhando seus processos do

zero e automatizando muitas tarefas. Em algumas áreas, isso está levando a uma desaceleração da migração de atividades para o exterior ou para serviços compartilhados. Além disso, a lógica econômica dessas decisões passa a ter um aspecto muito diferente. Algumas áreas estão realmente transferindo processos do exterior para a empresa, pois acham que, quando eles são repensados, reformulados e automatizados, o argumento comercial para recorrer aos serviços compartilhados e ao *offshoring* não é tão forte como talvez fosse há alguns anos. Sem a sobrecarga transacional e de coleta de dados, os CFOs e parceiros de negócios podem se concentrar em resolver a lacuna entre a estratégia e a execução.

<sup>2</sup> 2016 Annual Global Working Capital Opportunity, PwC.  
<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/deals/business-recovery-restructuring/workingcapital-opportunity.html>

## Capital de giro

### Uma oportunidade de gerar valor

*O capital de giro atrai US\$ 1,2 trilhão em efetivo no mundo*

Uma nova geração de líderes financeiros está começando a reaprender que o capital de giro é parte integrante das operações de uma empresa. Daniel Windaus, da PwC UK, compartilha suas ideias sobre capital de giro, seu impacto no fluxo de caixa livre de uma empresa e como ele pode gerar vantagem competitiva real.

“O aumento do investimento em capital de giro tem sido impulsionado principalmente por níveis de estoque, que cresceram quase quatro dias, sobretudo nos setores aeroespacial e de defesa, engenharia e construção e produção industrial. Esses setores representam 30% do estoque global. No geral, um terço dos setores registrou uma deterioração dos índices de capital de giro e, em média, as pequenas empresas têm mais que o dobro do índice de capital de giro das grandes corporações<sup>2</sup>.

Além de gerar caixa, a gestão do capital de giro também é um bom indicador da eficácia geral das finanças. A análise do desempenho de contas a receber revela que as organizações com um prazo mais alto de recebimento em geral gastam uma vez e meia mais com seus processos de contas a receber e empregam duas vezes mais pessoas para gerenciá-los.

Um *gap* de custo e de empregados em tempo integral também fica evidente em empresas com um prazo baixo ou alto de pagamento. Melhorar os processos relacionados a contas a receber ou a pagar, portanto, pode criar oportunidades de caixa e de custo em toda a organização.

Um dos principais motivos da falta de avanços na otimização do capital de giro deve-se ao fato de que muitos dos fatores subjacentes são operacionais e não financeiros, envolvendo múltiplas funções e objetivos financeiros concorrentes. Além disso, o valor do caixa geralmente não é bem compreendido, especialmente fora da área financeira. A equipe de finanças pode desempenhar um papel fundamental na coordenação de funções diferentes e ter uma visão holística na definição dos *trade-offs* entre condições comerciais, marcos contratuais, níveis de serviço, riscos, processos de pagamento e cobrança de pagamentos. Como observa Warwick Hunt (ver entrevista na página 19), para serem realmente eficazes, os CFOs precisam atuar mais como COOs (diretores de operações) e terem uma visão mais ampla do negócio. É preciso promover uma colaboração multifuncional maior para impulsionar a melhoria real”.

**Daniel Windaus, PwC UK**  
Sócio e líder de Gestão de Capital de Giro

Como a PwC abordou em *Creating a Strategy That Works*,<sup>3</sup> o diferencial das empresas que realmente se destacam não está em executar melhor do que a concorrência as práticas convencionais, mas sim em fazer movimentos não convencionais que maximizam seus pontos fortes e minimizam suas fraquezas. Elas se comprometem com uma identidade, reconhecendo as coisas que fazem melhor e usando-as para alcançar sucesso comercial. Elas trabalham em várias funções para que a estratégia organizacional avance em tudo o que fazem. Elas sabem o que é único e poderoso em suas culturas e transformam essas forças culturais em vantagens. Elas minimizam o custo de atividades e processos não estratégicos, o que libera recursos para investir no que é estrategicamente importante. E elas se baseiam nos sucessos iniciais para moldar seu futuro, criar demanda e assumir a liderança em sua indústria, o que reduz o risco de disrupções externas.

A área de finanças pode e deve desempenhar um papel fundamental em todas essas atividades. Ela pode empregar suas capacidades analíticas para identificar o que a organização faz melhor e desenvolver alternativas que usem esses pontos fortes para criar vantagem competitiva. Os profissionais de finanças precisam:

- Colaborar com colegas de outras áreas para refinar e aprimorar as competências que diferenciam a organização, além de dimensioná-las adequadamente.
- Ajudar a organização inteira a se concentrar na estratégia e garantir que todas as atividades promovam os objetivos dela.
- Monitorar custos e investimentos e incentivar os investimentos que reforçam os principais pontos fortes da empresa, mesmo durante as crises.

- Prever como suas competências devem evoluir para manter a liderança na indústria e acompanhar as mudanças nos hábitos dos consumidores.
- Usar seus conhecimentos para estabelecer relações mais próximas com clientes-chave, construindo ecossistemas de negócios e criando demanda em vez de simplesmente segui-la.

Essas competências financeiras são especialmente valiosas em indústrias cujos modelos de negócios estão passando por mudanças rápidas. O modelo de negócios de varejo, por exemplo, foi totalmente transformado nos últimos anos pela internet e pelas tecnologias móveis, que reformularam radicalmente os canais que os compradores usam e como usam, além de aumentar drasticamente as expectativas dos consumidores. Os compradores atuais esperam uma experiência integrada e consistente nas lojas on-line ou físicas. Essa expectativa exerce uma pressão enorme em várias áreas, como marketing, TI, cadeia de suprimentos e outros elementos cruciais da operação de varejo. A área de finanças tem um papel importante a desempenhar na percepção da demanda, na alocação de investimentos de marketing, na adaptação da cadeia de suprimentos a novos canais e na compreensão do cliente, do produto, da marca e da rentabilidade do canal.

<sup>3</sup> Strategy that Works, <https://www.strategyand.pwc.com/strategythatworks>



*Sem a sobrecarga transacional e de coleta de dados, os CFOs e parceiros de negócios podem se concentrar em resolver a lacuna entre a estratégia e a execução.*

# Possibilitando novas formas de trabalho com o uso da tecnologia

“Estamos em busca de sistemas para eliminar um grande volume de trabalho pesado de finanças, o ruído diário que pode impedir as pessoas de pensarem estrategicamente porque estão cansadas de lidar com as questões táticas.”

—Patrick Benson  
ClubCorp, diretor de  
Informações

Como mencionamos ao longo deste relatório, a tecnologia é fundamental para praticamente qualquer transformação de negócios (e da área de finanças). Com o surgimento de uma nova geração de ferramentas, recursos e plataformas tecnológicas, incluindo nuvem, *big data*, inteligência artificial e automação robótica de processos, as transformações hoje têm potencial inédito para alcançar um público mais amplo, melhorar o desempenho e oferecer benefícios maiores. De fato, a *Pesquisa Global sobre QI Digital 2017*<sup>4</sup>, da PwC, destaca que a Internet das Coisas, a inteligência artificial e a robótica são vistas pelas organizações globais como as tecnologias mais disruptivas e também as mais importantes para cortar custos. As organizações não podem usar as lacunas tecnológicas como desculpa para atrasar a implementação de outros elementos de uma transformação. Ao mesmo tempo, algumas organizações descobriram que simplesmente não conseguem avançar numa transformação até que a tecnologia tenha sido atualizada. O uso da tecnologia é parte essencial de tudo o que fazemos dentro e fora do trabalho, e as áreas de finanças precisam ter um roteiro claro sobre como veem sua arquitetura de TI evoluir com o tempo. Esse roteiro não deve apenas se concentrar na tecnologia – ele também deve levar em conta a forma como as equipes vão interagir e mudar sua maneira de trabalhar para tornar o local de trabalho um ambiente mais colaborativo, que permita às organizações tirar o melhor proveito das novas soluções tecnológicas.

Isso é o que Fred Smith, diretor de Serviços Compartilhados da editora e gestora de eventos Informa, aprendeu com sua experiência. Enquanto a Informa se reformulava para deixar de ser altamente departamentalizada e se tornar uma organização mais centralizada, com cinco divisões, ficou claro que a plataforma de TI da área financeira da empresa não tinha capacidade para lidar com a reorganização, e muito menos para sustentar uma transformação financeira. Fred não conseguiu realizar o redesenho de processos e do fluxo de trabalho que imaginava sem um novo *backbone* de TI. Percebendo que “a área de finanças opera no vácuo sem o apoio da equipe de TI”, Fred interrompeu a transformação financeira até que a transformação de TI ganhasse impulso. Analisando o que aconteceu, ele diz: “Percebemos que deveríamos ter chamado o programa de transformação de finanças e TI. É como o chamamos agora.”

Empregada corretamente, a tecnologia pode liberar mais tempo para a equipe de finanças gerar valor. Com definições de dados padronizadas e governança efetiva, as plataformas ERP permitem racionalizar processos e servem como uma fonte única de informações. Nossos dados mostram que as empresas com um único sistema de ERP, ou um número muito baixo deles, reduzem drasticamente os custos contábeis gerais. Complementos e ferramentas de visualização de dados permitem que os gerentes de negócios criem seus próprios relatórios, além de encarar os desafios e as oportunidades de novas maneiras produtivas.

<sup>4</sup> Pesquisa de QI Digital 2017 da PwC, <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/digital-iq.html>

A RPA promete liberar recursos das áreas de finanças das tarefas transacionais de rotina, mas essa abordagem já está superada. Os principais provedores de RPA estão apresentando a combinação de inteligência artificial e robótica – na qual os sistemas de RPA não seguem de forma servil as etapas do processo programado, encaminhando as exceções para um ser humano, mas sim seguem regras que evoluem, aprendendo com a intervenção humana.

Essa liberação causada pela RPA já está acontecendo no Royal Mail Group. A equipe de transformação financeira testou pela primeira vez a RPA em um programa-piloto na unidade de contas a receber. Eles acreditavam que os funcionários seriam hostis ao projeto e ficaram surpresos e felizes ao perceberem que a tecnologia foi adotada facilmente. O software de RPA do Royal Mail foi apelidado de ‘Marvin’.

Ao assumir uma personalidade, a tecnologia se tornou uma espécie de colega da equipe, a quem era repassado todo trabalho repetitivo que a equipe não queria fazer. Em pouco tempo, as pessoas de outras áreas que tinham uma carga de trabalho transacional pesada estavam querendo ter seu próprio Marvin.

Outro aspecto a favor da RPA é o seu custo relativamente baixo, que representa uma fração do custo de uma implementação de ERP. Além disso, ela pode ser implantada em aproximadamente seis semanas – mais uma vez, uma fração do tempo necessário para uma implementação de ERP ou fluxo de trabalho. E a RPA consegue oferecer muito mais do que tempo e economia de pessoal, embora eles talvez sejam consideráveis. Configurados corretamente, esses robôs não cometem erros, por isso o processamento de ineficiências e retrabalho pode se tornar coisa do passado.

## Movidos por novas tecnologias

Tecnologias mais avançadas, de menor custo e de fácil acesso estão mudando as regras – dando sentido a dados complexos



**Ferramentas de colaboração**  
Melhor desempenho com novas formas de trabalho



**Eficiência**  
Custo reduzido com base na automação



**Insights**  
Decisões melhores com base na análise de dados

Usando a automação, 40% do esforço da área financeira pode ser alinhado a atividades que gerem mais valor



As organizações podem usar a RPA para gerar, em larga escala, as mudanças comportamentais que são o objetivo de muitos programas de transformação. Para as equipes financeiras que encaram seriamente a mudança na sua forma de trabalhar, a RPA é um bom ponto de partida. Mas, embora o potencial seja evidente, até agora há relativamente poucos exemplos de áreas financeiras que assumem a liderança usando essa oportunidade ou exemplos de organizações que adotam a RPA “em larga escala” em seus negócios – muitas ainda estão na fase de piloto ou prova de conceito. As que registram sucesso nessa área adotam os seguintes princípios gerais para o escopo de seus programas:

- Adotar uma visão corporativa, não apenas funcional – esses programas criam uma oportunidade, se estabelecidos adequadamente, de alinhar silos funcionais, especialmente considerando os novos requisitos de divulgação nas áreas financeira, de riscos, conformidade, impostos e outras funções e a importante dependência de dados compartilhados.
- Ser claro sobre o ecossistema que usam para promover a mudança – adotar a RPA exigirá muitas vezes uma associação com toda a organização e externamente com empresas de tecnologia, provedores de terceirização existentes e, possivelmente, com consultores de negócios.
- Abraçar a oportunidade de transformar essencialmente o que você faz – isso exige uma liderança forte sobre toda a organização, boa comunicação do seu rumo e não ser muito precipitado ao tentar alcançar benefícios imediatos.

---

*“Usar a tecnologia para entender as implicações contábeis de qualquer transação em tempo real é uma revolução no mundo da contabilidade.”*

**—Klaus-Michael Vogelberg**  
*Sage Group, diretor de Tecnologia*

---



# Como criar valor com o analytics

*Big data e analytics estão se disseminando rapidamente pelo mundo dos negócios, e as empresas estão aproveitando o poder dos dados para aumentar o engajamento dos clientes, refinar campanhas de marketing e dar mais resiliência a suas cadeias de suprimentos. No entanto, em muitas organizações, a área financeira tem avançando lentamente na adoção dessas poderosas novas ferramentas. Conversamos com Paul Blase, líder global da prática de Data and Analytics da PwC, e com o sócio da PwC UK Steve Crook sobre o potencial do data and analytics para transformar as finanças e sobre como acelerar a adoção da tecnologia.*

A área precisa se atualizar. Enquanto funções corporativas como marketing e cadeia de suprimentos fizeram avanços rápidos na aplicação de *data and analytics* ao seu trabalho cotidiano, as equipes de finanças foram, em geral, mais lentas para integrar análises avançadas em suas operações, segundo Paul Blase. E não é porque a tecnologia não esteja à altura do trabalho. “Já chegamos a um nível no qual o potencial das técnicas de *data and analytics* está muito acima da capacidade da empresa média de utilizá-las”, diz ele. Steve concorda totalmente: “A tecnologia já existe e, de modo geral, as áreas financeiras estão atrasadas na sua exploração em relação a outras funções. A área de finanças tem a oportunidade de assumir a liderança do processo de melhoria do desempenho do negócio, e agora é a hora de recuperar o atraso em relação às outras funções”.

Em muitos casos, forças externas motivaram outros departamentos que não o de finanças a buscar os *insights* que o *big data* e o *analytics* podem fornecer. A área de marketing é um exemplo. “O marketing sempre se concentrou em compreender o consumidor”, diz Paul, “e sempre há esse impulso de tentar aprender mais e buscar mais detalhes do que você conhece”. Se o *big data* e o *analytics* podem ajudar a retratar em mais profundidade o consumidor – e eles podem – naturalmente, os profissionais de marketing serão atraídos por dominar essas técnicas e integrá-las às suas atividades diárias.

## A área de finanças sente a pressão

Mais cedo ou mais tarde, sugerem Paul e Steve, as áreas de finanças sentirão a pressão dessas forças externas. Uma previsão de receita deficiente, por exemplo, e as perguntas urgentes do CEO que se seguirão talvez levem um CFO a aprender como o *analytics* pode ajudar a melhorar a tarefa financeira essencial de explorar o futuro. O CFO talvez descubra assim que as métricas que alimentam o processo de encerramento do exercício também podem alimentar as previsões. Os dados por trás dessas métricas se dividem em cinco categorias: macroeconômica, ambiental, específica do setor, regulatória e demanda do consumidor. Se o *analytics* puder fornecer uma compreensão melhor de como, por exemplo, os preços da energia afetam o custo dos produtos vendidos, ou o clima afeta os rendimentos das culturas ou as pressões da cadeia de suprimentos afetam a produção industrial, as áreas de finanças conseguirão produzir perspectivas de receita mais precisas – e, por sua vez, apoiar melhor as decisões operacionais relacionadas. As empresas mais bem-sucedidas estão fazendo exatamente isso, observa Steve. “Muitas organizações aceitam um planejamento de cenários e previsões precárias e imprecisas”, diz ele. “Enquanto isso, as empresas líderes estão explorando a tecnologia para melhorar seu desempenho, equipando seus decisores com uma rápida capacidade de modelagem”.

O *analytics* também pode melhorar significativamente o que Paul chama de previsão estratégica – a análise de cenários de longo prazo que pode ajudar a área de finanças a projetar o ambiente de negócios três a cinco anos no futuro e, possivelmente, fazer ajustes em investimentos essenciais para se adaptar a mudanças nas condições. Ao identificar as variáveis que têm maior impacto nas métricas financeiras e, depois, executar diferentes cenários com base nas mudanças dessas variáveis, “você deve conseguir levar em conta mais fatores que realmente afetam o negócio com base em dados reais, não apenas estimativas”. E os avanços tecnológicos nos últimos cinco anos permitem que a área de finanças execute esses cenários em questão de horas, em vez de semanas.

## Organização para o analytics

A oportunidade de fazer uma contribuição mais valiosa para a formação de estratégias está levando muitos CFOs a avaliar a ampliação do papel do *analytics* em suas áreas. Isso levanta questões sobre como essas iniciativas devem ser organizadas. Em sua ampla experiência, Paul viu muitas empresas terem sucesso com um modelo híbrido, que combina um centro de excelência de *analytics* com equipes de *analytics* distribuídas entre várias funções corporativas ou localidades. “Você raramente vê um modelo de centro de excelência puro, onde se retiram as pessoas das funções ou empresas para o centro de excelência”, diz ele, “porque é uma abstração muito grande do negócio”. O CFO, diretor de estratégia ou diretor de *analytics*, em conjunto com o CEO ou com líderes de unidades de negócios, são responsáveis pela governança.

Trabalhando dentro de uma unidade de negócios ou de um centro de excelência, as equipes de *analytics* precisam ter uma representação multifuncional para garantir que o modelo de análise capture todos os elementos que afetam uma transação ou um processo específico. O processo de geração de *leads*, por exemplo, abrange pelo menos quatro funções: desenvolvimento de produtos, preços, marketing e vendas. Com uma estrutura multifuncional, a equipe pode construir um modelo analítico que realmente reflita como os *leads* são gerados e convertidos em vendas. Um modelo elaborado apenas pela função de marketing, sugere Paul, pode se limitar a medir a propensão à aquisição, o que é apenas parte da questão.

A montagem da equipe também exige uma mistura de talentos e pontos de vista. A equipe não precisa ser grande – Paul menciona um grande provedor de serviços financeiros da América Latina cuja equipe de análise é composta por apenas 20 pessoas – mas provavelmente inclui doutores em Matemática ou Informática, além de pessoas com bacharelado ou mestrado com *expertise* similar. Eles devem se juntar a pessoas com histórico empresarial – Paul os chama de “*drivers* analíticos” – que podem reconhecer quando um modelo analítico está capturando informações relevantes para o negócio e traduzir a análise em ideias úteis.

Antes de criar uma área de *analytics*, no entanto, os patrocinadores do esforço precisam, em primeiro lugar, elaborar o *business case*. O principal elemento desse *case* geralmente é um modelo de retorno sobre investimentos que ilustre como recursos de *analytics* robustos podem agregar valor ao negócio, gerando mais produtividade e melhorando a tomada de decisão. “Quando trabalhamos com as empresas para elaborar esses *business cases*”, diz Paul, “normalmente nos concentramos em especificar como uma análise de dados melhor pode ajudar os executivos a aumentar a velocidade e a sofisticação de suas decisões e dar mais fundamento a suas ações para gerar melhores resultados”. Para tornar o *case* mais persuasivo, também é útil ressaltar que a nuvem aumentou consideravelmente o poder de computação disponível para as empresas, reduzindo drasticamente o custo do armazenamento e do processamento de dados.

Mas antes de elaborar o *business case*, antes de formar a equipe de *analytics*, antes de incorporar análises ao negócio, é preciso mudar a mentalidade da alta liderança, diz Paul. Quando os líderes seniores reconhecem como o *analytics* pode transformar o negócio e adotam o que ele chama de “arte do possível” na forma de operar a empresa, cai a barreira mais intransponível para a excelência analítica. Nesse ponto, as empresas podem aproveitar o potencial quase ilimitado do *analytics* a fim de gerar valor para seus negócios e descobrir conexões ocultas que talvez signifiquem a diferença entre ser um líder ou um seguidor. “Agora podemos encontrar agulhas em palheiros”, diz Paul. “E podemos encontrá-las de forma mais rápida”.

# Robótica

## Uma oportunidade imediata para a área de finanças

A Automação Robótica de Processos (RPA, na sigla em inglês) já está trazendo mudanças radicais para a área de finanças, permitindo fortes economias de custos e aumentando a velocidade do processamento de transações. Mas mudanças muito maiores estão para acontecer. Falamos com Tom Torlone, líder de Enterprise Business Services da PwC EUA, sobre as capacidades da RPA, as implicações organizacionais da automação e seu potencial para transformar totalmente a maneira de executar as atividades de finanças. Seu veredito: “É revolucionário”.

Em primeiro lugar, “o termo robótica é um pouco equivocado”, diz Tom Torlone. O líder de Enterprise Business Services da PwC EUA explica que os robôs que estão hoje transformando totalmente a área de finanças, e as empresas de forma geral, são, na verdade, softwares, não primos mecânicos de R2D2 e C3PO. Como os robôs da ficção científica, no entanto, os robôs dos quais Tom fala podem replicar atividades humanas, como seguir as regras e as árvores de decisão dos processos de negócios. Como um ser humano, um robô pode se conectar em um sistema de registro com um nome de usuário e uma senha, coletar dados, realizar verificações de qualidade e limpeza de dados e seguir um conjunto de etapas prescritas para produzir um resultado. “Tudo o que for baseado em regras e puder ser mapeado pode ser automatizado”, diz ele.

A automação robótica de processos tem aplicações abrangentes no mundo dos negócios. Em seus projetos, Tom ajudou empresas a aplicar a RPA a processos de RH, TI, atendimento ao cliente, gerenciamento da cadeia de suprimentos e, obviamente, finanças, inclusive contabilidade fiscal, controle, contas a pagar e a receber. “É um raio de ação muito amplo”, diz ele. No entanto, o mundo corporativo ainda está apenas começando a adotar a RPA. Um número pequeno de grandes empresas, incluindo bancos globais, empresas de telecomunicações e fabricantes, está integrando rapidamente a RPA em suas atividades transacionais, enquanto muitas outras ainda estão só explorando o tema.

“Os bancos, em especial, foram os mais agressivos na adoção”, diz ele, “por causa da imensa quantidade de processos que eles executam e das equipes enormes responsáveis por gerenciá-los”.

### O negócio da RPA

Essas empresas são atendidas por vários fornecedores de RPA, a maioria deles *startups* ou *spin-offs* de empresas maiores que surgiram na última década. Ao contrário dos fornecedores de sistemas ERP, os provedores de robótica são apenas fornecedores de plataformas que licenciam seu software anualmente para os clientes. “Nenhuma dessas empresas tem divisões de serviços profissionais, nem a ambição de tê-las”, diz ele. “Elas querem vender uma licença de software e seguir em frente.” Elas abordam seu mercado com uma estratégia de canal, em parceria com empresas de serviços profissionais que identificam os processos a serem automatizados e implementam a plataforma.

Em termos funcionais, as ofertas de RPA se assemelham umas às outras, embora cada plataforma seja estruturada de forma um pouco diferente das concorrentes. Algumas, especialmente as que são comercializadas para uma clientela de serviços financeiros, costumam ser instaladas no *data center* corporativo para garantir que os dados sejam suficientemente robustos para suportar a revisão regulatória. Outras estão em lares, em laptops e desktops, e têm um *front-end* fácil de usar. Algumas têm interfaces gráficas, permitindo que o usuário represente em diagramas o processo, para que o software então o automatize.

A geração mais recente de softwares de robótica pode lidar com uma gama crescente de dados. Quando limitadas a dados em formato digital, muitas das versões mais recentes dos softwares têm capacidade de leitura óptica de caracteres e podem digitalizar documentos em papel, além de interpretar e inserir informações sobre eles. Algumas também podem “ler” PDFs estruturados e não estruturados para buscar um número de fatura, quantias ou datas, sem depender de um modelo para contextualizar os dados que encontram.

## O case da automação

Com a proliferação da RPA no mundo corporativo, os modelos operacionais de uma ampla gama de empresas certamente sofrerão disrupções. Muitos bancos, por exemplo, agora terceirizam grande parte dos processos antes manipulada internamente, transferindo-os para locais com benefícios trabalhistas. Isso confere uma vantagem de custos, mas reduz a flexibilidade operacional e gera falta de visibilidade e controle. A RPA permite que esses bancos voltem a realizar os processos internamente, modificando-os e atualizando-os facilmente, conforme necessário, e com controle e visibilidade total do fluxo de trabalho. Ao mesmo tempo, eles poderão reduzir drasticamente o número de pessoas necessárias para fazer o trabalho. Além disso, como os robôs conseguem extrair dados de qualquer sistema de registro por meio da camada de interface do usuário, as empresas globais não precisarão mais harmonizar, a um custo considerável, as diferentes versões de plataformas ERP distribuídas em diferentes locais do planeta. A economia resultante pode ser grande. “Chega quase ao ponto de a maioria dos clientes nem se preocupar em calcular o ROI [de implementar a RPA] porque ele é impressionante”, diz Tom.

A área financeira é um alvo especialmente maduro para a disrupção. Com a RPA, uma ampla gama de atividades de finanças – que inclui impostos, relatórios, auditoria, orçamentação e previsão – pode ser automatizada, pelo menos até certo ponto. Não que as pessoas sejam totalmente eliminadas do trabalho. “Você ainda precisa aplicar a inteligência humana nessas atividades”, diz Tom, “mas a RPA pode ajudar reunindo todos os dados, algo que você costumava levar muito tempo para fazer”.

## Mudança nos requisitos de talentos

Como resultado de tudo isso, a função financeira exigirá um conjunto diferente de habilidades e talentos. Em vez de procurar contratar jovens que aprendam os segredos da área fazendo rodízio por vários processos e atividades transacionais, os líderes de finanças precisarão criar talentos que “possam ver o mundo pela lente dos processos”, diz Tom. “Quando se tem esse tipo de atividade de automação, o conjunto de habilidades que você quer contratar é muito, muito diferente do que contratou no passado. Além de conhecimento especializado, você precisa ter competência em processos.”

Empresas que implementam a RPA devem esperar alguma resistência dentro de suas organizações. De um lado, a RPA ainda é tão nova, que muitos tomadores de decisão a veem com suspeita. “Eles pensam que a história é boa demais para ser verdade”, diz Tom. Os departamentos de TI podem temer uma redução da sua influência dentro da organização. E os gerentes funcionais acostumados a medir seu status na empresa pelo número de pessoas que supervisionam podem encarar a RPA, com sua promessa de reduzir pessoal, como uma ameaça. Em última instância, no entanto, sugere Tom, essa resistência é inútil, porque o argumento de negócios da RPA é muito convincente.

E como vai evoluir a RPA? Tom espera que a computação cognitiva melhore enormemente os recursos da tecnologia. Um sistema de autoaprendizagem pode observar seres humanos tratando as reconciliações e exceções dos processos que não necessariamente se baseiam em regras até coletar uma amostra estatisticamente relevante dessas decisões. “Então o sistema recomendará seu próprio algoritmo para automatizar algumas exceções com as quais a camada de RPA não consegue lidar.” As duas tecnologias são interdependentes, ressalta ele. A computação cognitiva pode, ao reunir uma massa de dados observacionais, definir um processo. Mas ela precisa da RPA para executá-lo.

À medida que mais e mais empresas em todo o espectro de negócios integrarem a RPA e a computação cognitiva em suas operações, elas certamente descobrirão novos casos de uso para a tecnologia. As mudanças resultantes no cenário de negócios serão enormes. Como será essa nova paisagem ainda é uma incógnita, mas já está claro que, após a RPA, a função financeira e o próprio negócio nunca mais serão os mesmos.

# Desenvolvendo uma cultura que prioriza a criação de valor

*“Eles [os talentos] não estão lá fazendo previsões ou análises de custos. Estão estudando como comercializar nossos ativos de dados.”*

**—Brian Worrell**  
*GE Oil & Gas, diretor financeiro*

A área de finanças não pode satisfazer necessidades de negócios tão cruciais nem implementar um modelo operacional novo, mais eficaz e eficiente, sem mudanças culturais profundas e amplas. Isso envolve mudar e alinhar comportamentos, métricas de desempenho e incentivos, bem como adotar a tecnologia na área financeira e na organização como um todo.

Na GE Oil & Gas, e de fato na GE como um todo, a mudança cultural caminha lado a lado com a mudança no modelo de negócios. A empresa está deixando de ser fabricante de equipamentos pesados para se tornar uma provedora de soluções que agrega valor aos seus produtos com base em dados e análises. Para ajudar a realizar essa mudança ambiciosa, a área financeira está atuando em parceria com os profissionais de dados da empresa para identificar, quantificar e maximizar o valor dos dados. “Como uma equipe de finanças, temos duas coisas a fazer”, diz Brian Worrell, da GE Oil & Gas. “Temos que descobrir como usar dados e análises internamente para nos tornarmos melhores como uma área financeira e como um negócio. Mais importante ainda, temos que ajudar o time de negócios a descobrir como gerar receita com base nisso.” Com essa finalidade, Brian reuniu alguns dos seus melhores talentos em finanças com cientistas de dados da GE. “Eles não estão lá fazendo previsões ou análise de custos”, acrescenta. “Estão estudando como comercializar nossos ativos de dados”.

Parte da comercialização dos ativos de dados envolve o fortalecimento da proposta de valor para o cliente. Os preços baseados em resultados – em que o preço final reflete os resultados positivos gerados para o cliente pela solução – é um componente cada vez mais essencial da proposta de valor da GE, e a área de finanças é um *player* importante para tornar essa proposta atraente. Em acordos que envolvem preços baseados em resultados, a equipe de Brian está envolvida de perto na melhoria dos fluxos de caixa do projeto, na obtenção de financiamento e na oferta de opções para melhorar o retorno dos investimentos. Isso, por si só, é uma vantagem competitiva que ajudou a GE Oil & Gas a conquistar grandes vitórias, diz Brian.

Na British American Tobacco (BAT), a mudança de cultura implica alterar comportamentos enraizados que tornam a empresa mais lenta. Jon Evans, líder de RH – Funções Corporativas – do grupo, um dos responsáveis pela transformação de serviços compartilhados da empresa, reconhece que a área de finanças às vezes, presta um atendimento “acima do esperado” a seus clientes internos - por exemplo, preparando relatórios personalizados para gerentes de unidades de negócios. Ele e sua equipe estão contrariando essa tendência em duas frentes: padronizando relatórios e autorizando a área financeira a recusar pedidos de personalizações. Mas ele sabe que precisa da ajuda da liderança e enfatiza a importância de os líderes seniores reconhecerem e recompensarem os profissionais de finanças que dizem não quando é apropriado.

A líder de transformação de uma empresa do Reino Unido concorda com a importância que o apoio explícito dos líderes executivos desempenha na mudança de cultura. Ela conversou conosco sobre uma espécie de jogo que por longo tempo marcou o ciclo de planejamento operacional da organização em que atua. Os gerentes operacionais subestimavam deliberadamente seus objetivos de economia nas primeiras versões do documento de planejamento, sabendo que a alta administração exigiria uma economia maior. Agora, porém, a alta liderança dá metas de economia operacional claras e difíceis no início do processo. Isso elimina a necessidade de várias rodadas de negociação e permite que a área de finanças se dedique imediatamente a atingir os objetivos estabelecidos pelos executivos seniores.

Além do apoio explícito e das mudanças comportamentais, a tecnologia também pode reduzir radicalmente o ciclo de orçamentação. Cada uma das iterações desse processo tradicional de elaboração de versões requer alterações nos modelos usados que geralmente são enviadas por e-mail para toda a organização com solicitação de comentários. Isso cria um enorme processo de reconciliação, comunicação e atualização de previsões.

As ferramentas de planejamento colaborativo podem encurtar muito esse trabalho.

Não é apenas no ciclo de planejamento que a tecnologia combinada com a mudança cultural pode ajudar a repensar os processos financeiros – o Sage Group vê as possibilidades de mudança cultural em sua base de clientes, formada por pequenas e médias empresas. Algumas delas já estão envolvidas no que o diretor de Tecnologia do Sage, Klaus-Michael Vogelberg, chama de “contabilidade social”. Quando um empregado envia um relatório de horas e despesas para um sistema de contabilidade do Sage, por exemplo, o sistema pode capturar automaticamente os efeitos contábeis do relatório. “Se você consegue usar a tecnologia para entender as implicações contábeis de qualquer transação em tempo real”, diz ele, “você revoluciona o mundo da contabilidade”. Vogelberg acredita que, antes do que se imagina, a automação tornará possível a contabilidade em tempo real, liberando a função financeira do trabalho transacional, para que ela apoie melhor atividades como vendas. “Como resultado dessa tecnologia”, diz ele, “a função financeira tem a chance de se tornar mais importante como uma função ativa de suporte ao negócio”.

---

*“Mesmo que as novas ferramentas deem ao negócio mais capacidade de fazer suas próprias análises, a área de finanças é essencial para entender o quadro mais amplo e gerar valor para o acionista.”*

**—Pablo Sconfianza**

*British American Tobacco, líder de Finanças para Marketing*

---

## Talento e cultura

### A transformação afeta as pessoas também

Muitas organizações estão vivendo transformações diversas – de sistemas, processos, modelos de negócios, entre outras. Mas, em meio a toda essa agitação, as empresas não devem negligenciar o capital humano – essa foi a mensagem que ouvimos quando conversamos com os líderes da prática de Pessoas e Organizações da PwC nos Estados Unidos e no Reino Unido: Jeff Hesse, Scott Olsen e Anthony Bruce. Eles falaram sobre a nova geração de ferramentas e sistemas – e pessoas – que pode ajudar a área de Capital Humano a contribuir para a criação de valor e o sucesso da estratégia.

É hora eliminar a fronteira que separa o planejamento de capital humano do planejamento de negócios. Essa é a principal mensagem de Jeff Hesse e Scott Olsen, colíderes do imperativo de negócios de transformação do capital humano da PwC EUA. Eles prestam assessoria a clientes em todo o mundo sobre uma ampla variedade de temas, como remuneração, benefícios de aposentadoria, *compliance* e riscos de capital humano, *analytics*, plataformas de gestão de RH na nuvem, design organizacional, estratégia de talentos, gestão da mudança e integração pós-fusão. Como destacam durante a nossa conversa, eles estão preocupados não só com a função de RH, mas também com o elemento humano em todas as áreas de uma empresa.

Uma das mensagens centrais de ambos é que as questões de capital humano devem ser prioridade na agenda do CFO. E os dados são essenciais para tornar o capital humano relevante para a área de finanças. Mas reunir esses dados é um desafio para muitas organizações. “Apresentar painéis, métricas e visualizações de dados de capital humano melhores para o CFO é uma questão bastante importante que pode ajudar a integrar o planejamento de talentos a um planejamento de negócios mais amplo”, diz Scott. “Mas a área de capital humano provavelmente ficou um pouco para trás em relação ao resto da organização quanto às tarefas básicas relacionadas a seus dados”.

### Mantendo a simplicidade

Para se atualizarem, muitas organizações estão migrando para plataformas na nuvem, o que não só as obriga a melhorar a qualidade e a integridade de seus dados, mas também a agilizar e padronizar processos. “Vemos em geral uma grande complexidade, porque os sistemas foram adicionados e personalizados ao longo dos anos”, diz Jeff. “Eles começam como pacotes, mas acabam se tornando inteiramente personalizados para a organização, o que tende a gerar complexidade”. Como consequência, muitas grandes empresas têm dificuldade até mesmo para saber quantos funcionários têm em um determinado momento, um problema que fica ainda mais complicado quando os trabalhadores temporários e sob demanda são incluídos na conta. “A transição para a nuvem pode simplificar e eliminar grande parte da complexidade em torno da estrutura e das políticas de uma organização, porque ela precisa se adequar ao que é fornecido pelo software”, diz Jeff.

Com um melhor controle sobre seus dados, as áreas de capital humano poderão desviar o foco das operações de *back-office* para questões mais estratégicas. Por exemplo, elas podem focar sua atenção na arbitragem de salários, alcançada não só com a transferência de empregos para o exterior, mas possivelmente para locais de baixo custo no próprio país. Dados confiáveis ajudam as empresas a criar modelos de força de trabalho abrangentes e dinâmicos e empregam *analytics* para prever quantas pessoas podem mudar para o novo local e onde contratar os talentos adicionais que serão necessários lá.

## *Pensar primeiro em custos*

Os departamentos de capital humano também podem desempenhar um papel estratégico trabalhando com o CFO para ajudar as organizações a ampliar a automação. Scott cita um cliente que estava migrando de um modelo de negócios de fabricação para um modelo de serviços e automatizando grande parte do seu trabalho no processo. Quando a equipe de capital humano avaliou o impacto da automação em sua força de trabalho atual, ela descobriu que demitir funcionários, contratar e formar uma nova força de trabalho acarretaria custos pesados. A empresa decidiu então oferecer aos funcionários uma semana de trabalho de quatro dias e um quinto dia de treinamento pago pela organização. “Em vez de contratar e integrar uma nova força de trabalho”, diz Scott, “a empresa conseguiu reutilizar pessoas valiosas e prepará-las para um novo mundo”, realizando uma economia considerável no processo. Isso leva Scott a uma questão que os líderes de capital humano devem sempre ter em mente ao trabalhar com o CFO: “Eles tendem a pensar primeiro em custos”, diz.

Esse certamente é o caso quando uma empresa participa de uma transação, quando fecha seu capital, faz uma aquisição estratégica ou segrega um ativo não essencial. Como ressalta Jeff, independentemente dos ativos físicos ou intelectuais adquiridos ou vendidos, “muito do que as empresas estão fazendo hoje em dia se baseia em pessoas”. Embora os CFOs tendam a pensar primeiro nos termos financeiros e nas sinergias durante essas transações, eles também precisam dar atenção constante às questões de capital humano. “Gerenciar essa parte do processo, antecipar-se, fazer uma integração rápida, abordar essas questões de forma cuidadosa pode fazer toda a diferença no resultado”, diz.

A área de capital humano precisa estar na vanguarda da estratégia, afirma Anthony Bruce, líder da prática de Consultoria em Recursos Humanos da PwC UK e líder da Saratoga, empresa que é referência em análises sobre a força de trabalho. A Pesquisa Global com CEOs da PwC revelou uma estatística surpreendente, especialmente para quem acredita na ideia de que os robôs estão invadindo o ambiente de trabalho. Um percentual impressionante de 63% dos CEOs do Reino Unido (36% no Brasil) espera que o número de funcionários em suas empresas aumente nos próximos 12 meses.

A lista de desejos em relação aos talentos mudou, e muito rapidamente. De uma hora para outra, as competências mais valiosas passaram a ser as habilidades de relacionamento exclusivas dos humanos, como adaptabilidade, criatividade, inovação e inteligência emocional – aspectos que a área de finanças precisa demonstrar em papéis de parceria de negócios e que muitas vezes tem dificuldade de encontrar. Isso deveria estar levando as organizações e seus departamentos de capital humano a uma ação imediata. Se 63% dos CEOs estão contratando, a concorrência é muita – e todos estão procurando habilidades semelhantes e difíceis de encontrar. No total, 85% dos CEOs do Reino Unido (60% no Brasil) dizem que é difícil encontrar pessoas com qualidades de liderança e 71% estão se esforçando para encontrar talentos adaptáveis (49% no Brasil). Isso cria um ambiente de recrutamento extremamente agressivo, mas encontrar a solução adequada é um fator crítico da área de finanças que realmente gera valor para o negócio.

Contribuir para o sucesso de uma fusão ou aquisição é apenas uma das formas como a área de capital humano pode demonstrar seu valor estratégico. Mas, para se tornar uma força realmente estratégica na organização, ela precisa atualizar seus talentos. “Você precisa ter pessoas com habilidades, ferramentas e curiosidade intelectual para analisar o que está acontecendo e ter visão de futuro, em vez de ficar olhando no espelho retrovisor”, diz Jeff. Pensemos nisso. Esse é o tipo de pessoas de que a área de finanças precisará mais nos próximos anos. Talvez seja aí que as áreas de capital humano e finanças poderão começar a encontrar um denominador comum para criar valor para o negócio.

# Em busca de um novo perfil de talento

## Formuladores de problemas

“O maior risco em uma jornada de transformação é não levar a organização com você. Você chegará ao seu destino, mas estará sozinho.”

—Gerd Graehsler  
Safilo Group, CFO  
do grupo

Com as mudanças no papel e na forma de operar das áreas de finanças, também é preciso mudar o mix de talentos da equipe. Isso levanta uma questão urgente para os líderes financeiros: que novas habilidades e competências a área precisará ter para apresentar um desempenho eficaz no futuro? E como essas habilidades serão obtidas e desenvolvidas em toda a organização?

Vários dos líderes financeiros com quem conversamos abordaram a questão. Eles observaram que os profissionais de finanças sempre precisarão ter uma base de princípios e técnicas financeiras. Mas também precisarão desenvolver novas habilidades se quiserem ser parceiros de negócios eficazes. À medida que a tecnologia assume um papel de maior destaque, os profissionais de finanças precisam compreender profundamente as técnicas de análise preditiva, *data science* e visualização de dados, sem falar em uma visão comercial maior. Eles precisarão saber como incorporar estilos digitais de trabalho em suas organizações. Como disse um profissional de finanças com o qual conversamos, os parceiros de negócios precisam ser “exploradores de dados”. Não é de admirar que vários dos líderes financeiros que entrevistamos tenham insistido que seus colegas de profissão devem dominar a ciência e a codificação de dados.

A área de finanças às vezes é vista como um território de profissionais realistas e inflexíveis, sem medo de dizer não, mas a função financeira do futuro exigirá habilidades de relacionamento mais desenvolvidas. Os profissionais de finanças percebem isso. Eles nos dizem que as habilidades de comunicação, a capacidade de colaborar e questionar e a sensibilidade nas interações e relacionamentos estão entre suas prioridades para tornar o departamento de finanças mais eficaz (Figura 10). A necessidade de se adaptar à constante mudança do mercado testará a resiliência, a tolerância à ambiguidade e a flexibilidade dos profissionais de finanças. A natureza do trabalho cada vez mais baseada em equipes oferece uma vantagem em termos de capacidade de comunicação e colaboração. Os profissionais de finanças, especialmente no nível dos parceiros de negócios, devem estar preparados para se envolver em conversas desafiadoras, às vezes desconfortáveis, com seus pares operacionais e no negócio. Isso exige inteligência emocional e capacidade de se envolver construtivamente com cada parte da organização. Warwick Hunt, da PwC UK, observa que muitos graduados em finanças desenvolvem uma proficiência técnica profunda na escola, mas não têm essas capacidades mais ligadas a relacionamento. É por isso que ele enfatiza a importância de uma experiência mais geral em ciências humanas no desenvolvimento da inteligência emocional, da sensibilidade às nuances e de habilidades de escuta.

## Figura 10: Habilidades pessoais são uma alta prioridade

Prioridades dos profissionais de finanças para tornar a área mais eficaz



#1  
Aprimorar a tecnologia de finanças



#2  
Melhorar processos e protocolos de comunicação



#3  
Melhorar a colaboração em relação aos processos financeiros



#4  
Melhorar a qualidade de interações e relacionamentos

Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

Os líderes financeiros precisam de uma equipe comprometida. Isso é verdade especialmente para os que estão assumindo suas funções em meio ao estresse e à incerteza de uma jornada de transformação. Funcionários comprometidos podem fazer toda a diferença nessas situações. Uma líder de transformação da área de finanças nos disse como ficou agradavelmente surpresa com a disposição das pessoas da equipe de assumir algumas das tarefas mais pesadas que a transformação exige. Eles se ofereceram voluntariamente para limpar dados, redesenhar relatórios, reformular processos e outros trabalhos difíceis, mas necessários. A experiência dela destaca a capacidade de desenvolver as habilidades de liderança de seus talentos como a marca de um bom líder. E para isso é necessário saber envolver as pessoas.

Enquanto os modernos modelos operacionais de finanças tomam forma, as trilhas de desenvolvimento de carreira começam a surgir, ajudando a fortalecer o comprometimento. Em algumas organizações, os recém-graduados e outros recém-chegados à área de finanças começam nos centros de serviços compartilhados, aprendendo as habilidades transacionais básicas que são a essência de uma carreira financeira.

Quando dominam os conceitos básicos, e presumindo que demonstrem a capacidade e o compromisso necessários, eles são transferidos para os centros de excelência, onde desenvolvem as habilidades analíticas e interpretativas que distinguem as funções financeiras de alto desempenho. Nesse ponto, os talentos de destaque deverão ter desenvolvido a gama de competências que o papel de parceiro de negócios exige.

Outros líderes financeiros com quem conversamos ressaltaram a necessidade de desenvolver talentos por meio de um rodízio de pessoas por diferentes locais e unidades de negócios. As oportunidades de rodízio podem ajudar a desenvolver visão operacional e comercial; permitir que os profissionais de finanças formem relacionamentos importantes com líderes operacionais e abram linhas de comunicação; e cultivar a sensibilidade cultural tão necessária em uma era de negócios globais. “Você pode fazer um rodízio de um grupo de pessoas da área financeira pela empresa para que elas entendam a origem dos problemas de negócios”, diz Rob Banham, da PwC UK. “Coloque-as para trabalhar com parceiros de negócios atuais e bons analistas e faça um rodízio de três meses. Depois de dois anos, você terá um corpo de analistas fenomenais em uma organização financeira”.

## Como os líderes estão avançando

Este ano, destacamos algumas empresas – muito conhecidas e outras novatas – que estão promovendo e desenvolvendo novas ideias e práticas de finanças. Suas histórias destacam a riqueza de oportunidades para as organizações financeiras melhorarem seu desempenho. Quase todos os líderes financeiros que entrevistamos falaram sobre o desafio de provocar uma diferença real nos resultados do negócio. O foco da área financeira na redução de custos, excluindo outras considerações em torno de promover oportunidades de crescimento lucrativo, dificultou sua capacidade de desenvolver um modelo viável para parcerias de negócios. No entanto, todas as organizações estão promovendo o uso de ferramentas inovadoras, explorando novas formas de trabalhar e incorporando novas tecnologias, práticas e comportamentos em seus departamentos financeiros e em toda a empresa. Seus exemplos nos dão uma perspectiva renovada e servem como um questionamento ao pensamento de terceiros.

As próximas entrevistas ilustram quatro desafios principais que as áreas de finanças enfrentam e algumas das estratégias de sucesso que as equipes de alto desempenho adotam:

1. Desenvolver um papel claro para os parceiros de negócios, com as habilidades certas para impactar realmente as decisões empresariais, gerar *insights* de negócios e se concentrar nos resultados comerciais (ver GE Oil & Gas, Royal Mail Group, Safilo Group, BAT).
2. Investir em novas tecnologias, como nuvem, *data analytics*, ferramentas de colaboração e automação robótica de processos (ver ClubCorp, Invenergy, Sage Group, Royal Mail Group).
3. Assumir a liderança na promoção da mudança cultural e comportamental, não apenas em finanças, mas em toda a organização (ver GE Oil & Gas, Becton Dickinson, Safilo Group, BAT).
4. Promover a transformação em larga escala com foco na qualidade dos dados, na governança e na gestão de mudanças (ver GlaxoSmithKline, Safilo Group, Informa).



## GE Oil & Gas

Uma nova área financeira para um novo mundo de energia

*A GE Oil & Gas – subsidiária da GE sediada em Londres – jamais desperdiça uma boa crise. Em vez de ficar se lamentando defensivamente quando os preços da energia caíram de repente, o diretor financeiro Brian Worrell aproveitou a oportunidade para tornar seu departamento mais eficiente, gerando mais valor para o negócio e seus clientes. Conversamos com Brian sobre como ele e a sua equipe conseguiram equilibrar eficiência e valor.*

“A cultura da GE nunca está satisfeita com o *status quo*”, diz Brian Worrell, e é assim mesmo que ele gosta. A GE tem grandes expectativas quanto ao seu pessoal, inclusive quanto a Brian, o CFO da GE Oil & Gas. “Estamos em constante autoavaliação e buscando formas de fazer melhor as coisas”, afirma ele. “Analisamos sempre como é possível obter mais retorno de um investimento ou crescer mais rapidamente.” Esse apetite implacável pelo aperfeiçoamento é parte essencial da missão da área financeira de estabelecer uma parceria com a empresa e oferecer opções para a criação de valor. “Estar no centro das decisões operacionais é o que queremos e o que se espera de nós”, diz. “Agimos como COOs (diretores de operações). Se você procurar na GE, verá que não há muitas pessoas com o cargo de diretor de operações. Os CFOs e a equipe da área financeira exercem um pouco esse papel.”

Trata-se de um papel difícil, que requer da equipe financeira contribuições para todas as áreas, desde estratégia, desenvolvimento de produtos até a definição dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para fábricas e funcionários. E a equipe da área financeira não poderia dar essas contribuições sem uma base sólida no setor de operações. A GE desenvolve as habilidades dos seus profissionais da área de finanças, dando a eles trabalhos desafiadores, revezando-os por uma ampla gama de operações e oferecendo a eles orientações e *insights* de altos executivos cujo desempenho é medido, em parte, pela eficiência com que desenvolvem seus talentos. Essa é, certamente, uma prioridade para Brian.

## Construindo os líderes de amanhã

Brian fala com experiência sobre esses pontos. No início da sua carreira, ele trabalhou por um breve período na área financeira da produção. Ele admite que não se trata da sua parte favorita da disciplina, mas mesmo hoje, afirma, “eu poderia andar por uma fábrica e dizer com boa dose de precisão se ela tem ou não um excedente de estoque e qual seu nível de eficiência”. Como parte dessa função, ele participou de equipes que negociavam com fornecedores e clientes, acumulando uma parcela daquele conhecimento de difícil quantificação que separa os parceiros de negócios eficazes na área financeira dos meros gestores de dados. Ao manter o foco no desenvolvimento de talentos, ele transmite o que aprende. “Sei o que é preciso para conseguir aquilo”, diz, “e posso ajudar a orientar e desenvolver as pessoas que estão trabalhando na área hoje, além de ser um porto seguro para elas.”

O objetivo, diz Brian, é desenvolver profissionais versáteis de finanças, que entendam como a função pode melhorar o desempenho de unidades operacionais desiguais. Nem todo profissional da área financeira é um candidato adequado para aquele tipo de desenvolvimento. “Você precisa entender que existem pessoas profundamente técnicas”, diz ele.

Mas quando uma grande parte da sua missão é desenvolver a próxima geração de líderes, “a última coisa que você deseja é ter pessoas tão especializadas que não consigam dar o seu máximo e assumir papéis maiores”. Uma função financeira muito inclinada para a especialização geralmente precisará recrutar líderes de fora da organização, afirma ele, “porque você não terá pessoas tão boas na interpretação das informações”.

Interpretar informações não é função exclusiva dos líderes seniores da área financeira. A GE espera que o seu pessoal da área financeira comercial, com o apoio da equipe de planejamento e análise financeira (FP&A), contribua para sucessos comerciais, em parte analisando as implicações contábeis de negociações comerciais baseadas em resultados, a estratégia de precificação inovadora que é um importante componente de muitas ofertas da GE Oil & Gas. Eles não somente ajudam nas negociações, mas garantem que sejam as negociações corretas. Brian trabalhou intensamente para desenvolver essa competência analítica em suas equipes de FP&A e da área financeira comercial, aumentando a capacidade do departamento de gerar valor para o negócio.

Nesse íterim, no intuito de mitigar os riscos da especialização excessiva, Brian gosta de expor o seu pessoal a toda a gama de disciplinas financeiras. “Creio que isso cria CFOs melhores”, afirma. Ao mesmo tempo, ele insiste em manter algumas funções totalmente separadas, como FP&A e controladoria. “Não sei como a FP&A e o meu controlador podem ser uma só pessoa”, diz ele. A função de FP&A é centrada no futuro, “olhando para todos os lados e vendo o que está brotando”, contribuindo com essa visão para as conversas estratégicas. Os controladores, por sua vez, são igualmente importantes e centrados em questões operacionais, mas a sua atenção tende a se voltar para o gerenciamento do risco operacional, a conformidade e a apresentação de relatórios. Ambas as equipes fornecem grandes *insights* sobre o negócio.

## Uma oportunidade saída da crise

A GE Oil & Gas tornou-se um segmento autônomo da GE em 2012, quando os preços do petróleo bruto ultrapassaram US\$ 100 o barril. Mas a unidade de negócio não ocupou essa posição ideal por muito tempo. Os preços do petróleo bruto caíram vertiginosamente em meio a uma desaceleração do consumo global e um excesso de estoque causado por uma onda de produção de óleo de xisto nos Estados Unidos. Isso forçou a empresa a repensar muitas de suas suposições originais. A área financeira enfrentou duas exigências e aparentemente opostas de 1) melhorar a eficiência do negócio, mantendo controles rigorosos e um alto nível de conformidade, e 2) entregar um valor melhor para os clientes da GE Oil & Gas. Cumprir essas exigências, diz ele, “era bastante desafiador tanto técnica quanto operacionalmente”.

Mas Brian cumpriu as duas partes da sua missão. Em dois anos, ele e sua equipe ajudaram a empresa a alcançar uma economia de custos de US\$ 1,3 bilhão e ainda conseguiram gerar mais valor para os clientes. Essa última exigência não era tão urgente quando o petróleo bruto estava a US\$105 o barril, mas, quando os preços caíram, os clientes pediram ajuda para financiar projetos, ideias para melhorar o fluxo de caixa dos projetos e expertise na geração de melhores resultados comerciais.

A área financeira se envolveu tanto com as deliberações comerciais de seus clientes, na verdade, que “agora toma as rédeas nas negociações finais de uma série de transações”.

Como ocorre com frequência nos negócios, a crise do setor deu à GE Oil & Gas a oportunidade de obter uma vantagem competitiva, nesse caso usando a sua expertise financeira em benefício dos clientes. Para aproveitar essa vantagem, Brian precisou compreender e se familiarizar com uma nova classe de riscos, como aqueles que envolvem a precificação com base nos resultados. O trabalho próximo às equipes operacionais, aliado à sua capacidade de assimilar rapidamente informações complexas, permitiu que ele e sua equipe decidissem prontamente quais planos de precificação com base nos resultados representavam riscos aceitáveis ou não. “Essa rápida virada – que chamo de uma decisão do tipo “ou vai ou racha” muito rápida – foi bem feita por nós na GE Oil & Gas. Tenho muito orgulho disso.”

Decisões rápidas, parte de uma abordagem na GE denominada FastWorks, fazem parte da cultura da empresa. A sua principal abordagem, análoga ao desenvolvimento ágil de software, é criar produtos minimamente viáveis, testá-los de forma rápida e melhorá-los prontamente por meio da iteração. O objetivo, afirma Brian, é “agir rapidamente com base na quantidade ideal de dados, para não se matar em meio a uma paralisia da análise”.

Ele aprendeu o espírito do FastWorks anos atrás, durante uma auditoria interna, quando fez revezamento pelas unidades de negócio com a missão de produzir melhorias em quatro meses. Como ocorre no desenvolvimento ágil, “você vai fracassar”, diz ele, “mas é pago praticamente para tentar novas coisas e fracassar. Só não pode fracassar a cada quatro meses.”

## As demandas por dados

“A função de CFO não fica mais fácil à medida que o tempo passa”, admite Brian. Uma das coisas que torna o seu trabalho mais difícil hoje e no futuro é a explosão de *big data* e *analytics* (ferramentas de análise) – componentes importantes do novo tipo de serviços de petróleo e gás que a GE está vendendo. “Para gerar valor no futuro”, diz ele, “nós, como uma equipe financeira, precisamos descobrir formas de usar dados e *analytics* internamente, para nos tornarmos melhores como uma área financeira e como um negócio. Mais importante, devemos ajudar a equipe de negócios a descobrir como gerar receita a partir disso. Todo o seu processo de pensamento sobre como vender alguma coisa precisa ser bastante diferente. Dessa forma, tentamos influenciar a linha de frente, ajudando-os a reunir os *cases* de negócio. Coloquei alguns dos meus melhores funcionários para trabalhar com o pessoal da informática. E eles não estão ali apenas para estimar ou rastrear os custos. Estão sentados ali para ver como comercializar dados e *analytics*.”

A ênfase nos dados e em *analytics* faz parte do empenho de Brian para tornar a função financeira da GE Oil & Gas uma organização com base em competências, complementada por serviços compartilhados, centros de excelência, funções claras para a FP&A e o escritório do controlador e boa visão de finanças comerciais e da cadeia de suprimentos, além de uma profunda especialização. Por suas competências variadas, a equipe financeira da GE Oil & Gas deve compartilhar uma mentalidade comum, um foco em operações e na geração de valor para o negócio. É igualmente importante que todos na área financeira proponham ideias. “Em qualquer nível da organização”, afirma, “você tem autonomia para apresentar uma ideia.” Mas com a autonomia vem a demanda por desempenho. “Não levo você para uma reunião, a menos que você tenha algo a contribuir. Isso separa de imediato o joio do trigo.”

Para que a área de finanças seja uma parceira de negócio eficaz, diz Brian, ela precisa ser clara sobre as métricas e os indicadores-chave que podem informar à equipe de negócios se ela está vencendo ou perdendo, criando ou destruindo valor. E Brian afirma que ele e sua equipe fizeram um trabalho muito bom de identificação dessas métricas e indicadores. Embora talvez não esteja feliz com a situação atual – no estilo GE de ser, afinal – ele precisa admitir que está bastante orgulhoso pelo que ele e sua equipe alcançaram.

*Kerstine Rencourt, sócia da área tributária da PwC do Reino Unido, conversou sobre as mudanças no ambiente tributário com Samantha Matute, VP global de Operações Tributárias, Elizabeth Dixon, diretora de Dados Corporativos, e Simon Haigh, diretor de Tributos e diretor de Dados Fiscais, todos da GlaxoSmithKline, para entender os desafios que a empresa enfrenta.*

Considerar claramente a área tributária como parte do desenho geral do modelo operacional da área financeira trouxe vantagens efetivas para o CFO. A iniciativa de gerar relatórios em tempo real para a área tributária significa que existe uma necessidade essencial de garantir que os departamentos fiscais sejam ouvidos nessas discussões sobre desenho. Não surpreende que tributos e dados ocupem hoje o lugar mais alto na lista de prioridades do CFO do que em qualquer outra época. Hoje, cinco países têm um mecanismo instalado para extrair em tempo real informações fiscais diariamente, e a maioria das autoridades tributárias no mundo solicita informações eletrônicas de uma forma ou outra. Temos ouvido algumas histórias bem elucidativas sobre o que isso significa para as autoridades tributárias à medida que elas flexibilizam seu *modus operandi* como preparação para futuras auditorias fiscais. O momento exato da digitalização avançada da área tributária ainda é motivo de debate, mas o caminho a ser seguido é certo e a trajetória é íngreme.

Projete o futuro em cinco anos e imagine o escopo e o volume das informações que podem ser disponibilizadas sobre a sua própria organização para os vários *stakeholders* externos. Dada a confiança associada à qualidade dos dados, é compreensível que o perfil da qualidade das informações fiscais tenha aumentado exponencialmente nos últimos anos.

“Sem dúvida, de uma perspectiva tributária, o nosso principal problema continua sendo os dados”, diz Samantha. “O fato de que os dados que obtemos do sistema não estejam prontos em termos tributários sem um trabalho preliminar significativo exige uma quantidade absurda de tempo no momento. Precisamos deixar de fazer isso, se pretendemos alcançar os nossos objetivos de eficiência global. A precisão e a transparência acabam sendo atingidas, mas isso envolve uma quantidade enorme de esforço que poderia ser mais bem dispendido em outros aspectos do processo. Então a resposta é ‘sim’, os dados causam um impacto enorme.”

Essa é uma história comum. Na realidade, muitas empresas continuam a se esforçar para realizar as tarefas mais básicas de coleta de dados e geração de relatórios transacionais consistentes e precisos. Os departamentos fiscais inevitavelmente procuram analisar, corrigir e assegurar que os relatórios fiscais e as declarações de conformidade estejam essencialmente corretos (e, em geral, “salvar a pátria”). É bastante possível que a evolução do ambiente à nossa volta enfatize o problema e que se reconheça a importância da análise de causas-raízes, da adesão ao processo, dos controles do sistema e da governança geral.

A qualidade dos dados é vista como uma área importante em que muitas organizações hoje estão contratando executivos mais experientes especializados em dados como diretores de dados. Elizabeth Dixon lidera a missão de aperfeiçoar a qualidade dos dados em todos os níveis da GSK. Conversamos com Elizabeth logo depois do programa de dados “End-2-End” ter recebido apoio interno e gerado muito entusiasmo. Segundo ela, “a GSK reconhece que os benefícios dos avanços em termos de qualidade de dados são críticos para a empresa em todos os níveis, desde o entendimento das eficiências no ciclo de desenvolvimento do produto até o reconhecimento da importância de se coletar a informação certa para a área tributária. O programa de mudança é ambicioso e totalmente abrangente – e conta com o suporte desde os altos escalões.”

Perguntamos a Elizabeth como uma organização como a GSK gera esse tipo de comprometimento com a mudança em tão larga escala. “A delegação de poderes a partir da liderança é importante, pois me dá uma missão clara de gerar a mudança, mas também nos permite incorporar metas pertinentes a cada um dos objetivos de desempenho em todos os níveis, inclusive para os responsáveis pelos dados. Há um amplo reconhecimento de que aquilo que iniciamos precisa do suporte de toda a organização para ser bem-sucedido.”

O programa a que Elizabeth se refere tem o patrocínio do CFO e uma estrutura abrangente de governança para viabilizar o que precisa ser feito. Líderes experientes de *data offices* de ERP e responsáveis pelos dados se reúnem em torno de áreas como fabricação, cadeia de suprimentos, comércio exterior e área financeira e têm o apoio de vários administradores de dados. Decisivamente, existe um responsável pelos dados para a área tributária.

“Realizamos inúmeras iniciativas de aperfeiçoamento da qualidade dos dados fiscais no passado, mas a parceria com um programa mais amplo de governança dos dados significa que temos o patrocínio e o endosso dos executivos e precisamos ser flexíveis na nossa abordagem usual para influenciarmos e nos alinharmos com o projeto mais amplo”, diz Simon Haigh. “O nosso envolvimento na criação de um Dicionário de Dados, estipulando as normas da qualidade dos dados e quantificando as métricas de referência, tem sido

eficaz na formulação dos problemas enfrentados e nos permite priorizar de fato os nossos esforços e a nossa atenção. Por meio da parceria com o nosso escritório de dados financeiros, conseguimos quantificar o valor potencial efetivo para a empresa de eliminar dados fiscais ruins e obtivemos o suporte necessário para começar a gerar melhorias significativas para o negócio.”

Levando em conta as várias iniciativas de transformação da área financeira (tanto o ERP quanto a mudança do modelo operacional) em que a GSK tem se envolvido nos últimos anos, nos deparamos com algumas lições importantes.

“Creio que existe uma parte cultural aqui sempre negligenciada”, comenta Samantha. “Com a oportunidade de revisitar determinados elementos, seria bom se prestássemos mais atenção a esse aspecto para assegurar que os principais *stakeholders* sejam engajados na mudança e possam começar a desenvolver confiança desde o início do processo. Isso é qualitativo, e não quantitativo, portanto um pouco difícil de ser formulado, mas é bastante crítico para o sucesso desse projeto de transformação.” E esses programas de transformação afetaram a capacidade das organizações de responder a esses desafios? “Por um lado, pode-se ver que eles têm potencial para causar disrupções positivas – mas também têm o seu lado desafiador. Em geral, a área tributária precisa ter melhor atuação para flexibilizar a situação do seu cliente durante o programa de mudança. Isso é algo que fizemos bem na GSK, mas que precisamos continuar a melhorar.”

É um conceito interessante. Talvez estejamos mais familiarizados com a ideia de que a área tributária é um parceiro de negócios. Mas e como cliente? Isso parece novo, mas não é uma ideia mirabolante – a área tributária é normalmente o destino final das informações fornecidas pelas áreas de finanças e de logística – por isso talvez deva ser vista como o cliente final. Afinal, se as informações precisam estar corretas desde o início, com consequências reputacionais, comerciais e financeiras se estiverem erradas, é difícil ver como seria de outra forma? Perguntamos a Samantha como isso se traduz na realidade operacional da área tributária na GSK.

“Mudar a maneira como a área tributária é vista dentro de uma organização envolve tempo. É parecido com respeito – você conquista, não ganha. Fizemos alterações estruturais para viabilizar essa mudança durante os últimos anos, mas é o “Como”, não “O que”, que leva ao sucesso. Por exemplo, a área tributária está representada no Conselho de *Data Governance*. É um membro importante, tem suficiente entendimento do programa ERP para contribuir ativamente e tem tempo de serviço suficiente para debater, formular e escalar problemas quando necessário.”

Outro facilitador utilizado pela GSK foi atribuir à área tributária a Responsabilidade por Processos Globais – assegurando que as outras áreas financeiras importantes tenham um parceiro bom de briga para ajudar a impulsionar a mudança transformacional.

Com demandas regulatórias crescentes para a área tributária e a necessidade de relatórios em tempo real mais transparentes, nunca houve um momento mais pertinente e produtivo para a área tributária se envolver nos projetos de transformação financeira e mostrar realmente seu poder com os clientes. Como a GSK demonstrou, a chave do sucesso está na atenção com a execução (o “como” em vez do “o que”).

*Mudança é uma constante no Royal Mail Group, no Reino Unido. A empresa de serviços postais, cuja história remonta a 1516 e que lançou uma oferta pública de ações em 2013, está envolvida em um esforço permanente para se reinventar e se ajustar à redução dos volumes de correspondência e a uma concorrência cada vez maior. Iniciativas para promover a eficiência têm sido uma grande parte desse esforço, é claro, mas os líderes de finanças da organização reconhecem que a sua área também deve gerar valor para o negócio. Conversamos com Mike Prince, diretor de Finanças no Reino Unido do Royal Mail, e com Jill Adams, líder da transformação financeira, sobre os esforços para criar valor para o negócio e ajudar a mudar a cultura da organização.*

Da eficiência até a eficácia. Essa é o caminho da transformação financeira que Mike Prince lidera no Royal Mail Group desde 2014, com apoio de Jill Adams na execução. Essa não é a primeira transformação que o Royal Mail realizou nos últimos anos. Desde 2010, a empresa de capital aberto de serviços postais empreendeu várias transformações e reorganizações, todas voltadas para racionalizar a força de trabalho e aprender a fazer mais com menos.

Não havia muita discussão sobre a necessidade de focar em eficiência. De 2005 a 2010, o Royal Mail parecia estar a caminho da insolvência, com a diminuição dos volumes de correspondência. Mike respondeu ao desafio lançando uma iniciativa de eficiência voltada para melhoria de processos e redução de pessoal no planejamento de negócios, no planejamento estratégico e na previsão – “aspectos em que o mundo avançava e nós não”, como afirma ele. Quando a iniciativa de eficiência evoluiu, Mike fixou uma meta maior – a parceria de negócios. “Como os parceiros de negócios podem fazer menos, mas produzir mais para o negócio?”, ele se perguntava.

Antes da transformação, o Royal Mail tinha um número relativamente grande de parceiros de negócios que, como revelou uma análise das atividades, dedicavam pouco tempo à mais importante tarefa da parceria de negócios – gerar, de fato, valor para a empresa. “Quando analisamos em detalhes esse papel de parceria de negócios”, diz Jill, “conseguimos dizer ‘realmente você é uma pessoa de relatórios, uma pessoa de planejamento financeiro, uma pessoa de análise, e apenas um pouco parceiro de negócios.’” Desmembrar o papel de parceiro de negócios também revelou que muito do que esses parceiros faziam, de fato, era gestão de desempenho – “apoio diário, orientação diária, estímulos diários à ação”, nas palavras dela.

Então os dois decidiram redefinir o papel de parceria de negócios e reorganizar a função, a despeito da resistência de alguns que só queriam a continuidade dos cortes de pessoal. “Nós nos recusamos a fazer isso”, diz Mike. “Dizíamos: ‘Olha, achamos que, de fato, podemos conseguir mais, mas precisamos de tempo.’”

## **Críticas e polêmicas**

Mike tem uma visão clara sobre as parcerias de negócios e a missão delas. “Acho que os parceiros de negócios devem ser polêmicos”, diz. “Eles devem gerar novas propostas de valor, algumas das quais irão totalmente contra a corrente e contra o *status quo*.” Mas é preciso coragem e resiliência emocional para bancar o chato, e inteligência emocional para ter conversas difíceis com os gestores e ainda manter um bom relacionamento com eles.

Não é fácil encontrar pessoas com a combinação certa de visão financeira e comercial e de inteligência emocional, Mike reconhece. Mas quando ele e sua equipe elaboraram uma nova definição de parceria de negócios, eles descobriram que poderiam criar uma proposta de valor nova e diferente para o talento que queriam atrair – e, no processo, promover a mudança cultural de que a organização precisa para prosperar em um negócio altamente competitivo. “Temos clareza de que buscamos pessoas empreendedoras, que vão em frente e criam valor”, diz. “Esse é o tipo de pessoa que queremos trazer, pois parte da jornada cultural é renovar e reoxigenar a organização.”

## **Ascensão dos robôs**

O reposicionamento do papel dos parceiros de negócios significou a eliminação do trabalho de rotina das suas caixas de entrada para atuar com mais eficiência em outras áreas, de modo que tenham mais tempo para se concentrar em gerar valor. Da mesma forma, o Royal Mail automatizou muitos dos processos transacionais repetitivos e de rotina da área financeira para que as pessoas possam realizar trabalhos mais valiosos.

A equipe de transformação primeiro testou a RPA como um programa piloto na unidade de contas a receber. Esperava-se uma resistência à robótica na força de trabalho sindicalizada, imaginando que as pessoas seriam hostis a uma inovação que poderia automatizar e eliminar seus empregos. Para surpresa da equipe, no entanto, as pessoas se adaptaram ansiosamente à mudança de forma entusiasmada. Ajudou o fato de a equipe de transformação ter humanizado o seu robô chamando-o de Marvin, em homenagem ao computador um tanto temperamental do livro *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy* (O Guia do Mochileiro das Galáxias) de Douglas Adams. Segundo Mike, a equipe de contas a receber “começou a dizer ‘Ah, o Marvin pode fazer aquele trabalho chato’. A tecnologia se tornou uma pessoa, e as outras quiseram passar para ela todo o trabalho chato que não queriam fazer.”

Outro ponto a favor da RPA, segundo acreditam Mike e Jill, é que o campo da robótica está dominado por pequenas empresas empreendedoras e não por grandes fornecedores de sistemas ERP, o que pode impor restrições difíceis – e caras – aos seus consumidores. Com a robótica, no entanto, as empresas só precisam comprar uma licença de software relativamente barata. Além disso, a robótica abre outro caminho para aperfeiçoar o processo no Royal Mail, pois, diferentemente dos humanos, “o robô não aceitará coisas fora do limite da tolerância”, diz. “É uma maneira brilhante de aperfeiçoar processos.” A robótica também permite que o Royal Mail evite o *offshoring* de parte do seu trabalho – um problema difícil para uma organização altamente sindicalizada. “Suspeito que essa será uma forma de as organizações renacionalizarem atividades”, diz Mike.

Com o sucesso do projeto-piloto de robótica, outras áreas da organização, como RH, TI, a equipe de experiência do cliente e a equipe de estratégia digital, manifestaram interesse nas vantagens da robótica. “É um problema bom de se ter”, diz Mike. “Você pode fazer isso a partir da base e criar um ecossistema” – e uma empresa mais eficiente e eficaz.

Mike acredita que, com a transformação financeira e a introdução da RPA, ele e sua equipe tenham agido de fato como os parceiros ideais de negócios. “Estamos criando valor quando analisamos o mundo externo e tentamos solucionar os problemas”, diz. Mas ele também acredita que, ao longo do tempo, a necessidade de um pequeno exército de parceiros de negócios diminuirá, pois os parceiros de negócios e os gestores de desempenho ajudarão os gerentes de linha a ter melhor visão financeira e comercial e a operar de modo mais independente. No futuro, ele prevê uma organização em que talvez 20 ou mais parceiros de negócios da área financeira trabalharão com executivos nos níveis mais altos da organização, agindo como conselheiros, advogados do diabo e fontes de novas ideias. Ainda há um longo caminho a percorrer antes que o Royal Mail chegue nesse ponto, mas Mike afirma: “Creio que estamos no lugar certo”.

Ele tem razão. O Royal Mail está bem longe dos dias em que muitos observadores escreviam o seu obituário. Está não apenas em dia com suas contas, está lucrativo, suas relações trabalhistas melhoraram e sua reputação perante o público está cada vez melhor. Relembrando a jornada pela qual a área financeira passou nos últimos anos, essa tem sido uma história de sucesso genuíno. O engajamento é alto, e o *feedback* do negócio é positivo. “Quando estávamos abrindo falência entre 2005 e 2010 mais ou menos”, diz Mike, “eu jamais teria imaginado que iríamos superar o desempenho dos bancos e dos grandes supermercados. Mas agora temos mais receita do que eles.” E não espere que o Royal Mail fique parado. Mike e Jill já estão discutindo como sustentar o impulso de transformação e levá-lo para toda a organização. No momento em que dá início aos seus próximos 500 anos de história, o Royal Mail certamente tem mais mudanças programadas.



## **Becton, Dickinson and Company**

*Uma fusão direciona o foco de finanças para o negócio*

*Fundada em 1897, a Becton, Dickinson & Co. (BD) está há tempos na vanguarda da inovação em cuidados com a saúde, sendo pioneira, por exemplo, na produção de agulhas hipodérmicas. A empresa se expandiu ao longo dos anos e agora tem operações por todo o planeta. A aquisição da CareFusion pela BD, anunciada em 2014 e concluída em 2015, aumentou as receitas da empresa em 50% e forneceu o estímulo para transformar as suas operações e funções, inclusive a área financeira. Conversamos sobre a mudança radical na empresa com quatro executivos da BD envolvidos de perto no due diligence e na integração da transação – Chuck Bodner, CFO do Segmento Médico; Gustavo Cuzzi, diretor financeiro; Joe Liddy, VP de Análise e Planejamento de Negócios; e Michael Chen, CFO de Funções Globais.*

Quando anunciou sua fusão com a CareFusion, avaliada em US\$ 12 bilhões, a BD afirmou que o negócio provocaria uma grande transformação. E estava falando sério. A área financeira, especialmente via a transação, concluída em 2015, como uma oportunidade para transformar seus sistemas, processos e sua organização, para conseguir entregar mais valor aos seus parceiros no lado comercial da empresa. “A transação com a CareFusion serviu como um estímulo para a função financeira se redefinir e transformar não apenas o que fazemos, mas como fazemos”, diz Chuck Bodner, CFO do Segmento Médico da BD e líder de captação de valor no departamento responsável por gerenciar a integração da empresa.

Há muito a ser transformado. Antes da fusão com a CareFusion, a BD já estava há muitos anos migrando o trabalho transacional e analítico da área financeira para centros globais de serviços compartilhados (GSS, na sigla em inglês) e centros de excelência (COE, na sigla em inglês). Mas a BD permanecia totalmente descentralizada. O trabalho era feito em um conjunto de sistemas altamente customizados e distintos, os relatórios não eram padronizados e o pessoal da área financeira estava espalhado pela organização matricial. Os analistas preparavam quatro previsões operacionais por ano, mesmo para pequenos mercados como o Peru.

Como a empresa tinha um limiar de materialidade muito baixo, eles examinavam as variações até o nível dos itens em estoque (SKU, na sigla em inglês). “Quanto mais descentralizado você for, mais baixo é o limiar de materialidade”, diz Gustavo Cuzzi, diretor financeiro da BD e executivo responsável pela iniciativa de serviços compartilhados. “Você precisa de mais recursos, o que, no final, aumenta o custo para a organização.”

E ele não está se referindo apenas aos custos da força de trabalho. Ao desperdiçar tanto tempo nesses pequenos detalhes, a área financeira estava perdendo oportunidades de gerar valor para o negócio. Agora, enfim, depois de consolidar regiões e aumentar o limiar de materialidade, os analistas podem pensar mais no panorama geral, afirma Gustavo. “Começamos a dedicar mais tempo àquilo que é relevante. Discutimos os principais fatores de impulso do negócio, em vez de falarmos das pequenas variações nos SKU. Começamos a discutir grandes tendências – de segmentos, clientes importantes, até tendências no sistema de assistência à saúde em um país específico.”

## ***Sintonia fina com a tecnologia***

A transformação da área financeira exigirá uma importante atualização dos sistemas, diz Michael Chen, CFO de Funções Globais da BD e líder tanto da equipe de integração da fusão quanto da transformação financeira da empresa. Ele tem a missão de rastrear e promover sinergias de custo com base na transação. Hoje, as empresas combinadas estão trabalhando em diferentes sistemas de gestão empresarial (ERP). Isso exige que a equipe financeira extraia manualmente muitos dos dados de que precisa, além de limitar a visibilidade que os líderes da área financeira têm de toda a organização. A harmonização dessas plataformas é uma das metas da BD, assim que a empresa terminar de implantar um módulo de consolidação e planejamento de negócios.

Quando a transformação estiver concluída, Michael espera que a maior parte do trabalho transacional da área financeira, assim como as ferramentas padrão de análise e geração de relatórios, migrem para os centros regionais de serviços compartilhados e para os centros de excelência localizados nos Estados Unidos, Europa, América Latina e Ásia. Assim, a equipe financeira local ficará liberada para se concentrar nas parcerias de negócio. A mudança começou com serviços transacionais básicos, como contas a pagar e relatórios anuais, e agora se estendeu para a contabilidade geral.

Trata-se de um empreendimento complexo que está levando mais tempo do que o desejado, mas ele está animado. “Temos a ampla concordância das unidades de negócio e das regiões de que este é o caminho certo”, diz. E por um bom motivo, afirmou Gustavo. “Ainda temos unidades de negócio nos Estados Unidos fazendo lançamentos no livro-razão, contabilidade geral, quando deveriam estar voltadas para a parceria com os nossos líderes de negócio para gerar crescimento.”

## Tensão criativa

Há menos acordo sobre a migração das atividades de FP&A para os centros de excelência. “Essa tem sido a conversa mais controversa, mais cheia de tensão nos últimos 12 meses”, diz Michael. Os líderes dos centros regionais e de negócio, acostumados a trabalhar no mesmo local físico que os analistas, passarão a receber suas análises de um COE regional. Eles se preocupam que o pessoal de FP&A ali não tenha o mesmo entendimento do negócio local e que os seus pedidos de dados levem mais tempo para serem atendidos. Os líderes da área financeira acreditam que os avanços tecnológicos e o aumento nos limiares de materialidade podem atenuar essas preocupações, pois permitirão que os analistas de COE passem menos tempo extraindo dados manualmente e mais tempo analisando tendências e oportunidades, como identificar fatores de crescimento e planejar mudanças na carteira de produtos. Mas o debate indica em que nível a transformação e a fusão com a CareFusion estão mudando a cultura da BD.

Algumas dessas mudanças parecem insignificantes, mas são um sinal importante de como as duas empresas estão se unindo, diz Joe Liddy, VP de Análise e Planejamento de Negócios. Ele observa que a CareFusion, uma empresa muito mais jovem que a tradicional BD, sempre teve uma “cultura jeans”, enquanto a BD era mais formal. “Agora os jeans são permitidos o tempo todo na BD, exceto quando temos reuniões com grupos de fora da empresa”, diz.

As mudanças de maior destaque incluem processos de decisão mais rápidos – uma alteração em relação a uma busca maior de consenso na BD – e uma vontade enorme de acatar a mudança. Ambas são elementos da cultura da CareFusion, que a BD deliberadamente trouxe para a nova organização combinada. Joe observa que a BD tem evitado cuidadosamente impor a sua cultura à CareFusion como forma de ressaltar que a aquisição não foi uma tomada de controle, mas algo que beneficia ambas as empresas.

A BD aprendeu sobre a cultura da CareFusion de forma direta, assegurando que os líderes da área financeira e de operações estivessem presentes para ouvir e aprender com os funcionários da CareFusion. “É preciso integrar as pessoas logo que possível na organização adquirida”, afirma Joe, “Caso você não se envolva de imediato, não terá a expertise apropriada para conduzir a empresa e não compreenderá todos os processos.”

Com esse entendimento profundo, e com as vantagens proporcionadas pelo avanço tecnológico e pela simplificação de processos, a área financeira na nova BD será uma organização mais rápida, eficiente e eficaz do que antes, mesmo durante o processo de captura de sinergias. “Só pelo fato de os sistemas e processos serem mais enxutos, nossos analistas e parceiros de negócios não precisam se envolver tanto em problemas relacionados a dados e podem se dedicar mais a questões estratégicas e financeiras”, diz Joe. E foi na hora certa. Como observa Joe, a BD “está prestes a se tornar uma empresa em crescimento”. E você pode dizer isso de quantas antigas empresas com 120 anos?

*A área financeira é, sob vários aspectos, o centro nervoso da extensa transformação que hoje acontece no Safilo Group, na Itália. Como parte dessa iniciativa, a fabricante de óculos e acessórios esportivos está abrindo mão do seu legado de descentralização e implantando uma plataforma ERP que colocará a maior parte da área financeira sob o mesmo teto pela primeira vez na história da empresa. Trata-se de um grande esforço com muitas partes envolvidas. Conversamos com o CFO do grupo, Gerd Graehsler, e com o diretor de Contabilidade, Marco Cella, sobre os desafios e as recompensas de criar uma organização financeira do século 21.*

O Safilo Group precisou crescer depressa. Um negócio familiar desde sua constituição, em 1878, até 2009, os fabricantes de óculos, inclusive esportivos, e capacetes para ciclismo e esqui são hoje uma empresa de capital aberto listada na bolsa, o que implica uma vigilância minuciosa de seus controles, sua conformidade e seu desempenho financeiro. A mudança na estrutura de controle acionário e a necessidade de se desalavancar no início da crise financeira levaram à necessidade de transformação financeira – “para evoluir”, nas palavras de Gerd Graehsler, CFO do Safilo Group, “de uma área financeira profissional para uma área financeira global moderna.” Gerd é o executivo que patrocina a transformação, liderada pelo diretor de Contabilidade, Marco Cella.

O processo, que teve início em 2011, ampliou-se para um programa de transformação de toda a empresa, em busca de um melhor posicionamento para concretizar um plano estratégico anunciado em 2014. O plano requer crescimento acelerado, um portfólio maior de produtos e uma nova ênfase nas marcas próprias para reduzir a dependência da empresa de receitas de licenciamento, a revisão e simplificação da cadeia de suprimentos e das redes de fornecedores e uma infraestrutura de TI padronizada. “Trata-se de uma transformação empresarial muito grande”, afirma Gerd. E a área financeira está liderando grande parte da iniciativa.

## Um dentre muitos

Antes da nomeação de Gerd como CFO, o Safilo Group era uma empresa altamente fragmentada e descentralizada, organizada por regiões, cada uma com o seu próprio CFO. “A empresa era operada nos países, e a sede funciona mais como uma *holding*”, explica. O principal foco da área de finanças era a eficiência transacional, o controle e a governança – uma competência rígida demais, na visão de Gerd, para uma grande organização financeira no século 21. Ele tem em mente uma área financeira cuja prioridade é apoiar os negócios do Safilo Group por toda a cadeia de valor, desde o projeto e o desenvolvimento do produto até a fabricação, e desde a gestão da marca até a distribuição, as vendas e o pós-venda. Isso significa investir na visão operacional da área financeira. “Minha expectativa em relação aos líderes de finanças considera que, antes de tudo, somos gestores de negócios e, depois, somos especialistas funcionais”, diz.

Para apoiar e impulsionar a transformação, o Safilo Group implantou uma plataforma ERP, além de sistemas de planejamento para padronizar e agilizar os fluxos de trabalho. O novo sistema ajuda a área de finanças a promover economias de escala e a aperfeiçoar a governança do trabalho financeiro. “Assim temos mais tempo para controlar efetivamente o negócio”, diz Gerd. Esse controle se estende por uma ampla gama de atividades empresariais, desde o desenvolvimento e a coordenação da estratégia até o planejamento empresarial no longo e no curto prazos, para definir os indicadores-chave de desempenho financeiro e operacional. A área financeira também lidera o desenvolvimento de um novo modelo operacional e de *design* organizacional, inclusive reformulando a estrutura corporativa do Safilo Group “para alinhar melhor as entidades jurídicas com o modelo de negócio”, afirma.

## Recuos e sucessos

Mas Gerd admite que a área de finanças falhou em alguns aspectos importantes, como a redução de custos indiretos, em especial as despesas com mão de obra e as gerais e administrativas. “Até brigo com a minha equipe de liderança para reduzir mais os custos”, diz, “porque as pessoas encontram dez argumentos para justificar a necessidade de cada último recurso.” Ele acredita fortemente que a redução de custos não é apenas uma questão de encolher a força de trabalho. “Isso não leva a nada”, diz. “O ponto fundamental é simplificar o trabalho, eliminá-lo para que não sejam necessários mais cargos, o que tem tudo a ver com a criação de um projeto organizacional mais eficaz e eficiente.”

Por outro lado, a transformação obteve alguns sucessos visíveis. A primeira onda de implantação do ERP, cobrindo as áreas de Compras e RH, ajudou a padronizar processos pela empresa, dando à administração uma visão melhor dos fatores que geram custos e receita. Também mitigou muitos dos riscos de governança que surgem quando 11 unidades de negócios diferentes usam 11 sistemas contábeis distintos. E a plataforma ERP, com seus rigorosos requisitos baseados em regras, ajudou a mudar a cultura do Safilo Group, ressaltando as mudanças comportamentais que eram essenciais para a transformação. “Você pode basicamente usar a transformação do sistema de TI para definir como quer trabalhar no futuro e como quer que a empresa trabalhe”, explica Gerd.

Com o início de uma nova fase de transformação, a equipe de finanças se concentra em reforçar sua capacidade de apoiar as unidades de negócios. Pela primeira vez, o Safilo Group incorporou analistas financeiros em áreas como gestão de marcas e criação de produtos. Ao explorar novos sistemas que ajudam a identificar os produtos e as marcas que mais contribuem para o crescimento da receita e a lucratividade, os analistas podem orientar as unidades quanto à criação de produtos, a composição do portfólio de marcas e as prioridades de investimento. Na visão de Gerd, é essencial que esses analistas trabalhem dentro das unidades de negócio e estejam subordinados ao gerente de linha operacional. Caso contrário, as unidades de negócio verão os profissionais da área de finanças como “alienígenas” e “espiões”, afirma. O gerente de linha também define o plano de trabalho e o cronograma do analista, em consulta à liderança da área financeira.

Isso não significa que os analistas não tenham autonomia. Reconhecendo que alguns gerentes de linha podem ter problemas com profissionais da área financeira que desafiam o *status quo* e fazem perguntas incômodas – características essenciais em um parceiro de negócios, de acordo com Gerd – a liderança da área financeira funciona como um juiz de última instância na avaliação de desempenho do profissional de finanças. Essa avaliação é um processo em 360 graus, e o *feedback* do gerente de linha é importante, mas no final, diz Gerd, “sou eu quem avalia o profissional de finanças.”

## **O zen da área financeira**

A liderança da área financeira se empenhou bastante na atualização das habilidades e competências dos parceiros de negócios, parte com base no treinamento e parte com novos talentos. Gerd procura parceiros de negócios que sejam “tão empreendedores quanto os próprios empreendedores.” Marco acrescenta que os parceiros de negócios precisam ter um tipo específico de temperamento – realistas e baseados em fatos, mas também equilibrados emocionalmente ou, como diz, “zen”. Ele vê a função financeira, especialmente os parceiros de negócios, como “a mente racional da organização”.

Incutir essa mentalidade na área financeira requer um grande investimento em gestão da mudança. A pedra fundamental de qualquer transformação é “o fator humano”, diz Gerd. “É preciso conversar com as pessoas. O maior risco em uma jornada de transformação é que a organização não acompanhe você. Você chegará ao seu destino, mas estará sozinho.” À medida que o Safilo Group avança rumo ao futuro, Gerd e Marco dedicam tanto tempo à comunicação quanto ao desenvolvimento de habilidades e à atualização da tecnologia. Os seus esforços valerão a pena? “Daqui a alguns anos tomamos uma cerveja e vemos o que aconteceu”, diz Gerd. Ele parece confiante que, quando as bebidas forem servidas, não afogará as suas mágoas, mas brindará ao sucesso da equipe.

*A ClubCorp, uma das maiores proprietárias e operadoras de clubes campestres e de golfe do mundo, está passando por uma grande transformação com foco em fortalecer os processos de negócios e tecnologia da empresa. A ideia é alcançar os objetivos mais amplos da organização, que são ganhar escala e melhorar continuamente a experiência dos associados. Conversamos com os principais agentes dessa transformação sobre a abordagem holística que adotaram e os benefícios já atingidos.*

Em 2013, a ClubCorp, proprietária e operadora de mais de 200 clubes campestres, de golfe, desportivos e de ex-funcionários, abriu o seu capital com todas as exigências de divulgação, conformidade e segurança que acompanham uma empresa de capital aberto. Sediada em Dallas, a ClubCorp também concluiu uma grande aquisição em 2014, que ressaltou ainda mais a necessidade de competências adicionais. O CFO Curt McClellan reconheceu que a empresa precisava atualizar rapidamente as suas operações de retaguarda para atender às novas exigências e alcançar seus objetivos de negócio. Ele se empenhou em desenvolver uma visão de transformação e trabalhou com uma equipe coordenada de líderes funcionais para que isso se tornasse uma realidade. Conversamos com alguns dos principais líderes de Curt, inclusive Todd Dupuis, diretor de Contabilidade e Patrick Benson, diretor de Informações, em busca de mais dados sobre a abordagem estratégica da ClubCorp diante da transformação e sobre como mantiveram o sucesso da iniciativa.

Eles descreveram o plano ambicioso de transformação para padronizar processos e controles; melhorar o modelo operacional para alcançar maior eficiência e escala; aprimorar as capacidades de aquisição e integração; e aperfeiçoar as competências de análise e geração de relatórios – tudo em uma nova plataforma tecnológica na nuvem. Para enfrentar esses desafios, a ClubCorp montou uma equipe experiente e multifuncional com histórico anterior em transformações nas áreas de Finanças, Controles, RH e TI. A equipe desenvolveu um esquema estratégico para gerar maiores ganhos em eficiência, sustentabilidade e conformidade, enquanto preparava a base para alcançar os objetivos de crescimento de receita da ClubCorp e de experiência dos associados.

## **Em defesa da ideia**

De início, a equipe preparou um estudo de viabilidade para justificar o investimento necessário e identificar os benefícios incrementais. Tendo como foco apenas a economia em TI, o retorno sobre o investimento (ROI) não era convincente, pois a transformação exigiria mais de seis anos para gerar um ROI positivo. Ao ampliar o estudo de viabilidade para incluir a economia em termos de *compliance*, migrando para um modelo operacional de serviços compartilhados e otimizando os processos padronizados, a equipe foi capaz de reduzir pela metade o prazo estimado para recuperar o investimento. Para manter a organização no rumo certo, eles criaram um *scorecard* da transformação, ligado ao estudo de viabilidade, para rastrear os benefícios, questionar o pensamento vigente e orientar a tomada de decisão. De acordo com Todd, “era realmente crucial adicionar elementos nessa transformação para tornar o estudo de viabilidade mais atraente e fazer o projeto decolar.”

## **Mente ligada no fim do processo**

Ao manter a abordagem holística da equipe, eles planejaram a transformação com um foco no fim do processo, começando com uma visão estratégica dos relatórios e em como aprimorar melhor as capacidades analíticas e os *insights* esperados. Isso levou o grupo a definir os requisitos de geração de relatórios e gestão de desempenho que estabeleciam como desenhar as estruturas de dados e revisar o plano de contas. O esforço também incluía a elaboração e a implementação de uma solução de gestão do desempenho empresarial (EPM) na nuvem para dar suporte à consolidação, reconciliação de dados, análise de variância, planejamento, previsão e apresentação de relatórios.

## **Foco nos processos empresariais completos**

Ao contrário das implementações tecnológicas comuns, que tendem a se organizar por módulos distintos, todo o projeto de transformação, inclusive estruturas de equipe, itens a serem entregues e decisões sobre o projeto, está organizado de acordo com processos completos. Assim, a equipe gera soluções integradas para as diferentes plataformas de tecnologia e mantém o foco no aprimoramento de processos e nos objetivos empresariais.

## **Dizendo não à personalização**

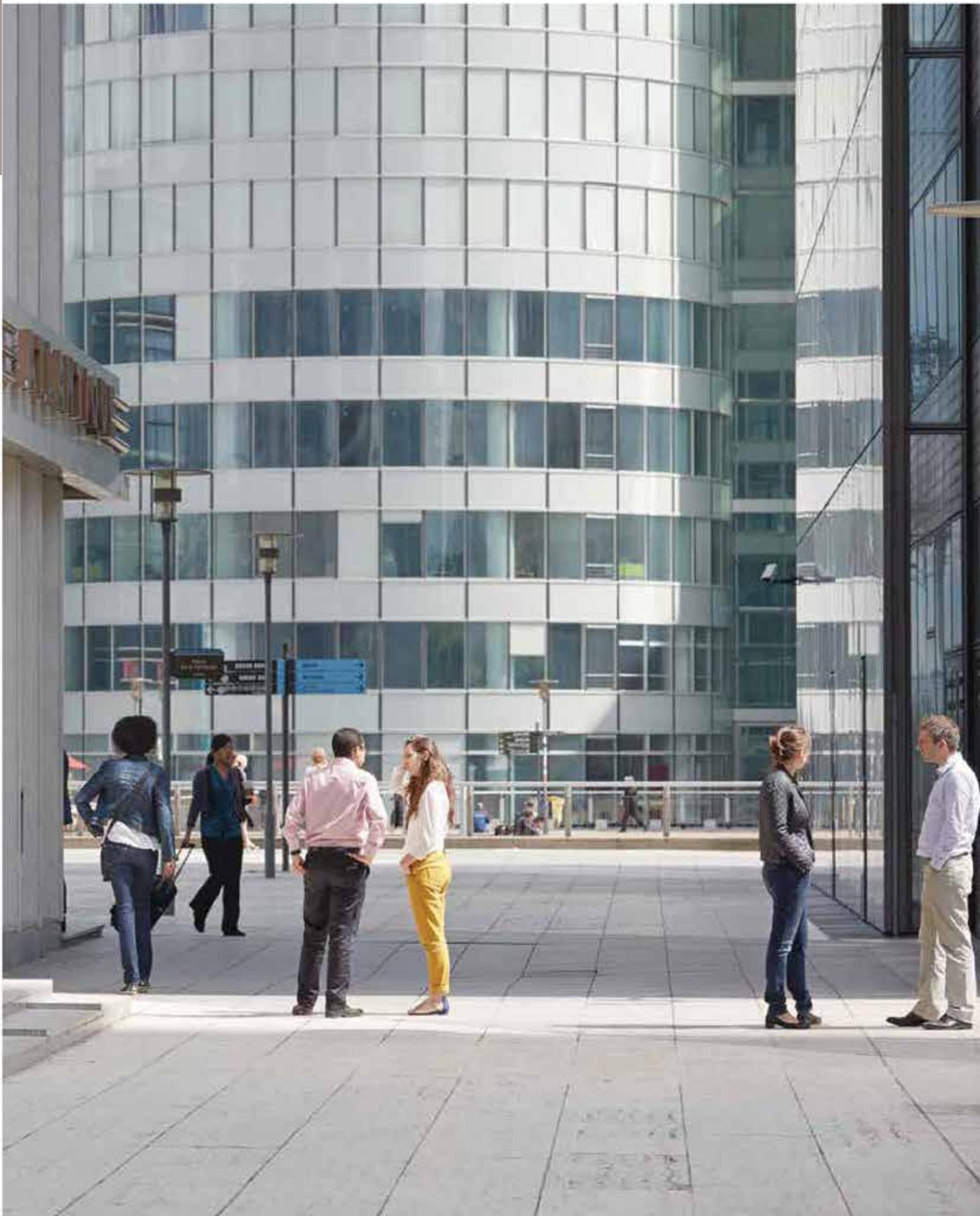
A migração para uma plataforma de TI na nuvem é essencial para concretizar o objetivo do aprimoramento de processos. Os sistemas sediados na nuvem oferecem pouca liberdade de ação para a personalização e, dessa maneira, exigem adesão rigorosa a processos padronizados e práticas avançadas. Essa realidade forçou a discussão sobre as capacidades que de fato diferenciam a ClubCorp da sua concorrência. Para tudo o mais, existe um foco absoluto na obediência às práticas avançadas próprias da plataforma para eliminar a personalização desnecessária. “De muitas maneiras, a tecnologia na nuvem acarreta mais mudanças nos negócios do que mudanças na tecnologia”, diz Todd. “O esforço de implementação leva para o cliente empresarial o ônus de adotar os processos padronizados.” O projeto com base nas regras do sistema na nuvem também ajuda a acelerar a adesão dos usuários e rende benefícios adicionais, como a redução de desperdícios. E, ao harmonizar os dados e padronizar as práticas de trabalho, a ClubCorp se posiciona para integrar as futuras aquisições com mais eficiência.

## **Mudando de ‘funções de apoio’ para ‘funções de operação’**

A transformação está conduzindo a ClubCorp fortemente para um novo modelo operacional. A padronização de processos viabiliza a centralização dos serviços funcionais e abre o caminho para maior eficiência, eliminação do desperdício e maior conformidade regulatória. Mais importante, está liberando a área financeira para se concentrar mais nas parcerias com as unidades operacionais e fornecendo *insights* de desempenho e apoio à tomada de decisão para ajudar na conquista dos objetivos de crescimento da receita da ClubCorp e melhorar a experiência dos associados. “Buscamos sistemas que nos liberem de grande parte do peso do trabalho financeiro”, diz Patrick, “o ruído diário que pode desviar as pessoas do pensamento estratégico, por estarem tão cansadas de lidar com a parte tática.”

## **Com olhos no futuro**

Patrick acredita que 2017 será um ano fundamental na evolução da ClubCorp. “Em 2017, nossa atenção estará voltada para as soluções de interface com os associados, que realmente são os fatores de diferenciação para a ClubCorp e para os nossos membros.” A empresa se orgulha de oferecer aos associados uma experiência única em cada um de seus clubes. Patrick e Todd estão ansiosos para lançar uma nova solução sediada na nuvem e voltada para os associados que permitirá oferecer experiências melhores. “A capacidade de envolver os nossos sócios como indivíduos”, diz, “não importando se estão no seu clube de origem ou visitando outro clube, nos ajudará a oferecer a eles esse momento mágico.”



*A complexidade faz parte dos negócios na Invenergy. Uma das maiores empresas independentes de geração de energia renovável na América do Norte, ela tem um portfólio que abarca energia eólica, solar, armazenamento de energia em larga escala e gás natural. Incentivando a inovação em energia, a Invenergy e suas empresas coligadas desenvolveram projetos de quase 15.000 MW pelas Américas e Europa. Para gerenciar toda essa atividade, a Invenergy está implantando uma plataforma ERP na nuvem. Conversamos com Krysta Ellis, gerente de projeto de implantação do ERP, sobre os motivos da empresa para escolher um sistema na nuvem, os desafios e os benefícios da implantação e o potencial de valor do ERP para o negócio.*

A largada foi dada na Invenergy. A provedora independente de energia alternativa, fundada em 2001 e sediada em Chicago, está em processo de implantação de uma plataforma ERP na nuvem, com um cronograma de nove meses para o *rollout* completo da função financeira. Trata-se de uma grande transição para a empresa; a Invenergy está implantando cinco módulos – razão geral, gestão de caixa, contas a receber, ativo imobilizado e P2P (da aquisição ao pagamento) – que atualizarão significativamente as capacidades da função financeira. Totalmente dependente de procedimentos manuais de apresentação de relatórios, contabilidade, operações tributárias, finanças de portfólio e gestão de risco, a área financeira da Invenergy acaba de se lançar em um admirável mundo novo e automatizado com a implantação dos novos módulos em maio de 2017.

A alta administração da empresa, assim como os seus profissionais de finanças, está acolhendo bem os avanços, diz Krysta, que se afastou temporariamente do cargo de gerente sênior do grupo de relatórios financeiros para supervisionar a implantação. A mudança para um sistema ERP é um marco no amadurecimento da empresa, enquanto a escolha de uma plataforma sediada na nuvem promete um cronograma menor de implantação e considerável economia nos custos de manutenção e suporte. Mais importante, como observa Krysta, “não queremos personalizar o sistema, e sim adequar os nossos processos ao que está disponível na nuvem”. Ou seja, acrescentou ela, a Invenergy está em boa situação para adotar um modelo de melhores práticas nos seus processos e operações.

## ***Facilidade e rapidez***

Krysta espera que a nova plataforma cause um amplo impacto nas atividades de P2P e reembolso de despesas da empresa. O sistema ERP promete simplificar bastante o processo de reembolso de despesas que, como diz Krysta, “é bem complicado agora”. Quando os profissionais da empresa puderem usar um aplicativo para smartphone para arquivar os seus relatórios de despesa, voltando para casa de avião, após uma visita a um projeto, “isso será para nós um grande negócio”.

Os processos de P2P também mudarão radicalmente. Pela primeira vez, os gerentes terão uma visão completa de uma transação de aquisição, desde o momento em que o pedido é feito até a aprovação da ordem de compra e o recebimento de uma fatura. “Essa visibilidade será um componente importante para nós”, afirma Krysta.

A transformação não termina aí, porém. O grupo contábil, que é dividido entre contabilidade de projetos e contabilidade empresarial, está ansioso por ampliar seu acesso a dados consistentes e padronizados e por melhorar sua capacidade de produzir relatórios específicos para que os executivos possam apresentar propostas ou responder a editais de licitação. “Será muito bom saber que os usuários da empresa poderão entrar no sistema e coletar essas informações”, diz ela. O sistema ERP também terá vantagens em termos de rapidez. Antes da implantação, os fechamentos mensais levavam 20 dias ou mais. Quando a implantação estiver concluída, a empresa espera reduzir o tempo do ciclo de fechamento para 10 dias ou menos.

## O imperativo da gestão da mudança

Em muitas empresas, a implantação de um sistema ERP pode causar ansiedade e resistência entre os empregados da linha de frente, preocupados em serem substituídos por máquinas. Mas Krysta afirma que encontrou pouco essa situação durante as etapas iniciais da implantação. A equipe de finanças, segundo ela, está ansiosa por passar menos tempo fazendo lançamentos manuais de dados e mais tempo em análises e melhorias de processos. “Muitos dos membros da nossa equipe estão animados com as mudanças que podem ser feitas em suas funções”, disse ela. “Estão ansiosos pelo desafio de pensar de modo mais analítico.”

Krysta credita à cultura da Invenergy a atitude positiva da equipe financeira quanto às futuras mudanças. Mas também merece crédito o programa de gestão da mudança que ela ajudou a liderar. Quando se preparava para a implantação, Krysta passou algum tempo conversando com os colegas de outras organizações que lidaram com transformações semelhantes. Quase todos eles ofereceram o mesmo conselho: “Não subestime os seus esforços de gestão da mudança.”

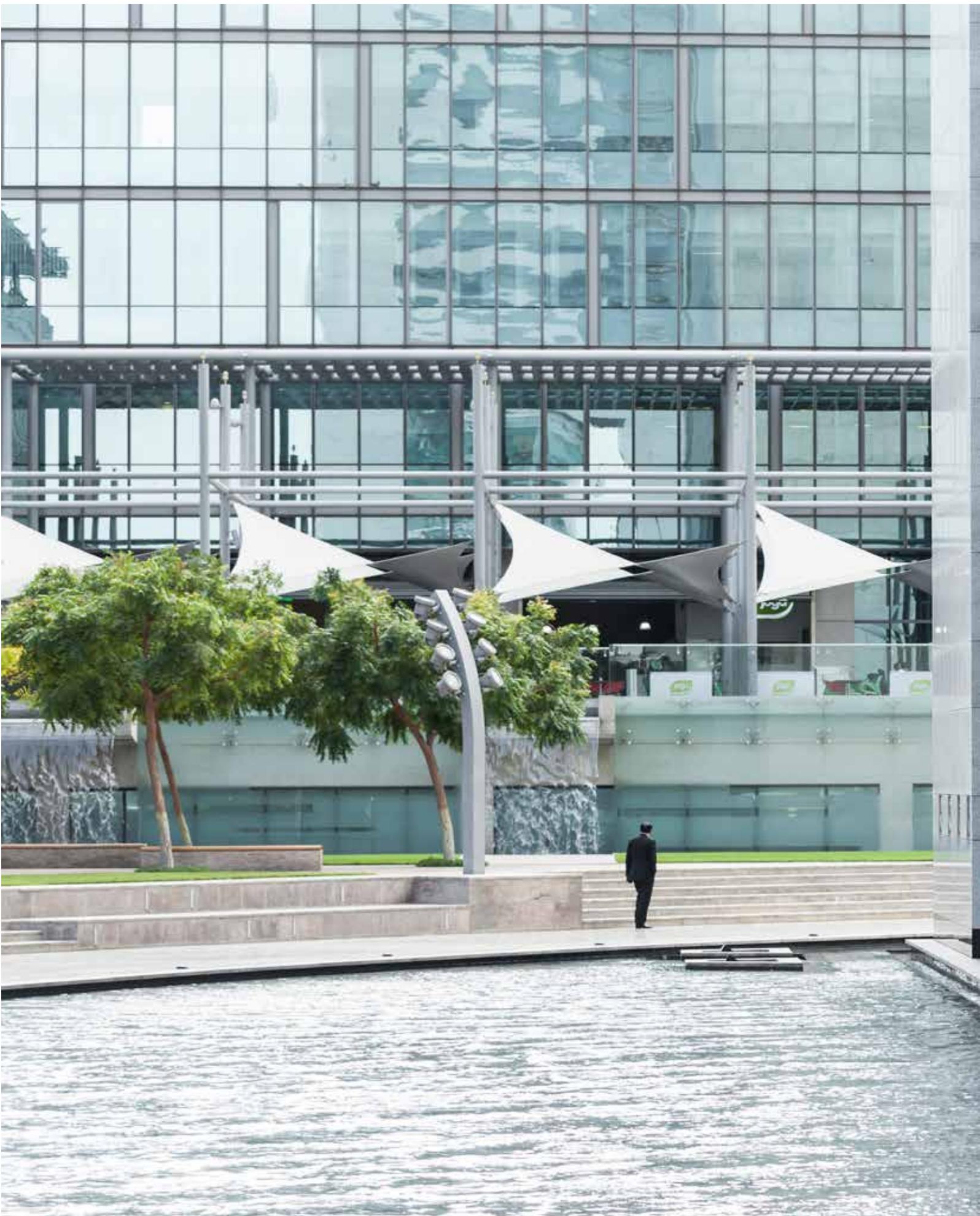
Ela levou esse conselho a sério, em parte dando atenção à comunicação, até mesmo excessiva, do propósito e das metas da transformação. “Identificamos os nossos *stakeholders*”, diz Krysta. “Começamos a comunicar como o novo sistema afetará os usuários da nossa empresa. Eles receberão melhores relatórios e dados padronizados, e estamos de fato investindo em capacidades de autoatendimento e acessibilidade.”

O treinamento é outro componente importante do programa de gestão da mudança, começando pelos principais membros da equipe de implantação, inclusive os vários líderes de módulo, e alcançando o restante da função financeira. Nas etapas iniciais, Krysta volta mais a sua atenção para os super usuários do sistema. Ela garante que estejam à vontade com as mudanças antes do teste de integração do sistema e de aceitação dos usuários. “É o treinamento dos instrutores”, como ela chama.

A governança também é crucial para o sucesso da implantação. Ela fornece relatórios mensais de progresso para o patrocinador executivo da transformação, o VP sênior e CFO do Grupo de Negócios Operacionais, Steve Ryder, e um comitê de dez outros altos executivos. Diariamente, os responsáveis pelos processos financeiros e os membros da equipe ampliada, inclusive representantes das áreas de desenvolvimento, construção, aquisição, tributos, tesouraria e TI, ajudam a conduzir a implantação. Os membros das áreas de negócios, afirma Krysta, são especialmente valiosos na definição dos requisitos do sistema.

Essas sessões de coleta de requisitos deram a Krysta e a seus colegas a oportunidade de perguntar se alguns deles eram realmente necessários ou se simplesmente representavam o que a empresa sempre havia feito. O exercício por si só, disse, “nos ajudou a avançar mais no entendimento das melhores práticas” e abriu caminho para a padronização e a simplificação de processos na organização.

As mudanças não terminarão quando a implantação estiver concluída. A empresa está desenvolvendo um roteiro para ampliar o escopo do sistema assim que ele for lançado. É provável que sejam adicionadas ferramentas para consolidação, elaboração de orçamento e previsão. Não importa o que aconteça depois, entretanto, a meta final da transformação continua a mesma. A implantação do ERP, com todos os seus módulos, tem por objetivo, diz Krysta, “ajudar a equipe a tomar decisões mais estratégicas com base nas informações que recebe.”



*O Sage Group, sediado em Newcastle-upon-Tyne, no Reino Unido, é um dos maiores fornecedores de sistemas ERP do mundo. Ao contrário dos concorrentes maiores, o Sage atende principalmente a startups e empresas de pequeno e médio portes. Esse foco de mercado deu a Klaus-Michael Vogelberg, diretor de Tecnologia do Sage Group, uma visão única sobre a evolução e o futuro da área financeira. Ele conversou conosco sobre os avanços da profissão nos últimos anos – e sobre o que ainda precisa ser feito. “O que as organizações menores estão fazendo hoje”, diz, “acabará transformando o que as grandes organizações pensam sobre a área financeira.” Grandes organizações, prestem atenção.*

William Gibson, escritor de ficção científica, ficou famoso ao falar que “o futuro já está aqui – só não está bem distribuído”. Klaus-Michael Vogelberg, diretor de Tecnologia do Sage Group, acredita que o futuro da área financeira e da contabilidade já está aqui, e está distribuído principalmente na ponta menor e mais empreendedora do espectro dos negócios. O Sage Group vende software para RH, CRM e inteligência empresarial, entre outras aplicações, mas é provavelmente mais conhecido por seus aplicativos contábeis, usados por três milhões de consumidores no mundo para fazer operações financeiras avançadas. “Quando surgem novas ideias”, afirma Klaus-Michael, “sejam novas tecnologias ou novas ideias na área financeira, elas tendem a ser adotadas primeiro pelas empresas de rápido crescimento no segmento das *startups*.”

É bastante aconselhável que as organizações maiores e mais bem estabelecidas acompanhem as inovações no segmento. Caso contrário, correm o risco de ficar bem atrás da concorrência.

As empresas menores são mais receptivas a novas abordagens para a área financeira e contábil, diz Klaus-Michael, porque são ocupadas e pragmáticas, valorizam produtos e serviços baratos e fáceis de usar que as liberem para operar e ampliar o negócio. Sem organizações financeiras firmemente estabelecidas, com profissionais treinados nas formas tradicionais de trabalhar, elas não temem “cometer uma heresia profissional” e são receptivas a fornecedores e produtos que “questionem aquilo que tomamos como certo durante literalmente centenas de anos”, diz Klaus-Michael.

“Esse é o poder purificador da pequena empresa: não existem interesses futuros investidos em lugar algum. Quando você passa para a grande empresa, sempre existe um interesse futuro investido em algum lugar. Mas quando você vai para uma pequena empresa, você está bem na linha de frente.”

Nessa linha de frente, as organizações menores não estão apenas automatizando o que as pessoas fazem hoje, elas estão se livrando de atividades por completo – uma abordagem que poderia atender bem às grandes organizações na sua busca infindável de maior eficiência. Considere a reconciliação de um banco e de um fornecedor, duas tarefas contábeis comuns, porém essenciais, que absorvem cerca de 25% do tempo da área financeira, estima Klaus-Michael, mas acrescentam pouco ao valor da empresa. Graças aos *feeds* de dados dedicados dos bancos e fornecedores de uma empresa, as reconciliações podem ser realizadas agora de forma dinâmica, em tempo real, com resolução rápida das exceções. Ou considere plataformas empresariais que consolidam todos os dados financeiros e operacionais de uma empresa em um único repositório. Supondo que existam funcionalidades e aplicativos adequados instalados, um funcionário pode arquivar um relatório de despesas, fazer com que ele seja verificado, aprovado, quitado e contabilizado automaticamente, sem intervenção humana.

## **Das mídias sociais à contabilidade social**

Klaus-Michael chama essa inovação de “contabilidade social” e não acha que os seus aplicativos estejam limitados a empresas menores. Ele imagina um futuro próximo em que todas as pessoas de uma empresa trabalhem, pelo menos esporadicamente, para a área financeira, simplesmente lançando informações financeiras ou transacionais em um sistema. “Se você puder usar a tecnologia para capturar o efeito contábil de alguma transação em tempo real”, diz ele, “você terá revolucionado o mundo da contabilidade.” As interfaces para conversa desenvolvidas pela AI (sigla em inglês para Inteligência Artificial) muito provavelmente vão superar a Web e o celular como o mais importante e persuasivo paradigma de interface. “Suponha que você possa conversar com o seu sistema financeiro usando seu aplicativo de mensagens favorito. Todos podem fazer isso. Isso é a popularização da AI, e já está acontecendo.” A área financeira, não mais limitada a oferecer apenas uma visão retrospectiva sobre a atividade financeira, pode aumentar as capacidades de uma empresa. Ou, como diz Klaus-Michael, “à medida que industrializamos os processos com tecnologias conectivas, podemos aumentar a produtividade a um nível até então desconhecido.”

É uma proposição atrativa para as empresas de grande porte que acham cada vez mais difícil obter uma produtividade maior de suas áreas financeiras.

No segmento de vendas, por exemplo: com informações financeiras em tempo real acessíveis por meio de um aplicativo móvel, um vendedor negociando uma transação com um cliente pode verificar no sistema financeiro se a empresa tem capital de giro suficiente para bancar a venda. Caso não haja capital, diz Klaus-Michael, “você pode colocar esse pedido em um mercado secundário para financiamento. Assim teria dinheiro no banco no dia em que o vendedor clicasse no botão do pedido. Assim será o mercado de serviços financeiros. E as pequenas empresas inteligentes estão encontrando uma forma de fazer uso desses recursos.” As pequenas empresas que, há cinco anos, usavam capital intensivamente “estão hoje trabalhando com capital neutro, porque encontraram uma forma de conectar a sua função de vendas a um financiador externo”, diz. Hoje as empresas maiores têm a oportunidade de fazer conexões similares com as suas redes de financiamento. O *blockchain* é uma das tecnologias que permitem isso. Como sugere Klaus-Michael, a contabilidade em tempo real vai alterar por completo o setor.

Considere o regime de competência: “O único motivo para usarmos o regime de competência é porque não contabilizamos em tempo real”, diz. “É, até certo limite, uma solução não convencional, pois a contabilidade apenas produz uma visão retrospectiva das coisas. Quando você tem uma visão em tempo real da sua empresa e reforça o poder do dispositivo móvel e do mundo conectado, algo totalmente novo acontece. E isso faz você pensar:

Quanto tempo é gasto na área financeira com aquilo que não precisa mais ser feito?” Essa é uma pergunta que as grandes organizações têm se feito há algum tempo, e as inovações no âmbito da pequena empresa apontam em direção a uma resposta viável.

## ***Novas responsabilidades, novas oportunidades***

A equipe financeira se empenhará mais para assumir tarefas que já foram consideradas fora da sua área de competência, como os relatórios sobre eventos não monetários. Klaus-Michael postula que, no futuro, os reguladores nacionais podem exigir que as empresas, forneçam relatórios sobre seu impacto ambiental local, usando a Internet das Coisas e outras ferramentas digitais. “É preciso entender, medir e relatar isso. Quem fará isso? Provavelmente será a área financeira.” É um bom exemplo – muitas empresas já estão medindo o seu impacto total, e a área de finanças corre o risco de ficar para trás caso não consiga se atualizar sobre como isso pode ser feito. Essa é somente uma das formas pelas quais a contabilidade em tempo real poderia ajudar mais o negócio. “Em decorrência dessa tecnologia, a área financeira tem a chance de se tornar mais importante como uma função de apoio empresarial ativa.”

Klaus-Michael acha que estamos ainda a dois ou três anos de um sistema contábil que trabalhe o tempo todo em tempo real, mas os pequenos detalhes desse sistema já existem no mercado. Ele faz uma analogia com os carros autônomos. A tecnologia completa dos veículos autônomos ainda está sendo desenvolvida, e ainda levará anos, senão décadas, para que ela se torne uma norma, mas os componentes individuais, como avisos de afastamento da faixa, controle dinâmico da viagem, estacionamento automatizado e outras funcionalidades, já estão

sendo amplamente usados. Os sistemas contábeis em tempo real desenvolvidos pela AI, sugere Klaus-Michael, evoluirão da mesma forma gradativa e serão integrados a sistemas existentes. Em breve, as empresas terão recursos contábeis em tempo real sem saber bem precisamente quando eles apareceram.

Essa visão de um futuro não tão distante significa que os profissionais da área financeira precisam começar a desenvolver um conjunto diferente de aptidões agora. Além de uma base nos princípios e técnicas financeiras tradicionais, eles precisarão saber o básico sobre ciência da computação e dados e, pelo menos, ter competências rudimentares de programação. Atualmente, muitas das pessoas que o Sage Group contrata para a área financeira são cientistas da computação que a empresa treina nos aspectos básicos da contabilidade – por exemplo, exigindo que aprendam escriturando livros para empreendimentos comunitários e sem fins lucrativos.

Elas estão entrando em uma disciplina e uma profissão que evolui rapidamente, sem que se consiga ver o fim do processo de mudança disruptiva. Klaus-Michael está ansioso para ver o que o futuro reserva. “A contabilidade continuará sendo um domínio muito interessante durante as próximas décadas. Em algum momento, as coisas deverão se tornar um pouco mais estáveis. Mas não acredito que estejamos perto disso ainda.” Especialmente quando se pensa que a maioria das grandes organizações está apenas começando a adotar as práticas que já são usuais entre as empresas menores.

## Tobacco

### Preparando o cenário para uma área financeira mais eficaz

*A British American Tobacco (BAT), empresa global de tabaco sediada no Reino Unido, passa por um processo de transformação para se adaptar à rápida evolução do ambiente de negócios. As mudanças atingem também a área financeira. Os centros de serviços compartilhados da BAT estão auferindo ganhos sólidos em eficiência e trabalhando cada vez mais próximos dos mercados finais. Como parceira do negócio, a área financeira conseguiu se concentrar mais em ajudar esses mercados a gerar resultados comerciais melhores.*

As transformações financeiras não envolvem apenas novas tecnologias, centros de serviços compartilhados e centros de excelência. Também se referem a mudanças de velhos hábitos e comportamentos. E isso não muda da noite para o dia. Conversamos com dois parceiros empresariais mais experientes da área financeira – Pablo Sconfianza (líder de marketing) e Tim Bartle (líder de operações) – sobre gerar *insights* que causem um impacto efetivo. Também conversamos com Jon Evans, líder de RH do grupo – Funções Corporativas, que ajudou a impulsionar a mudança nos centros de serviços compartilhados da BAT. Eles nos deram suas visões sobre a transformação em andamento na BAT, iniciada em 2008 com o lançamento da implantação global de uma plataforma ERP. Esse processo continuou com a transferência da maior parte do trabalho transacional e analítico para os centros de serviços compartilhados e os centros de excelência, e com a padronização de processos. Hoje, a BAT está se desenvolvendo sobre esses alicerces e se concentra nas mudanças de comportamento necessárias para concretizar o potencial da tecnologia

implantada e auferir grandes ganhos em eficiência, eficácia e qualidade. “Como ocorre com muitas indústrias, o mercado da BAT está mudando rapidamente. A empresa está evoluindo o seu *mix* de produtos, passando dos produtos combustíveis tradicionais para a próxima geração de produtos baseados em tecnologia, o que tem profundas implicações para o negócio, inclusive para os setores de marketing e operações.” A transferência do trabalho transacional para os centros de serviços compartilhados é essencial para a transformação financeira – e um objetivo importante é alinhar o tamanho e o custo da área financeira com os parâmetros de *benchmarking* em termos de desempenho. “Começamos a buscar formas de impulsionar processos globais consistentes, pois a nossa empresa era bastante departamentalizada”, diz Jon. “Não podemos mais operar assim.” Os serviços compartilhados também eram um ponto de partida para uma melhor parceria de negócios. “Só é possível ter uma parceria de negócios adequada liberando os nossos parceiros para fazer apenas isso.”

Mas como a BAT expandiu os serviços compartilhados rapidamente, a empresa se deparou com desafios consideráveis. A investida nos serviços compartilhados encontrou resistência de alguns mercados finais, relutantes em abrir mão do trabalho transacional. Lacunas de competências em alguns centros de serviços compartilhados dificultaram o processo de conquista da confiança dos consumidores. Em alguns mercados, havia duplicidade de esforços e falhas ocasionais na adesão aos processos padronizados. Os serviços compartilhados precisaram demonstrar que conseguiriam gerar mais eficiência para convencer os céticos.

“Realmente precisamos ter algum tipo de acelerador para diminuir os custos, mas também para impulsionar a qualidade e a eficiência”, afirma Jon. “Da mesma forma, precisamos acelerar o desenvolvimento de competências nos serviços compartilhados e obter um envolvimento efetivo das equipes.” No caso da BAT, esse acelerador foi uma metodologia já testada e confiável com foco na gestão das equipes. Jon diz que está funcionando. A primeira implantação gerou um aumento de 53% na produtividade em 16 semanas, sem tecnologia agregada ou aumentos na força de trabalho ou no custo. Ela também ensinou lições valiosas que a equipe de Jon utiliza para implantar a metodologia de gerenciamento da equipe em uma ampla gama de equipes transacionais. À medida que a implantação prossegue, afirma, “estamos vendo as mesmas questões, as mesmas oportunidades e agora temos um método que funciona todas as vezes.” A força de trabalho (jovens, na maioria) nos centros de serviços compartilhados adotou a metodologia, pois ela estimula o envolvimento do funcionário. “A geração do milênio adora estar envolvida, ter voz, fazer parte de uma comunidade, obter *feedback*”, diz ele.

## **Assumindo uma visão global**

Com a centralização do trabalho transacional, os parceiros de negócios da área financeira passaram a ter melhores condições de oferecer uma visão ampla aos gerentes operacionais. Seus pontos de vista enriquecem as conversas sobre temas como precificação, diz Pablo, pois enquanto os gerentes locais e regionais tendem a se concentrar apenas nos seus próprios mercados, os parceiros de negócios levam em conta tendências mais amplas. “Quando você vê o panorama global e entende as tendências do consumidor e da área financeira”, diz, “pode preparar melhor os mercados para que se adaptem a elas.” As informações dos parceiros de negócios ajudam a BAT a competir melhor no que, afinal, é um negócio global. “Não é possível limitar as suas ações competitivas a um único mercado”, diz ele.

A maioria dos gerentes operacionais acolhe bem o envolvimento dos parceiros de negócios. De fato, alguns dizem que “desejam que os parceiros de negócios nos desafiem mais”, acrescentou. “Eles querem ter mais disso, pois assim se preparam melhor para outras conversas.” Essas conversas nem sempre são fáceis, mas são produtivas porque os parceiros de negócios tendem a acumular experiência em vários mercados e regiões e formaram relacionamentos por toda a empresa. “Você acaba conhecendo muitas pessoas”, diz, “e esses relacionamentos, aliados ao seu conhecimento funcional e à experiência, permitem que você mantenha uma conversa que gere valor.”

Como exemplo, os parceiros de negócios da área financeira têm sido os principais participantes na transformação da cadeia de suprimentos da BAT. As fábricas da empresa, que produzem para o consumo local ou exportam para outros mercados, se acostumaram, durante anos, a comprar por conta própria insumos importantes como folha de fumo e material para embalagem. Hoje, diz Tim, a aquisição da folha e 90% da compra do material para embalagem são feitas globalmente com preços padronizados. Logística e planejamento, antes feitos localmente, foram transferidos primeiro para os centros de serviço regionais e agora estão em processo de transferência para um centro global com sede principalmente no Reino Unido. A área financeira está em melhor posição para agir como parceira de negócios em relação às operações. “Os parceiros de negócios da área financeira para a fabricação participam de toda grande decisão estratégica”, diz ele, “e geralmente se tornam o braço direito dos chefes da fábrica.” Eles são reconhecidos como integrantes da equipe de *core business*, em parte por estarem incorporados às unidades operacionais. “Vendo de fora, você nunca sabe o que está acontecendo”, diz. “É preciso estar lá dentro, não acha?”

De seus cargos dentro das unidades operacionais, os parceiros de negócios da área financeira participam praticamente de todas as decisões comerciais, afirma Tim. “Não podemos oferecer muito *insight* sobre decisões de engenharia relacionadas à compra de uma máquina, mas certamente podemos assessorar quando a decisão é sobre onde devemos fazer algo. Isso envolve vários fatores, como direito alfandegário, preços de transferência e implicações tributárias. A área financeira não é consultada sobre essas questões apenas no final, estamos nisso desde o início e durante todo o processo de decisão.”

Tim diz que a cultura colaborativa da área financeira gera confiança entre os gerentes operacionais da empresa. “Não desejamos manter conversas em que a área financeira apenas diga o que você pode ou não pode fazer, mas sim que pergunte o que você pretende realizar e o motivo”, diz ele. “Tentaremos encontrar um jeito de fazer com que isso aconteça, apesar das restrições. Às vezes é preciso dizer não, mas essa situação é rara quando se tem um relacionamento em que eu tento ajudar você, e não fazer você parar.”

Uma parceria de negócios mais eficaz e uma área financeira mais eficiente e eficaz, em geral, não se formam à toa. Facilitadores como a padronização de processos, a implantação de uma única versão de uma plataforma ERP e *analytics* sofisticados ajudam a obter ganhos de eficiência e a liberar tempo para análises mais profundas.

Os facilitadores mais poderosos, entretanto, são as mudanças no comportamento e na comunicação. Jon cita o desafio de convencer as operações regionais a abrir mão do trabalho transacional, algo que se tornou mais difícil devido a falhas na capacitação para os centros de serviços compartilhados. “Precisamos provar continuamente o nosso valor para as regiões”, diz ele. Mas à medida que os centros de serviços compartilhados se estabilizaram e aprimoraram, os gerentes dos centros conseguiram passar mais tempo orientando e comunicando, e menos tempo combatendo incêndios. Por fim, muitas das mudanças comportamentais precisam vir dos próprios parceiros de negócios. Pablo observa que agora a BAT tem um novo sistema de informações instalado, “e estamos prontos para transformar em *insights* as informações que chegam do mercado. Mesmo quando as novas ferramentas dão às unidades de negócios mais capacidade de fazer as suas próprias análises, a área financeira é essencial para avaliar o quadro geral e gerar valor ao acionista.”

E quais são os principais fatores para o sucesso na parceria de negócios? “É preciso agir como parte da equipe comercial, não se ver apenas como uma função de apoio”, diz Pablo. Tim acrescenta: “O seu sucesso deve ser medido pelo resultado comercial que vocês alcançam juntos, não apenas pela contribuição que você fornece. Se não se comprometer com isso, você não faz parte da equipe.”

## Informa

### *Espere o inesperado - lições aprendidas de um programa de mudanças*

*Tudo está mudando na Informa, uma empresa global de inteligência empresarial, publicações acadêmicas, conhecimento e eventos sediada em Londres. Um novo CEO é responsável por uma agenda programada de mudanças, e a área financeira está envolvida na ação. Conversamos com Fred Smith, diretor de Serviços Compartilhados do grupo, sobre a transformação financeira que está conduzindo – o que ele e sua equipe fizeram certo, o que poderiam fazer de outra forma na próxima vez e o que o futuro reserva para eles.*

Projetos de transformação financeira já são bastante difíceis quando uma empresa está funcionando sem sobressaltos. Quando a empresa e o ambiente econômico e político ao seu redor mudam o tempo todo, o nível de dificuldade aumenta consideravelmente. Foi isso que Fred Smith aprendeu com a transformação financeira em andamento na Informa, onde é diretor de serviços compartilhados do grupo. O que teve início como um exercício de avaliação de alguns sistemas antiquados há três anos se expandiu mais recentemente para uma transformação da área financeira, a implantação de um novo modelo operacional para serviços compartilhados e, em 2017, para a implantação de um novo ERP. O projeto também acarretou a transformação das áreas de TI e RH. “Não acho que começamos necessariamente a fazer isso”, diz Fred, “mas este projeto nos permitirá criar um modelo operacional mais escalável e formas de trabalhar que darão mais suporte às ambições de crescimento da empresa”.

O escopo do projeto e a própria oportunidade, começaram a tomar forma quando o novo CEO chegou e determinou que a empresa seria reestruturada de um grupo de unidades de negócio relativamente autônomas para cinco divisões. Na mesma ocasião, a empresa decidiu adotar uma estrutura de decisão mais centralizada. Fora da empresa, o ambiente econômico e político estava mudando e as hipóteses usadas no planejamento precisavam dar uma resposta a isso.

## Superando o cansaço da mudança

Fred descreve uma série de aprendizagens proporcionadas pelas crescentes demandas em relação ao projeto, combinadas com um ambiente de mercado em evolução contínua. Uma delas foi a necessidade de fortalecer o gerenciamento e a governança do projeto para lidar com a complexidade crescente do empreendimento; para uma comunicação clara e constante com os *stakeholders*; para ter tempo de projetar como seria o futuro e, talvez mais importante, para manter o ritmo e o impulso da transformação. “É essencial manter o passo e fazer com que os *stakeholders* estejam envolvidos e alinhados”, afirma Fred. “Caso contrário, projetos como esse podem criar gargalos se não forem administrados com atenção. Há uma série de outras coisas que precisamos fazer por trás disso tudo. Pode não ter sido muito óbvio na ocasião, mas, refletindo agora, vemos que este projeto foi um valioso catalisador de mudanças que, de outra forma, poderiam não ter acontecido na empresa. Criamos um impulso extra, que nos ajudou a avançar de maneiras que antes pensamos não serem possíveis. Um sentido claro de propósito da liderança também nos ajudou realmente.”

Fred também percebeu o valor de estabelecer uma referência objetiva no início do projeto. Ele estava inicialmente um pouco cético quanto ao valor do *benchmarking*, pois, como salientou, toda empresa é diferente e, se compararmos, por exemplo, o custo da área de finanças com o de outras empresas, talvez necessariamente não se revelassem os pontos fortes e fracos do departamento financeiro da Informa. Hoje, entretanto, Fred descreve os dados do *benchmarking* como um elemento essencial para atrair a atenção dos *stakeholders*. A Informa também planeja usar a referência inicial como forma de monitorar o andamento em relação aos benefícios previstos.

## Investigando os detalhes

Uma vantagem de se medir o andamento é que isso ajuda a manter o envolvimento dos *stakeholders*. E “o envolvimento deles é crucial”, diz Fred. Ele não fala só dos *stakeholders* mais seniores da organização. “O escalão logo abaixo é especialmente importante”, afirma, “porque em geral é composto de influenciadores cujo envolvimento – ou falta dele – pode significar a diferença entre sucesso e fracasso.

Fred enfatiza a importância da liderança nesses programas. Como líder da equipe de transformação financeira, ele esteve envolvido de perto na renovação da organização de serviços compartilhados e na atualização das suas capacidades.

O envolvimento dele nos principais detalhes da transformação dos serviços compartilhados trouxe a tão necessária credibilidade de que Fred precisava quando voltou a sua atenção para outros aspectos da transformação. “Você vivencia o que as pessoas passam”, diz, “e isso gera uma boa vontade quando elas percebem que você está dando o seu máximo para ajudá-las a resolver as questões importantes que podem atrapalhar o progresso.”

O projeto de transformação ainda está em andamento, e Fred imagina que surgirão novas surpresas à medida que o trabalho avançar. “No início, imaginei que a vida poderia ser muito mais simples”, afirmou. Mas, durante todo o processo, ele trabalhou para manter a sua equipe e os principais *stakeholders* focados nas vantagens que a transformação trará. “Se você garantir que todos estejam esclarecidos quanto à visão principal, e se conseguir ser bem rápido, você pode chegar aonde quiser.” A Informa não chegou ao seu destino final ainda, mas Fred sabe que projetos importantes como esse servem para a empresa construir uma plataforma de crescimento mais escalável. “Esse definitivamente foi um dos maiores projetos que assumimos globalmente”, diz. “Aprendemos muito com ele. Parece ser um projeto de transformação financeira, mas, de fato, ele nos ajuda a transformar as formas de trabalhar e gerar benefícios de negócios mais amplos para toda a Informa.”

# Benchmarking de finanças da PwC

Como equilibrar as demandas concorrentes de insights, eficiência e controle?

Indo além do ganho de eficiência no seu departamento de finanças: estas são as principais áreas de foco para desenvolver um departamento de finanças realmente integrado ao sucesso do seu negócio.



## Processos padrão de finanças da PwC

### Business insight

- Estratégia e planejamento
- Elaboração de orçamento e previsões
- Análise de negócios
- Projetos de aprimoramento de desempenho
- Planejamento tributário

### Eficiência transacional

- Contas a pagar
- Viagens e despesas
- Gestão de crédito
- Faturamento de clientes
- Contas a receber
- Contabilidade geral
- Relatórios financeiros/externos
- Relatórios gerenciais

### Compliance e controle

- Tesouraria
- Auditoria interna
- Controles de processos e *compliance*
- Contabilidade fiscal e *compliance*

## **Avaliação de benchmarking**

*Para as funções de suporte que buscam responder às novas demandas de negócios, nossa análise de benchmarking fornece uma avaliação de forças, fraquezas e áreas para melhoria, ao mesmo tempo que oferece uma referência para medir o progresso.*

*A PwC faz análise de benchmarking das áreas que realizam atividades de SG&A\* (finanças, RH, TI, compras, vendas e marketing) para uma ampla gama de grandes empresas nacionais e internacionais. Usando uma estrutura de avaliação consistente para entender o desempenho dessas áreas, apresentamos resultados que você pode usar para comparar o seu desempenho em relação a toda a organização e a outras empresas.*

Para obter informações de *benchmarking* mais detalhadas ou realizar uma avaliação, entre em contato conosco:

### **Sergio Alexandre**

Sócio da PwC Brasil  
+55 (11) 3674 3843  
sergio.alexandre@pwc.com

### **Luciana Medeiros**

Sócia da PwC Brasil  
+55 (11) 3674 2620  
luciana.medeiros@pwc.com

### **Claudio Machado**

Diretor da PwC Brasil  
+55 (11) 3674 2537  
claudio.machado@pwc.com

 PwC Brasil  @PwCBrasil  @PwCBrasil

 PwC Brasil  PwC Brasil



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](http://www.pwc.com/structure)

© 2018 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados