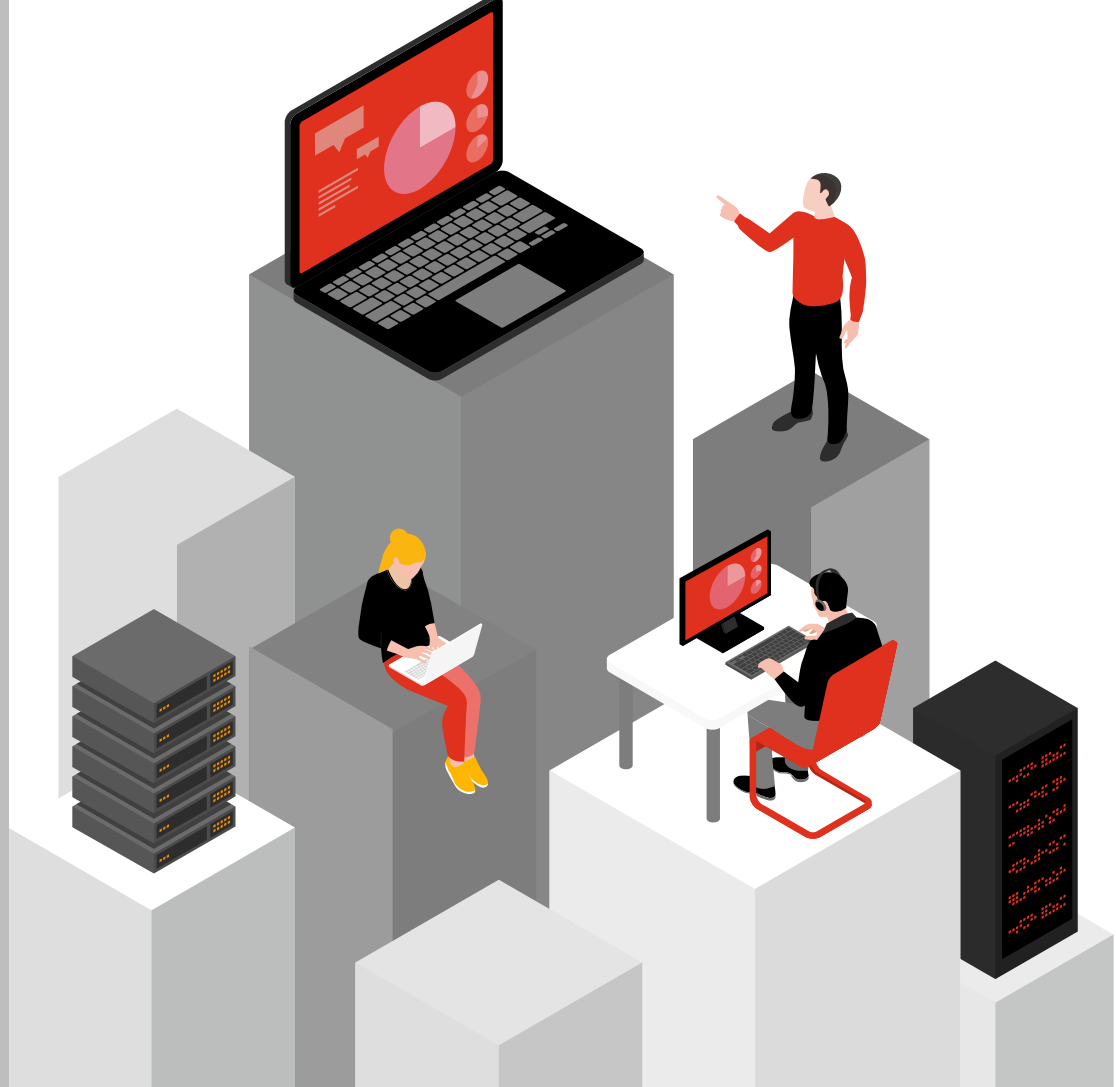




CFO Digital

**Uma pesquisa sobre a digitização
da gestão financeira**

Agosto de 2022
PwC Brasil

Sumário

	Apresentação	3
	1. Sumário executivo	5
	2. Estratégias e prioridades de digitização	7
	3. Objetivos e sucesso de projetos de digitização	13
	4. O atual estágio da digitização	15
	5. O uso de tecnologias digitais	18
	6. Obstáculos para a digitização	20
	7. Digitização e a força de trabalho	24
	8. Digitização e o futuro papel do CFO	28
	Apêndice: metodologia e descrição da amostra	33
	Autores	33
	Contatos	34



A digitização é a principal via de transformação corporativa

As atividades financeiras encaram desafios decorrentes da transformação digital. A gestão financeira tradicionalmente tem a tarefa de coletar e armazenar dados sobre a empresa, transações e outros eventos relevantes, além de relatar essas informações aos tomadores de decisão internos e externos.

A tecnologia da informação, é claro, apoiou esses processos por muitos anos. No entanto, com as tecnologias mais recentes, incluindo a inteligência artificial, os processos da gestão financeira podem ser digitizados de forma mais abrangente, e os dados podem ser analisados de forma mais profunda e sistemática em relação ao passado. Assim, muitas vezes argumenta-se que os CFOs e suas equipes precisam desenvolver suas competências de análise e gestão de dados para se tornarem verdadeiros “parceiros de negócios” dos CEOs.

Apesar da importância da digitização, não há muitas evidências concretas de pesquisas acadêmicas sobre como são as empresas digitizadas, o que impulsiona a digitização e quais são os principais obstáculos desse processo de transformação. Abordamos essas questões neste estudo. Durante o ano de 2021, em cooperação com a WHU – Otto Beisheim School of Management, ouvimos CFOs de empresas de capital fechado e aberto, em todo o mundo, para verificar, entre outras coisas, o atual estágio de digitização da gestão financeira das empresas e seu uso das tecnologias digitais. Também investigamos:

- os objetivos e o desempenho das iniciativas de digitização;
- as barreiras à digitização;
- o impacto que a digitização exerce sobre os gestores financeiros e, em última análise, sobre o papel do CFO.



“

A digitização está no topo da agenda da maioria das empresas e dos CFOs. Tomadores de decisão precisam olhar proativamente além do tradicional para desenvolver estratégias inovadoras baseadas em análise de dados e ferramentas digitais para criar valor para as organizações e sociedade.”

Luciana Medeiros, sócia da PwC Brasil.



1. Sumário executivo

Nosso relatório é baseado em respostas de 522 CFOs de empresas na Europa, América do Norte, América do Sul, Ásia e África. Para a maioria das perguntas, os CFOs deram suas respostas na escala Likert, de um a sete, onde um significava, por exemplo, “discordo totalmente” e sete significava “concordo totalmente”.

Em nossa discussão sobre o levantamento, via de regra nós agregamos as respostas dos CFOs em classificações de resposta e, quando aplicável, analisamos as médias por tamanho da empresa, setor e região geográfica. A metodologia do estudo e mais informações sobre as empresas da amostra são apresentadas no apêndice desta publicação.

- **Capítulo 4, o estágio atual da digitização**

Quando solicitados a avaliar o nível atual de digitização de suas empresas e atividades financeiras em relação às suas concorrentes, a resposta média dos CFOs na escala de 7 pontos foi de 4,50 (digitização em nível de empresa) e 4,53 (digitização da gestão financeira). Perguntas mais detalhadas sobre o grau de padronização de dados e agregação e o nível de digitização em áreas (contabilidade/relatório financeiro, controladoria/contabilidade gerencial e gestão financeira e tesouraria) produziram classificações médias semelhantes, variando de 4,30 a 4,58. Dependendo do ponto de vista de cada um, pode-se concluir que o copo está meio cheio ou meio vazio. As atividades financeiras das empresas alcançaram níveis de digitização moderados nos últimos anos, mas há potencial para uma digitização mais profunda na maioria dos casos.

Principais descobertas

- **Capítulo 2, estratégia e prioridades de digitização**

As estratégias de digitização e os roteiros para sua implementação são mais desenvolvidos no nível da empresa do que no nível da gestão financeira. Além disso, de acordo com as respostas dos CFOs, em muitas empresas os projetos de digitização financeira não são integrados à estratégia geral de digitização.

- **Capítulo 3, objetivos e sucesso dos projetos de digitização**

Projetos de digitização na gestão financeira podem ser motivados por dois objetivos: reduzir custos e melhorar a tomada de decisão. Embora ambos os objetivos sejam muito importantes, os CFOs colocam mais ênfase na melhoria da tomada de decisão do que na redução de custos. A maioria dos participantes da pesquisa relata alta satisfação com o sucesso dos projetos de digitização em suas atividades financeiras. No entanto, a redução de custos parece um pouco mais marginal em projetos de digitização do que o objetivo de melhorar a tomada de decisão.

- **Capítulo 5, o uso de tecnologias digitais**

O potencial para uma digitização mais profunda nos próximos anos fica ainda mais evidente nesta seção da pesquisa. Isso indica que, até o momento, apenas algumas empresas têm feito uso extensivo de tecnologias digitais em sua gestão financeira. Apenas cerca de um terço de todos os CFOs afirmaram que usaram a automação robótica de processos de maneira abrangente (= respostas 5, 6 ou 7 em nossa escala de resposta), e apenas cerca de um quarto o fez para mineração de processos. Para inteligência artificial e *chatbots*, as respectivas proporções estão entre 10% e 20%, enquanto a tecnologia *blockchain*, ao mesmo tempo em que acumula muita atenção do público, é aplicada extensivamente em apenas cerca de 5% das empresas. Uma exceção são os painéis de relatórios gerenciais, amplamente utilizados por cerca de dois terços das empresas participantes de nossa pesquisa.

67%

das empresas usam amplamente os painéis de relatórios gerenciais (*dashboards*)



Sumário executivo

- **Capítulo 6, obstáculos à digitização**

Apresentamos aos CFOs uma lista de doze fatores que podem impedir o desenvolvimento e a implementação de projetos de digitização da gestão financeira e pedimos a eles que os classificassem por importância. Em geral, as classificações de resposta nestes itens foram relativamente baixas, sugerindo que a maioria dos CFOs não se sente fortemente afetado por esses obstáculos. O obstáculo mais importante é a falta de *know-how* e capacidades dos colaboradores, seguida por colaboradores com relutância ou resistência à transformação e, por fim, a falta de conhecimento e capacidade da liderança. A falta de recursos financeiros e técnicos acaba por ser o menos importante na nossa lista de potenciais obstáculos.

- **Capítulo 7, digitização e força de trabalho**

A maioria dos CFOs concorda que é muito difícil atrair colaboradores com o conhecimento necessário em TI e digitização. A empresa média em nossa amostra tem 184 empregados (equivalente em tempo integral) em sua gestão financeira (mediana: 38). Em média, seis colaboradores dessa área têm experiência específica em TI, digitização ou ciência de dados. Por trás dessas médias há uma ampla variação, como explicamos em mais detalhes no relatório.

- **Capítulo 8, digitização e o futuro papel do CFO**

O que significa a tendência de digitização para o papel do CFO e da gestão financeira das empresas? Dois desdobramentos muito diferentes são possíveis. CFOs e suas equipes podem ser “vítimas” da digitização, especialmente se seu foco está na administração e em processos regulatórios, funções que provavelmente serão executadas por computadores nos próximos anos (se isso não já aconteceu). Alternativamente, CFOs e suas equipes podem ganhar importância se utilizarem as tecnologias digitais para se desvencilharem dessas tarefas e desenvolverem novas capacidades analíticas que lhes permitam apoiar o CEO e a empresa no desenvolvimento e na implementação de estratégias de negócios bem-sucedidas. Índice global de fraude e seu impacto financeiro para as empresas.

Qual cenário os próprios CFOs esperam?

Uma clara maioria dos participantes da nossa pesquisa acredita que a importância do CFO aumentará em suas empresas nos próximos anos. A maioria dos CFOs também espera que os orçamentos de digitização de sua gestão financeira aumentarão nos próximos anos. O cenário esperado da força de trabalho em gestão financeira não é tão claro. Cerca de metade dos CFOs indicou que esperava que o número de colaboradores em suas respectivas empresas permanecesse em grande parte inalterado; cerca de um terço espera um aumento e cerca de 20% creem que haverá uma redução.

Ao longo do nosso relatório, analisamos as respostas dos CFOs por região, setor e tamanho da empresa. Em particular, encontramos diferenças pronunciadas a depender do tamanho das empresas. Respostas dos CFOs de empresas de grande porte, ou seja, empresas com receitas superiores a € 10 bilhões, diferem claramente e consistentemente das respostas de todos os outros CFOs. Por exemplo, tomando as respostas da pesquisa dos CFOs como representativas da realidade, empresas de grande porte dão mais prioridade à digitização e têm estratégias e planos de implementação mais claramente definidos. Suas implementações são mais bem sucedidas e alcançam níveis mais altos de digitização com o uso extensivo de tecnologias digitais.

Curiosamente, para a maioria dos itens da pesquisa o tamanho da empresa não aparece como um fator diferenciador, ou seja, as respostas dos CFOs não mudam uniformemente de acordo com o tamanho da empresa. Apenas as respostas de CFOs de empresas de grande porte, com receitas de mais de € 10 bilhões, tendem a divergir das respostas de todos os outros CFOs. Em outras palavras, empresas de grande porte parecem ser uma categoria particular. Não temos uma conclusão significativa para isso e a observação sugere que essa é uma questão interessante para outras pesquisas.

2. Estratégias e prioridades de digitização

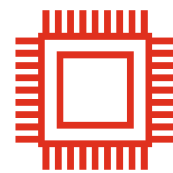


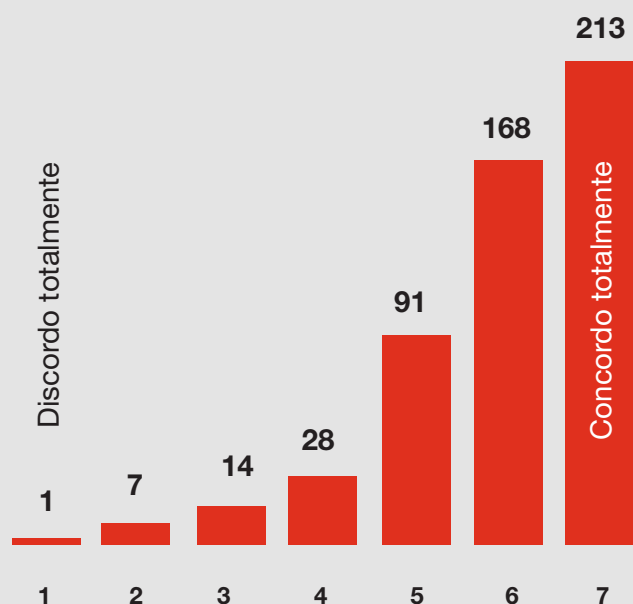
Gráfico 1

A digitização é uma prioridade dentro da minha gestão financeira

O gráfico apresenta as respostas dos participantes a afirmação:

1: discordo totalmente

7: concordo totalmente

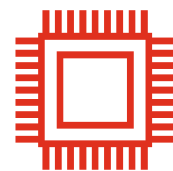


Pedimos aos CFOs participantes que avaliassem a prioridade de digitização das atividades financeiras de suas empresas, indicando seu nível de concordância com a afirmação: “A digitização é uma alta prioridade dentro da minha área de finanças.” Uma escala variando de um (‘Discordo totalmente’) a sete (‘Concordo totalmente’) foi apresentada aos CFOs. A resposta média para essa pergunta foi 5,98, indicando um forte suporte geral.

Conforme mostrado no **Gráfico 1**, a esmagadora maioria dos CFOs (381, ou 73,0%) respondeu com classificações de seis ou sete para a afirmação, indicando que eles concordam totalmente que a digitização é uma alta prioridade na gestão financeira de suas empresas.

Curiosamente, alguns CFOs não dão alta prioridade à digitização. Um CFO respondeu com um, ou seja, ele/ela “de modo algum” concordou com a afirmação de que a digitização é uma alta prioridade dentro da gestão financeira de sua empresa.

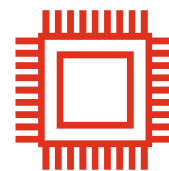
Vinte e um CFOs responderam com dois ou três, indicando baixos níveis de concordância com a afirmação. Em sua maioria, essas empresas são pequenas empresas de manufatura não listadas, provavelmente motivadas principalmente por preocupações de tecnologia e engenharia e, pelo menos até agora, não indicando uma grande pressão para digitalizar as operações.



2. Estratégias e prioridades de digitização

Também solicitamos aos CFOs que avaliassem a importância da digitização para suas empresas em geral. O correspondente item do questionário afirmava “A digitização é uma prioridade dentro da minha empresa”, e os CFOs poderiam novamente responder em uma escala de 7 pontos. A resposta média é 5,01, que é representativamente menor do que a resposta à primeira pergunta. Em outras palavras, para os CFOs, a digitização tem uma prioridade maior na gestão financeira do que em suas empresas em geral. A diferença entre as médias das duas respostas é estatisticamente significativa ($t = 18,68$; $p < 0,000$).

A primeira parte do nosso questionário também incluiu várias perguntas sobre as estratégias de digitização das empresas. Perguntamos se a gestão financeira e suas empresas, em geral, têm estratégias e roteiros de digitização claros para a sua implementação. Também perguntamos se os projetos de digitização da gestão financeira e os equivalentes da empresa em geral são coordenados e se os modelos de negócios digitais emergentes são um fator importante nos esforços de digitização da gestão financeira.

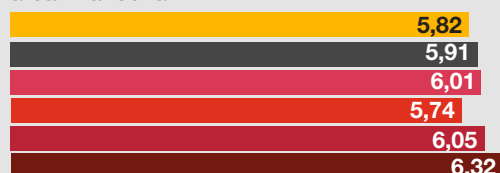


2. Estratégias e prioridades de digitização

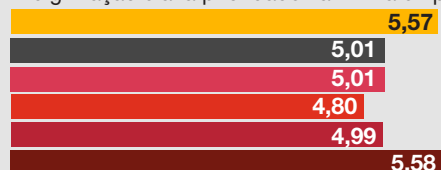
1 2 3 4 5 6 7

■ Brasil ■ Mundo ■ Pequenas ■ Médias ■ Grandes ■ Grande porte

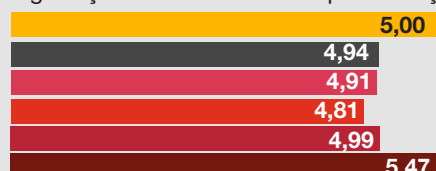
A digitização é alta prioridade na minha área financeira



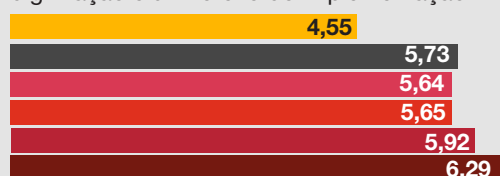
A digitização é alta prioridade na minha empresa



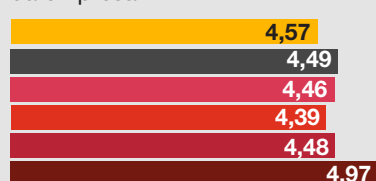
Minha área financeira tem uma estratégia clara de digitização e um roteiro de implementação



Minha empresa tem uma estratégia clara de digitização e um roteiro de implementação



Os projetos de digitização da minha área financeira são coordenados com a estratégia de digitização da empresa



O surgimento de modelos de negócios digitais em minha empresa é um importante impulsionador dos esforços de digitização da minha área financeira

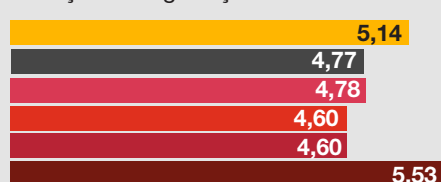


Gráfico 2

Estratégias de digitização, por tamanho de empresa

Os gráficos resumem as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

7: concordo totalmente

Nos resultados globais, os gráficos de barras apresentam taxas médias de resposta para diferentes grupos de porte das empresas, ou seja, pequeno, médio, grande e muito grande (ver apêndice para detalhes).

O **Gráfico 2** apresenta as respostas dos entrevistados por tamanho do grupo. Distinguimos quatro classes de tamanho (para detalhes veja o Apêndice):

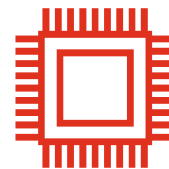
- Pequenas empresas com faturamento até € 100 milhões
- Empresas de médio porte com faturamento entre € 100 milhões e € 1 bilhão;
- Grandes empresas com receitas entre € 1 bilhão e € 10 bilhões e;
- Empresas de grande porte com faturamento superior a € 10 bilhões.

Digitização é prioridade para os CFOs

O **Gráfico 2** é interessante. Primeiro, de acordo com as respostas dos CFOs, as estratégias de digitização e os roteiros para sua implementação são mais avançados no nível da empresa (média resposta: 5,73) do que no nível da gestão financeira (média resposta: 4,94).¹ Isso é um tanto surpreendente, dado o alto nível de prioridade que a maioria dos CFOs atribui à digitização da gestão financeira e considerando que eles próprios parecem ser responsáveis pelo desenvolvimento de tal estratégia e roteiro.

Sobre a questão de saber se os projetos de digitização na gestão financeira são estreitamente coordenados com as estratégias globais de digitização das empresas, os CFOs são um tanto hesitantes. Aqui, a resposta média é 4,69, a resposta média mais baixa neste conjunto de perguntas. Vale ressaltar que 147 CFOs (28,0%) respondem com valores de um, dois e três, indicando que não, ou de forma alguma, concordam com essa afirmação.

¹ Essa diferença é estatisticamente altamente significativa (t = 14,82; p < 0,000).



2. Estratégias e prioridades de digitização

Os mais propensos a priorizar a digitização são os CFOs de empresas com ênfase em negócios digitais

A questão de saber se o surgimento de modelos de negócios digitais está direcionando os esforços de digitização dentro da gestão financeira das empresas foi recebida com cautela similar; a resposta média foi de 4,77. Curiosamente, nós consideramos positiva a correlação entre a resposta a essa questão e a prioridade dada à digitização da gestão financeira. CFOs de empresas com forte ênfase em modelos de negócios digitais são mais propensos a priorizar a digitização da sua gestão financeira.

Curiosamente, também observamos que os CFOs de pequenas empresas tendem a responder às perguntas com taxas relativamente mais altas do que os CFOs de empresas de médio porte, sugerindo uma relação em forma de U entre o tamanho e as respostas relativas às prioridades e estratégias de digitização.

No entanto, reconhecemos que é preciso interpretar essa descoberta com cautela porque nossa análise é puramente univariada.

O **Gráfico 2** também revela diferenças interessantes nas respostas em todos os grupos de tamanho. Os CFOs de empresas de grande porte respondem consistentemente com taxas de resposta mais altas a todas as perguntas, indicando que:

- estratégias e roteiros são formulados com mais clareza;
- os projetos são mais coordenados dentro das empresas;
- modelos de negócios digitais são mais influentes nas empresas com receitas superiores a € 10 bilhões do que nas empresas pertencentes às outras categorias de tamanho.²

² O mesmo vale para as perguntas anteriores sobre a prioridade dada à digitização. As empresas de grande porte respondem a esses itens com classificações médias nitidamente mais altas do que as empresas em outras categorias de tamanho. Mais precisamente, a resposta média à afirmação de que a digitização tem alta prioridade na gestão financeira recebeu uma resposta média de 6,32 entre CFOs ou empresas de grande porte, em comparação com 5,98 para a amostra total. Analogamente, a afirmação sobre a prioridade da digitização para as empresas, em geral, uma classificação média de resposta de 5,58 entre os CFOs de empresas de grande porte e uma classificação média de 5,01 na amostra como um todo.

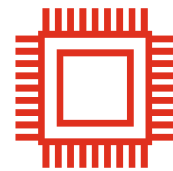
Empresas de TI estão um passo à frente

Quando examinamos as respostas da pesquisa por indústrias, revela-se, como seria de esperar, que os CFOs do setor de TI atribuem classificações mais altas para todas as perguntas nesta seção do que os CFOs de outras indústrias. De acordo com suas respostas, as empresas de TI também são mais propensas a ter roteiros para a implementação das estratégias de digitização do que as empresas de outros setores da economia, além de modelos de negócios digitais desempenham um papel mais importante para as empresas de TI nesse contexto.³

Também perguntamos aos CFOs participantes da pesquisa quem inicia e coordena os esforços de digitização dentro de suas empresas:

- os presidentes (CEOs);
- os próprios Diretores Financeiros (CFOs);
- o Diretor de Tecnologia da Informação (CTO) e/ou de Pesquisa e Desenvolvimento de Soluções (CJO);
- o Diretor de Estratégia (CSO);
- o Diretor de Operações (COO);
- ou outro executivo.

³ Observamos também que as empresas europeias tendem a responder com taxas de resposta mais baixas para os itens da pesquisa sobre prioridades e estratégias de digitização do que as empresas americanas e asiáticas. Por exemplo, quando questionados sobre a prioridade que a digitização tem para suas empresas, a resposta média dos CFOs europeus é de 4,8, e a resposta média dos CFOs americanos e asiáticos é 5,7. No entanto, estamos relutantes em tirar conclusões fortes de diferenças regionais em nosso estudo de pesquisa porque as empresas dentro da nossa amostra estão distribuídos de forma bastante desigual entre as regiões, com uma clara maioria de empresas provenientes da Europa e, na Europa, da região DACH (Alemanha, Áustria e Suíça).



2. Estratégias e prioridades de digitização

Os CFOs poderiam novamente responder com uma escala de 7 pontos para indicar a importância dos diferentes executivos. A imagem que surge não é clara. Especialmente em grandes empresas, o CIO/CTO parece ser a pessoa mais importante conduzindo projetos de digitização (média taxa de resposta: 5,54). Várias empresas acrescentaram que criaram posições específicas de *Chief Digital Officer* ou *Chief Transformation Officer*. No entanto, os CFOs (taxa média de resposta: 5,36) e, um pouco menos, os CEOs (taxa média de resposta: 4,93) também são percebidos como importantes promotores da digitização.⁴

Vários participantes da pesquisa atribuíram a mesma pontuação para dois ou mais cargos executivos, indicando que a digitização é um esforço conjunto da equipe da alta administração e não responsabilidade exclusiva de um executivo específico. Em linha com isso, vários participantes da pesquisa adicionaram comentários, indicando que a digitização foi desenvolvida pelo 'Board', a 'Equipe de Gerenciamento / Liderança', 'Gerenciamento Sênior (não C-Suite)' ou comitês específicos. Outros participantes da pesquisa apontaram que os esforços de digitização são iniciados de forma descentralizada em algumas empresas, por 'colaboradores', ou por 'Divisões', 'Unidades de Negócios' ou 'Funções'.⁵



⁴ O papel dos CFOs e CEOs em iniciativas de digitização indica ser particularmente importante em empresas de grande porte.

⁵ Em algumas empresas, a digitização também é responsabilidade dos chefes de recursos humanos, vendas/marketing, contabilidade de grupo, controle, ou pesquisa e desenvolvimento (P&D).



“

As funções financeiras tradicionais estão se tornando cada vez mais automatizadas. A digitização oferece aos CFOs novas oportunidades para aumentar a competitividade e resiliência de suas empresas com apoio de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, *machine learning*, *blockchain*, entre outras.”

Cláudio Machado, sócio da PwC Brasil.

3. Objetivos e sucesso de projetos de digitização



As empresas podem iniciar projetos de digitização para perseguir objetivos diferentes. Tradicionalmente, um objetivo importante ao usar tecnologia da informação era reduzir custos por meio da padronização e automatizar processos intensivos de trabalho.

Idealmente, a automação também melhora a confiabilidade dos processos e reduz erros, o que novamente melhora a eficiência porque a detecção de erro e a correção costumam ter custo elevado.⁶

Recentemente, muitas vezes foi apontado que a digitização permite que o CFO e sua equipe se aliviem de tarefas de rotina, como coletar, processar e relatar dados. A digitização permite que eles se concentrem em projetos que visam análises mais profundas e complexas, como projetos envolvendo *machine learning* ou outras formas de inteligência artificial.

Em nosso estudo de pesquisa, perguntamos aos CFOs participantes sobre a principal motivação dos projetos de digitização em suas atividades financeiras. Mais especificamente, perguntamos a eles quão importantes são as metas de redução de custos e melhoria na tomada de decisão. Resumimos as respostas no **Gráfico 3**. Não surpreendentemente, ambos os objetivos são importantes na prática. No entanto, os CFOs colocam ainda mais ênfase na melhoria da tomada de decisões (taxa média de resposta: 6,05) do que na redução de custos (taxa média de resposta: 5,22). A diferença entre os dois conjuntos de respostas é estatisticamente significativa ($t = 10,97$; $p < 0,000$).

Também perguntamos sobre o sucesso dos projetos de digitização das atividades financeiras. Perguntamos se os projetos foram:

- geralmente bem-sucedidos;
- bem-sucedidos no cumprimento das metas de redução de custos;
- bem-sucedidos no cumprimento das metas de melhoria de tomada de decisão.

90%

das empresas estão tentando melhorar a tomada de decisão por meio da digitização

Resumimos os resultados no **Gráfico 4**. Com uma média de pontuação de respostas de 4,98, os CFOs participantes relataram uma satisfação bastante elevada com o sucesso geral dos projetos de digitização em suas atividades financeiras. Mais precisamente, 190 CFOs (37%) responderam que suas empresas geralmente são bem-sucedidas ou muito bem-sucedidas com seus projetos de digitização (classificações de resposta de seis e sete).

No entanto, as respostas às duas questões mais diferenciadas indicam que a meta de redução de custos revela-se menos assertiva na prática do que o objetivo de melhorar a tomada de decisão com a ajuda de projetos de digitização. Ou seja, à afirmação de que os projetos de digitização nos últimos anos foram bem-sucedidos em atender os objetivos das empresas de melhorar a tomada de decisões, os CFOs responderam com uma pontuação média de 4,95.

Em contraste, a afirmação de que os projetos de digitização foram bem-sucedidos em cumprir as metas das empresas de reduzir custos obteve respostas com uma classificação média de apenas 4,56 (a diferença entre esses dois conjuntos de respostas é estatisticamente significativa, com $t = 6,50$; $p < 0,000$).

Relação em forma de U entre tamanho e sucesso

Pequenas e, em particular, empresas de grande porte relatam, em média, taxas de sucesso mais altas para projetos de digitização do que empresas de médio e grande portes. Possíveis razões para essa forma de U na relação entre tamanho e sucesso é o menor nível de complexidade dos projetos nas empresas menores, e recursos substancialmente maiores que empresas de grande porte podem investir em projetos de digitização. Por fim, não há diferenças pronunciadas em como os CFOs de diferentes indústrias percebem o sucesso de projetos de digitização em suas empresas.

⁶ É claro que também é possível que a automação leve a (mais) erros, por exemplo, quando casos excepcionais em processos não são totalmente previstos, ou quando os erros são feitos na programação de máquinas.



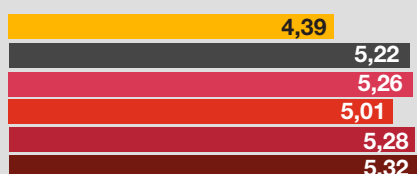
3. Objetivos e sucesso de projetos de digitização

1 2 3 4 5 6 7

Brasil Mundo Pequenas Médias Grandes Grande porte

A principal motivação para investimentos em projetos de digitização dentro da minha função financeira é...

...reduzir custos



...para melhorar a tomada de decisões

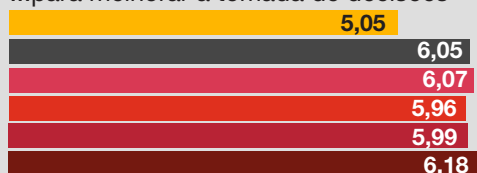


Gráfico 3:

Motivação para investimentos em projetos de digitização

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

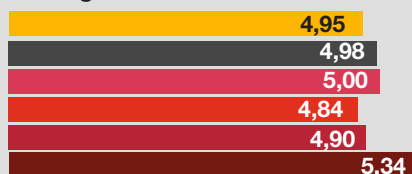
7: concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

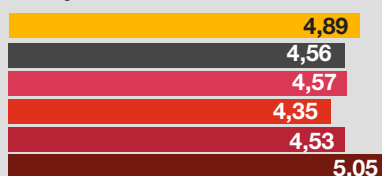
Brasil Mundo Pequenas Médias Grandes Grande porte

Nos últimos anos os projetos de digitização na minha área financeira foram...

...em geral muito bem-sucedidos



...bem-sucedidos em cumprir nossas metas de redução de custos



...bem-sucedidas em cumprir nossas metas de melhoria da tomada de decisões

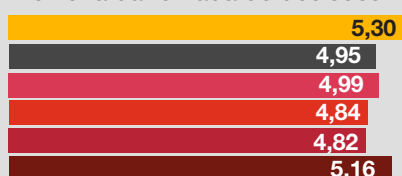


Gráfico 4:

Sucesso dos projetos de digitização

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

7: concordo totalmente

4. O atual estágio da digitização



Um objetivo importante do nosso estudo é descrever e medir o atual estágio da digitização das empresas, particularmente em suas atividades financeiras.

Assim, pedimos aos participantes que avaliassem o nível geral de digitização das suas empresas e de suas atividades financeiras em comparação com seus concorrentes mais relevantes. Apresentamos aos CFOs sete pontuações na escala Likert, onde um equivale a “muito baixo” e sete equivale a “muito alto”.

Para uma imagem mais abrangente, também solicitamos aos CFOs que avaliassem o nível de padronização de dados e agregação dentro das atividades financeiras de suas empresas, um pré-requisito para a aplicação de tecnologias digitais. Solicitamos que determinassem o nível de digitização nas áreas funcionais mais críticas de finanças: contabilidade/relatórios financeiros, controladoria/contabilidade gerencial e gestão financeira e tesouraria.

Para essas perguntas, novamente usamos a escala Likert. Para dar mais significado às escalas, demos descrições para cada ponto final. Por exemplo, sobre o nível de padronização e agregação de dados dentro da gestão financeira das empresas, explicamos que “um = muito baixo” implica que os dados “não são muito padronizados e heterogêneos”, que existem “diferentes sistemas de TI”, “nenhuma central de dados de gestão”, bem como “diferentes definições”. Nós também explicamos que o outro ponto final da escala, “sete = muito alto”, significava que os dados são “muito padronizados e homogêneos”, há “gerenciamento central de dados”, um “sistema único de TI” e “definições claramente definidas”.

As nossas caracterizações das outras dimensões foram as seguintes:

Nível de digitização da contabilidade e do relatório financeiro

- muito baixo = processamento manual de dados, diferentes sistemas e processos, definições heterogêneas, baixo nível de integração;
- muito alto = principalmente processamento automático de dados, uso de automação de processos robóticos (RPA), sistemas totalmente integrados, intervenção manual apenas em casos excepcionais.

Nível de digitização de controladoria/gerencial na contabilidade

- muito baixo = *steering models* e KPIs heterogêneos, planejamentos e relatórios não padronizados, foco em relatórios gerenciais mensais ou trimestrais, sem uso de análise preditiva;
- muito alto = padronização de *steering models* e KPIs, planejamentos e relatórios padronizados, os relatórios se concentram em informações voltadas para o futuro, funções flexíveis individuais dos *dashboards*, uso de análise preditiva.

Nível de digitização da gestão financeira e da tesouraria

- muito baixo = múltiplas plataformas de acesso a contas bancárias, processamento manual de informações bancárias, amplo uso de planilhas do Excel, sem automação de processos em planejamento financeiro ou gerenciamento de risco;
- muito alto = gestão de caixa integrada em *dashboard*, informações em tempo real de todas as contas bancárias, integração com ERP, automação do cálculo de liquidez e exposição cambial, automação do *hedging* interno do grupo, previsão de caixa suportada por modelos preditivos.

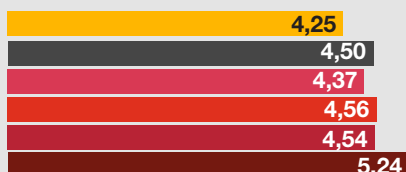


4. O atual estágio da digitização

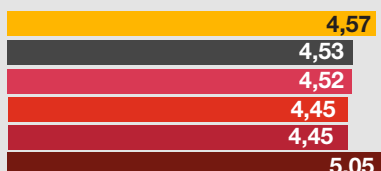


Como classifica o nível de digitização...

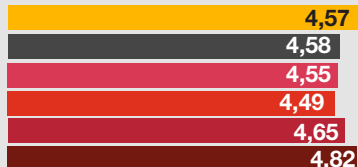
...na sua companhia em geral, comparada com seus concorrentes relevantes?



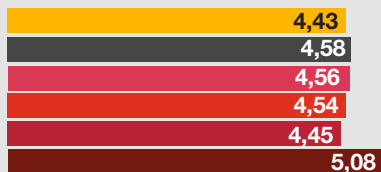
...especificamente na sua área financeira, comparada com seus concorrentes relevantes?



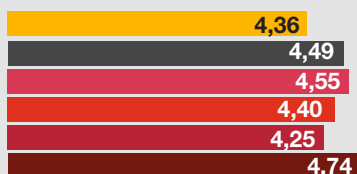
...da sua empresa na coleta e padronização de dados?



...da sua empresa na contabilidade/relatórios financeiros?



...da sua empresa nas áreas de controle e contabilidade gerencial?



... da sua empresa na gestão financeira e tesouraria?

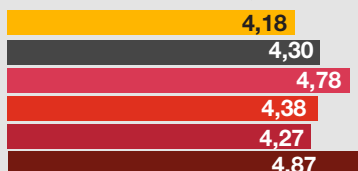


Gráfico 5:

Estágio atual da digitização

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: muito baixo

7: muito alto

O **Gráfico 5** resume nossas descobertas. A resposta média para a amostra total está entre 4,58 e 4,30 para todas as seis questões. Cerca de 20% dos CFOs responderam com valores de um, dois ou três, indicando que suas empresas, ou sua gestão financeira, tiveram baixo, ou muito baixo nível de digitização. Por outro lado, mais de 50% dos CFOs responderam com valores de cinco, seis ou sete, indicando níveis de digitização elevados ou, em poucos casos, muito elevados.

Os níveis percebidos de digitização para a empresa e da gestão financeira são muito semelhantes, com média de resposta de 4,50 e 4,53, respectivamente. As respostas também estão em um nível semelhante para a padronização e agregação de dados em duas das áreas funcionais, contabilidade/relatórios financeiros e controladoria/contabilidade gerencial.

As classificações de resposta são um pouco mais baixas para a terceira área funcional, gestão financeira e tesouraria. A classificação média de resposta de 4,30 é a mais baixa nessa pergunta, e aqui 27,5% dos participantes da pesquisa escolheram valores de um, dois ou três, indicando baixo ou muito baixo nível de digitização.

Olhando para o **Gráfico 5**, também é evidente que as empresas grandes atingiram níveis mais elevados de digitização do que outras empresas se considerarmos a percepção dos CFOs como representativa da realidade. Para todas as seis questões, a média de classificações de resposta dos CFOs de empresas de grande porte é marcadamente superior aos de todos os outros CFOs.

Não parece haver um efeito de tamanho geral; isto é, não observamos diferenças sistemáticas entre as respostas das pequenas, médias e grandes empresas. Em outras palavras, com base nas respostas dos CFOs, o nível de digitização na gestão financeira das empresas não é diferente para empresas com receitas inferiores a 100 milhões de euros, de um lado, e até € 10 bilhões, de outro lado. Apenas empresas de grande porte com receitas de mais de € 10 bilhões parecem ser uma classe específica.



4. O atual estágio da digitização

O nível de digitização das empresas ou da gestão financeira difere entre os setores da indústria

Descobrimos, talvez não surpreendentemente, que as empresas do setor de TI têm níveis mais elevados de digitização em geral. A classificação média de resposta para esse item do questionário é 5,39 para empresas de TI, em comparação com 4,50 para a amostra como um todo.

A diferença é menos pronunciada para a digitização na gestão financeira das empresas (empresas de TI: 4,93; amostra total: 4,53). Além disso, quando se trata de padronização e agregação de dados nas áreas funcionais em finanças, as autoavaliações dos CFOs das empresas de TI diferem apenas marginalmente daqueles de seus colegas em outros setores.

Por outro lado, os CFOs de empresas de serviços públicos e de construção relatam níveis gerais de digitização um pouco mais baixos (resposta média: 4,26), mas níveis ligeiramente superiores em sua gestão financeira do que outras indústrias.

CFOs investem

18,5%

do seu tempo em projetos de digitização.

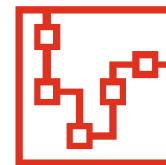
Também perguntamos aos CFOs quantas pessoas estavam atualmente envolvidas em projetos de digitização de gestão financeira e como muito do seu próprio tempo é gasto nestas iniciativas.

Dentro das empresas da amostra, um total de 40 pessoas, em média, estavam envolvidas em projetos de digitização na época da pesquisa.⁷ Na maioria das empresas, os projetos são compostos principalmente por colaboradores da área financeira e colaboradores das empresas departamentos de TI, mas em algumas empresas, consultores internos e outros especialistas internos também desempenham um papel significativo. Em média, 16,9% da força de trabalho envolvida em projetos de digitização são consultores externos.

Por fim, em média, os CFOs participantes do nosso estudo investem 18,5% do seu próprio tempo em projetos de digitização. Novamente, há uma grande variação. Na extremidade inferior, 77 CFOs indicaram que investiram apenas cinco por cento ou menos do seu tempo em iniciativas de digitização. Na verdade, dois CFOs afirmaram que não se envolveram em iniciativas de digitização, e dois outros gastaram apenas um por cento do seu tempo na digitização. (Curiosamente, um desses entrevistados é o CFO de uma empresa muito grande.) Por outro lado, 37 CFOs responderam que gastaram 50% ou mais de seu tempo em iniciativas de digitização. Para CFOs de empresas de grande porte, a resposta média a essa questão foi de 20,3%.

⁷ Existem 20 empresas onde nem uma única pessoa está envolvida em projetos de digitização. A maioria dessas empresas é pequena, mas há também uma empresa muito grande. Do outro lado, há 39 empresas com mais de 100 pessoas envolvidas em projetos de digitização dentro da gestão financeira e seis empresas com mais de 500.

5. O uso de tecnologias digitais



O **Gráfico 6** apresenta nossas descobertas sobre o uso de tecnologias digitais pelas empresas da amostra. Entregamos aos CFOs uma lista de tecnologias que são amplamente discutidas atualmente, por exemplo, em revistas ou publicações orientadas para a prática por empresas de consultoria, e perguntou-lhes quão extensivamente sua gestão financeira usa essas tecnologias (um = nada; sete = muito extensivamente).

Relatórios digitalizados de gestão/dashboards

Descobrimos que ‘Relatórios/painéis de gerenciamento digital’ é a única tecnologia atualmente amplamente aplicada na prática, incluindo empresas grandes ou de grande porte. A classificação média de resposta para essa tecnologia é 4,89, e há apenas diferenças marginais nas respostas em grupos de tamanho.

Automação Robótica de Processos (RPA)

A próxima tecnologia amplamente utilizada é o processo robótico automação (RPA), com média de resposta de 3,26.

No entanto, 29,9% dos CFOs participantes da pesquisa responderam que o RPA é ‘não é de todo’ (= um) usado em suas empresas, e 25,1% responderam com classificações de dois e três, também indicando baixos níveis de uso. Inversamente, apenas 5,7% disseram que usaram RPA extensivamente (= sete), e 25,5% responderam com notas de cinco e seis, indicando níveis de uso relativamente altos.

Como é evidente no **Gráfico 6**, o uso de RPA está claramente vinculado ao tamanho da empresa, com empresas grandes e muitos usando-o muito mais extensivamente do que empresas de pequeno ou médio porte, com média de resposta de 5,18 e 4,12, respectivamente.

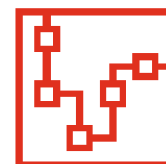
Chatbots e inteligência artificial

Chatbots e inteligência artificial, tanto no planejamento quanto na automação de processos, recebem classificações médias baixas, entre 2,02 e 2,57. Em relação à inteligência artificial, a maioria dos CFOs vê um alto potencial para o uso futuro dessa tecnologia no planejamento e previsão (classificação média de resposta: 5,16). No entanto, apenas cerca de um terço dos CFOs indica que suas empresas provavelmente aplicarão a IA nos próximos dois anos no planejamento e previsão (classificações de resposta de cinco, seis ou sete), e apenas cinco por cento dos CFOs indicam que planejam usá-la ‘muito extensivamente’ (= sete).⁸

Blockchain

Blockchain, uma tecnologia que recebe muita atenção da mídia, é avaliada, em média, com 1,53, uma média muito baixa. Três quartos de todos os CFOs, 75%, indicaram que suas empresas não usavam *blockchain* (= um). Por outro lado, apenas três CFOs (0,6%) disseram que suas empresas usavam a tecnologia *blockchain* extensivamente.

⁸ A intensidade do uso planejado de IA se correlaciona com o tamanho da empresa; a classificação média de resposta para esse item do questionário é 4,43 para empresas de grande porte, em comparação com 3,60 para a amostra total.

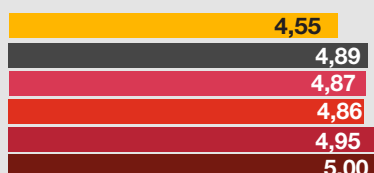


5. O uso de tecnologias digitais

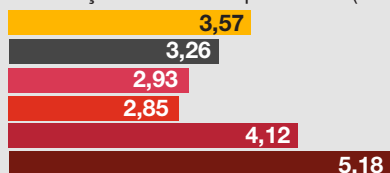


Qual a extensão do uso das seguintes tecnologias digitais nas atividades financeiras da sua empresa?

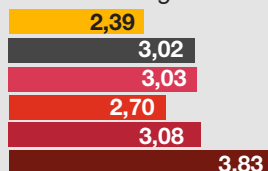
Dashboards



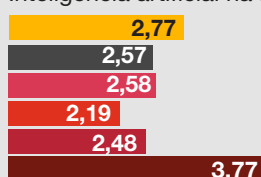
Automação robótica de processos (RPA)



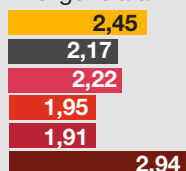
Process mining



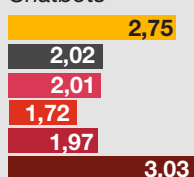
Inteligência artificial na automação de processos



Inteligência artificial no planejamento



Chatbots



Blockchain



Gráfico 6:

Uso de tecnologias digitais

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: nada

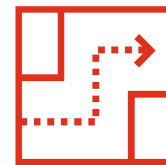
7: muito extensivamente

O **Gráfico 6** demonstra novamente o papel especial de grandes empresas, ou seja, empresas com faturamento superior a € 10 bilhões.

A maioria das tecnologias digitais são aplicadas muito mais intensamente em empresas de grande porte do que em outros grupos. Isso vale especialmente para mineração de processo, *chatbots* e tecnologias de inteligência artificial. RPA também parece ser usado um pouco mais amplamente nas grandes empresas, ou seja, empresas com receitas entre € 1 bilhão e € 10 bilhões. No entanto, a classificação média de empresas de grande porte (5,18) é mais do que um ponto inteiro maior do que para as grandes empresas (4,12). As duas únicas tecnologias onde empresas de grande porte não dominam o uso são as 'tecnologias digitais' de relatórios gerenciais/*dashboards* e *blockchain*, que raramente é usada, independentemente do tamanho da empresa.

Por fim, os CFOs das empresas de TI relatam alto uso de tecnologias digitais, especialmente para *chatbots* e inteligência artificial em planejamento. Em contraste, as empresas de serviços públicos e de construção relatam níveis relativamente baixos de uso de tecnologia digital. Outra observação específica é que a aplicação de 'Relatórios de gerenciamento digital/*dashboards*' é bastante elevada em empresas de serviços, com uma classificação média de resposta de 5,34, em comparação com a média total da amostra de 4,89. O uso da tecnologia *blockchain* é insignificante em todos os setores.

6. Obstáculos para a digitização



Dedicamos uma parte de nossa pesquisa aos potenciais obstáculos à digitização. Nós listamos doze fatores potenciais e perguntamos aos CFOs se eles concordavam que eram obstáculos para desenvolver e implementar a digitização na gestão financeira. Novamente, os CFOs poderiam responder em uma escala de 7 pontos, onde um significava “discordo totalmente” e sete significava “concordo totalmente”.

Os fatores potenciais incluíram a ausência de uma estratégia de digitização ou uma estratégia ruim, falta de recursos financeiros, obstáculos técnicos, falta de apoio da administração ou do conselho, falta de *know-how* e capacidades, ou relutância e resistência à mudança por parte da administração ou dos colaboradores.

Resumimos as respostas dos CFOs no **Gráfico 7**. A figura apresenta os diferentes itens de acordo com as médias de respostas e sua relevância como obstáculos à digitização.

Falta de conhecimento e capacidade dos colaboradores

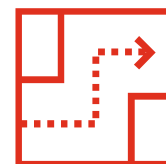
Podemos tirar do **Gráfico 7** que as classificações médias de resposta geralmente são relativamente baixas, sugerindo que os CFOs da maioria das empresas sentem que os obstáculos para digitalizar sua gestão financeira, na prática, não são extremamente altas ou severas. Com uma classificação média de 4,20, o único obstáculo mais importante é a falta de *know-how* e capacidades dos colaboradores. O segundo fator mais crítico também está relacionado a colaboradores: relutância ou resistência do colaborador à mudança. No entanto, com uma classificação média de 3,91, isso parece ser marcadamente menos problemática do que a falta de *know-how* e capacidades.⁹

Os próximos fatores importantes são a falta de *know-how* e capacidades entre a gestão da empresa (resposta média classificação: 3,91), obstáculos organizacionais (por exemplo, estruturas de decisão descentralizadas ou pouco claras; classificação média: 3,83), e relutância da administração ou resistência à mudança (média classificação: 3,79). Outros fatores com média relativamente semelhantes são obstáculos legais (classificação média: 3,71), falta ou estratégia ruim no nível da empresa (média *rating*: 3,71) ou da gestão financeira (*rating* médio: 3,65), e falta de apoio da administração ou do conselho (classificação média: 3,51).

Curiosamente, do ponto de vista dos CFOs, o menos relevante dos fatores, por uma distância considerável, que impedem o desenvolvimento e implementação de projetos de digitização na gestão financeira são recursos técnicos ou financeiros, com notas médias de 3,20 e 3,09, respectivamente.

Como o **Gráfico 7** ilustra, não há diferenças de porte da empresa para alguns dos potenciais obstáculos à digitização. Por exemplo, a relutância de colaboradores e gerentes ou resistência à mudança e obstáculos organizacionais e legais têm mais ou menos a mesma relevância para todas as empresas, independentemente de seu tamanho. Outras barreiras à digitização parecem ser menos problemáticas quanto maiores são as empresas. Isso vale, em particular, para os obstáculos financeiros. A média de respostas para esse item diminui de forma homogênea em todas as categorias de tamanho, de uma média de 3,16 para pequenos para uma média de 2,84 para empresas de grande porte. No entanto, mesmo para as pequenas empresas, a média bastante baixa de 3,16 sugere que o financiamento de projetos de digitização não é um problema sério para a maioria das empresas.

⁹ A diferença nas respostas médias entre o primeiro fator mais importante (falta de *know-how* e capacidades dos colaboradores) e o segundo fator mais importante (relutância do empregado ou resistência à mudança) é estatisticamente significativa, $t = 4,48$; $p < 0,000$.

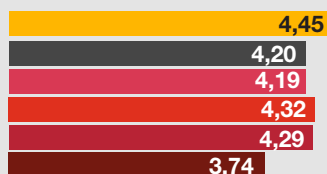


6. Obstáculos para a digitização

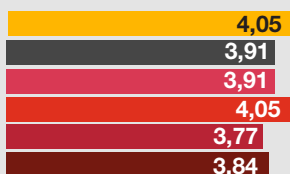
1 2 3 4 5 6 7

■ Brasil ■ Mundo ■ Pequenas ■ Médias ■ Grandes ■ Grande porte

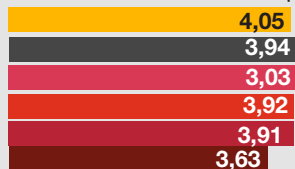
Falta de *know-how* e competências



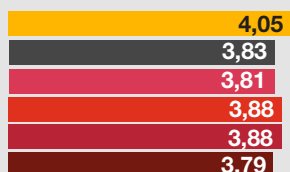
Resistência ou relutância dos colaboradores a mudanças



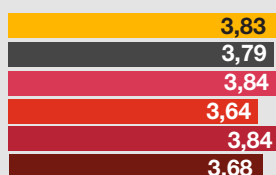
Falta de *know-how* e competências dos gestores



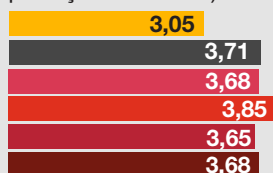
Obstáculos organizacionais (por exemplo, estruturas decisórias difusas ou descentralizadas)



Resistência ou relutância da gestão a mudança



Obstáculos legais (por exemplo, regulações rígidas de proteção de dados)



Falta ou deficiência da estratégia de digitização no nível corporativo

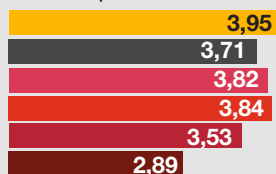


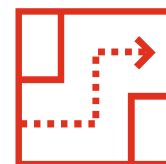
Gráfico 7:

Obstáculos para a digitização

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

7: concordo totalmente



6. Obstáculos para a digitalização

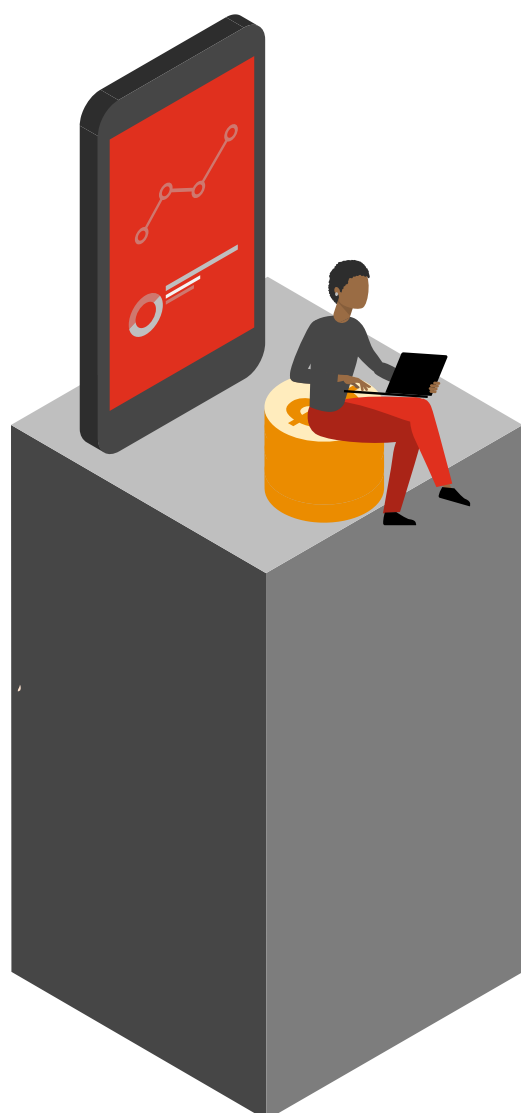
Gráfico 7 (cont.):

Obstáculos para a digitalização

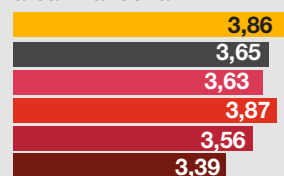
O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

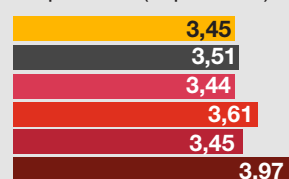
7: concordo totalmente



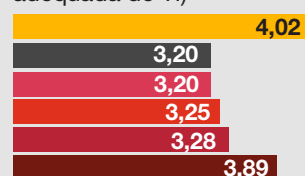
Falta ou deficiência da estratégia de digitalização da área financeira



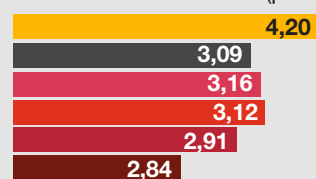
Falta de suporte do conselho de administração ou do conselho corporativo (supervisão)

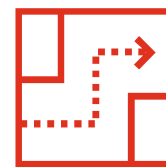


Obstáculos técnicos (por exemplo, falta de infraestrutura adequada de TI)



Obstáculos financeiros (por exemplo, falta de recursos)





6. Obstáculos para a digitização



Em outros casos, encontramos novamente elementos de diferenciação entre empresas de grande porte em relação às outras empresas. Em particular, parece que o *know-how* e as capacidades de colaboradores e da administração, ausências de estratégias ou estratégias fracas, ou problemas técnicos são menos problemáticos para empresas de grande porte do que para todas as outras empresas.

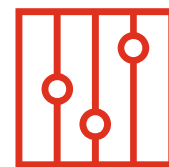
Como é evidente no **Gráfico 7**, um obstáculo aflige mais as empresas de grande porte do que as demais, notadamente a falta de apoio dos conselhos de administração e fiscal. A classificação média de 3,97 para as empresas de grande porte é marcadamente maior do que as médias das outras três categorias de tamanho, que estão entre 3,44 e 3,61. A classificação média de 3,97 é a classificação média mais alta para empresas de grande porte nesse conjunto de perguntas. Se interpretarmos as pontuações médias como indicadores da importância dos obstáculos, do ponto de vista dos CFOs, a falta de suporte é o obstáculo mais importante para a digitização em empresas de grande porte.

Não observamos diferenças relevantes e consistentes nos potenciais obstáculos entre as indústrias.

Por exemplo, as classificações médias de resposta para a maioria dos obstáculos importantes, falta de *know-how* e de capacidade dos colaboradores, estão entre 4,09 (serviços) e 4,30 (comércio) para nossos seis grupos industriais e, na extremidade inferior, as classificações médias estão entre 2,95 (transporte) e 3,34 (serviços públicos e construção).

Da mesma forma, não há diferenças marcantes entre as principais regiões para a maioria dos itens. Como exceções, notamos que os CFOs de empresas nas Américas atribuíram valores um pouco mais altos nas classificações médias para a importância dos obstáculos técnicos para projetos de digitização do que CFOs em outras regiões do mundo (classificação média: 3,98 vs 3,20 para a amostra total). Por outro lado, com uma classificação média de resposta de apenas 3,01, os CFOs americanos geralmente percebem obstáculos legais (por exemplo, regulações com proteção rigorosa de dados) com menores problemas do que os CFOs não-americanos (média: 3,89) e os CFOs na Europa em particular (média classificação: 3,92).

7. Digitização e a força de trabalho



Na seção anterior deste relatório, mostramos que, do ponto de vista dos CFOs, os obstáculos mais importantes para a digitização da gestão financeira estão relacionados aos colaboradores da função, ou seja, sua falta de *know-how* e capacidades e sua relutância ou resistência à mudança.

A digitização tem implicações profundas para os colaboradores das empresas. Um aspecto central da digitização da gestão financeira das empresas é que os processos relacionados a dados que costumavam ser manipulados pelos colaboradores agora são automatizados e executados por máquinas. Em outras palavras, com a digitização, o número de empregos na gestão financeira das empresas provavelmente diminuirá.

Isso vale especialmente para tarefas tradicionais administrativas ou regulatórias, como contabilidade, relatórios, ou a processamento de pagamentos, o que pode ser relativamente padronizado e digitalizado. O medo de perder seus empregos ou, pelo menos, a relevância e o status, pode explicar parcialmente por que os colaboradores da área financeira podem ser relutantes em acolher projetos de digitização e as mudanças que eles trazem.

Ao mesmo tempo, a digitização também cria novos trabalhos e oportunidades, especialmente para especialistas em tecnologia da informação, gerenciamento e análise de dados, estatística aplicada e inteligência artificial.

Nos próximos anos, uma das grandes questões será como as empresas e os colaboradores realizam a transição para o mundo digital. Ou seja, como as empresas atrairão e reterão o talento necessário para essa transformação? E o que vai acontecer com os colaboradores cujas tarefas são assumidas por sistemas inteligentes? Eles vão perder o emprego? Ou ainda serão necessários, talvez para supervisionar processos automatizados? Ou eles serão capazes de se qualificar novamente (*upskilling*) e assumir outras posições, possivelmente alguns dos novos papéis tecnologicamente exigentes no mundo digital?

40%

de todos os CFOs consideram baixo o nível de conhecimento de seus colaboradores em TI e digitização

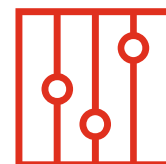
Nosso questionário incluiu perguntas que endereçam essas questões. Perguntamos aos CFOs quantas pessoas eles empregam dentro da área financeira e como elas são distribuídas nas diversas áreas:

- relatórios contábeis e financeiros;
- relatórios de controle e gestão;
- finanças corporativas e tesouraria;
- outros.

Não surpreendentemente, as respostas são muito variadas. De acordo com as respostas recebidas¹⁰, as empresas participantes em nossa pesquisa empregam, em média, 184 colaboradores (em tempo integral) em sua área financeira. A mediana é 38, e a diferença substancial entre a média e a mediana indica que algumas empresas têm números muito altos de colaboradores nessas atividades. De fato, 19 empresas em nossa amostra empregam 1.000 ou mais pessoas em sua área financeira. Três dessas empresas empregam 5.000 ou mais, e uma empresa emprega mais de 10.000 pessoas na área financeira.



¹⁰ Dos 522 participantes da pesquisa, 505 informaram o número de empregados em tempo integral na área financeira, e 465 participantes deram uma repartição do número total de colaboradores nesta área.



7. Digitização e a força de trabalho

Gráfico 8:

CFOs, seus subordinados diretos e colaboradores: conhecimento de TI e digitização

O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

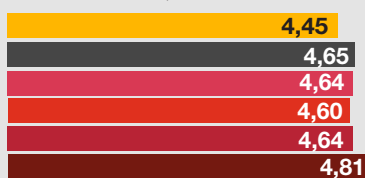
1: muito baixo

7: muito alto

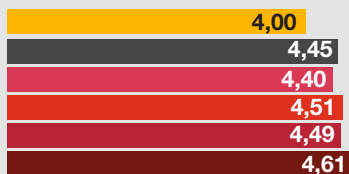


Como classifica o nível de conhecimento em TI e digitização de...

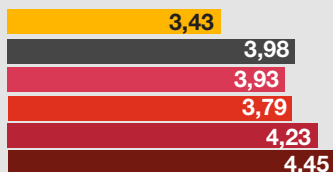
...você mesmo, o CFO?



...seus subordinados diretos na área financeira?



...seus colaboradores na área financeira?



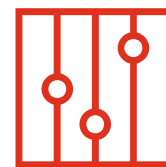
Em média, cerca de metade dos colaboradores em finanças trabalham em relatórios contábeis e financeiros, um trabalho trimestral em controle e relatórios gerenciais, e 12% em finanças corporativas e tesouraria.¹¹ Por trás dessas médias há uma ampla variação. Por exemplo, em mais de um terço das empresas, o departamento de controladoria é tão grande ou maior do que o departamento de contabilidade financeira, e em cerca de 15 % das empresas, mais trabalhadores atuam em áreas que não sejam contabilidade ou controladoria.¹²

Também solicitamos aos CFOs participantes de nossa pesquisa que avaliassem seu nível pessoal de conhecimento em TI e digitização, seus “imediatos”, ou seja, os líderes da área financeira, e também dos colaboradores da área em geral. O **Gráfico 8** apresenta as descobertas para essas questões. O gráfico mostra que os CFOs geralmente se atribuem níveis de conhecimento ligeiramente mais elevados (classificação média: 4,65) do que de seus subordinados diretos (classificação média: 4,45), e níveis consideravelmente mais altos do que dos colaboradores em geral (classificação média: 3,98). Catorze dos CFOs avaliaram seu conhecimento próprio em TI e digitização com sete (= muito alto), e 297 CFOs classificaram seu conhecimento com um seis ou sete.

O **Gráfico 8** também revela que, nesse quesito, o porte da empresa novamente desempenha um papel. Se considerada a opinião dos CFOs como representativa da realidade, o nível de expertise em TI e digitização do CFO, dos subordinados diretos e, em particular, dos demais colaboradores, é maior em empresas de grande porte do que em empresas pertencentes a outras categorias de tamanho.

¹¹ Cerca de metade dos CFOs indicou que suas empresas também têm “outras” áreas funcionais, e nessas empresas, cerca de um quarto dos colaboradores que realizam atividades financeiras trabalham nessas outras áreas.

¹² Muitos fatores podem influenciar o número de colaboradores que trabalham em atividades financeiras das empresas e como esses colaboradores são distribuídos nas principais áreas funcionais, entre elas tamanho, indústria, diversificação e internacionalização. Outro fator que pode também influenciar nisso é o grau com que as empresas usam a terceirização. Perguntamos aos CFOs sobre isso. Quase metade dos entrevistados (n = 249) indicou que suas empresas fazem pouco ou nenhum uso de terceirização nas atividades financeiras (ratings de resposta de um ou dois). Por outro lado, cerca de dez por cento dos CFOs (n = 51) indicaram que suas empresas usam extensivamente a terceirização (resposta às classificações de seis ou sete).



7. Digitização e a força de trabalho



Também perguntamos aos CFOs quantos colaboradores que realizam atividades financeiras têm uma formação específica em TI, digitização ou ciência de dados. A resposta média a essa questão é 5.86.¹³ No entanto, a média novamente demonstra uma grande variação nas respostas. Não menos que 153 CFOs responderam que nenhum de seus colaboradores tem um histórico específico em TI, digitização ou ciência de dados.

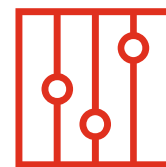
A maioria desses CFOs vem de pequenas ou médias empresas. Mas em alguns casos, CFOs de grandes (n = 8) ou mesmo de empresas de grande porte (n = 4) indicaram que nenhum de seus colaboradores dessas atividades tem experiência específica em TI, digitização, ou ciência de dados. Do outro lado do espectro, 65 empresas empregam dez ou mais especialistas em TI, digitização e ciência de dados, e seis empresas empregam mais de 100.

Como esperado, o número de especialistas se correlaciona com o porte da empresa.¹⁴ Vale ressaltar que um número bastante elevado de CFOs (n = 68) não respondeu a essa questão. A maioria desses CFOs pertence a pequenas empresas.

Por fim, pedimos aos CFOs que respondessem a três declarações sobre os efeitos da digitização na força de trabalho da área financeira dos trabalhadores. A primeira declaração dizia: “É muito difícil atrair colaboradores qualificados em TI e digitização”, o segundo postulou “Nos últimos anos, temos sido muito bem sucedidos na qualificação de nossos colaboradores no que diz respeito aos recursos de TI e digitização”, e o terceiro foi “Gerenciar equipes mistas de finanças e especialistas em digitização é difícil por causa suas diferentes personalidades e culturas de trabalho”.

¹³ Se definirmos as respostas a essa pergunta em relação ao número total de colaboradores que trabalham nas atividades financeiras das empresas, em média 6,9% dos colaboradores têm experiência em TI, digitização ou ciência de dados.

¹⁴ Em pequenas empresas, o número médio de especialistas em TI, digitização e ciência de dados é 3,7; é 3,2 em empresas de médio porte, de 7,5 em grandes empresas e de 28,5 em empresas de grande porte.



7. Digitização e a força de trabalho

Gráfico 9

A digitização e a força de trabalho financeira: atrair talentos, capacitar colaboradores e gestão de equipes diversas

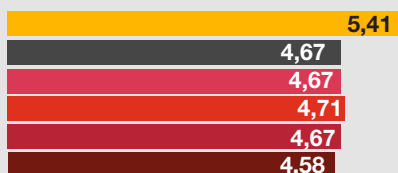
O gráfico resume as respostas dos participantes da pesquisa aos itens do questionário indicados:

1: discordo totalmente

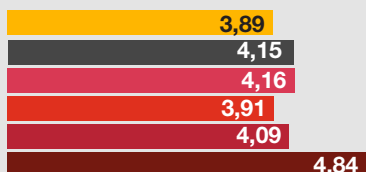
7: concordo totalmente



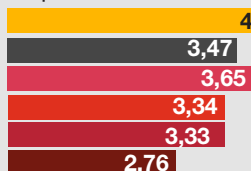
É muito difícil atrair colaboradores qualificados com as competências necessárias em TI e digitização.



Nos últimos anos temos tido sucesso em qualificar nossos colaboradores nas competências de TI e digitização.



Gerenciar equipes compostas de especialistas em finanças e especialistas em digitização é difícil por causa de diferenças de personalidades e culturas de trabalho.



O **Gráfico 9** resume as respostas dos CFOs às três declarações. A primeira afirmação encontra ampla concordância. A esmagadora maioria dos CFOs ($n = 409$) responde com uma classificação de quatro ou mais, e a taxa de resposta média é 4,67. Vale ressaltar que as respostas não diferem muito entre as diferentes classes de porte. Parece ser quase tão difícil para empresas grandes e de grande porte atrair colaboradores com TI e recursos de digitização quanto é para empresas menores.

A afirmação de que as empresas participantes foram “muito bem-sucedidas” na qualificação de seus colaboradores da área financeira em relação a TI e recursos de digitização obteve uma resposta média de 4,15, marcadamente menor do que a taxa de resposta para a primeira pergunta. Para essa afirmação, vemos uma marcada influência do tamanho da empresa novamente - a taxa média de resposta de empresas de grande porte é de 4,84, muito superior ao das outras categorias de tamanho.

A última declaração colocava que a gestão de equipes mistas de especialistas em finanças e especialistas em digitização é difícil por causa de suas diferentes personalidades e trabalho culturas.

A maioria dos participantes da nossa pesquisa recebeu essa declaração com ceticismo, com taxa média de resposta de 3,47. Novamente, vemos uma influência do tamanho das empresas. Os CFOs de empresas de grande porte geralmente não concordam com essa afirmação; dentro dessa categoria, a taxa média de resposta é de apenas 2,76. O nível de concordância é um pouco maior entre empresas médias e grandes (taxas médias de resposta de 3,33 e 3,34, respectivamente) e marcadamente superior, em 3,65, para as pequenas empresas. Aqui e para a pergunta anterior, as respostas dos CFOs de empresas de grande porte são estatisticamente significativamente diferentes das respostas dos CFOs nas outras três categorias ($t = 10,97$, $p < 0,000$).

8. Digitização e o futuro papel do CFO



Para a maioria das empresas, a tendência de digitização parece inevitável. É uma questão interessante o que essa tendência significa para o papel do CFO e a gestão financeira das empresas. Dois cenários muito diferentes são possíveis.

Em primeiro lugar, os CFOs e a gestão financeira podem se tornar vítimas da digitização. Esse é um resultado plausível para empresas em que os CFOs e sua equipe se concentram principalmente sobre processos administrativos e regulatórios. Uma grande parte das tarefas “clássicas” da gestão financeira das empresas – relatórios, planejamento e controle interno tradicional, processos, o monitoramento de limites de crédito e outros riscos – são baseadas em regras e regulamentos. Isso significa que eles podem ser padronizados com bastante facilidade.

Consequentemente, os computadores provavelmente assumirão essas tarefas nos próximos anos, se isso já não aconteceu. Parece provável que a gestão financeira dessas empresas perca alguma importância. Nesse cenário, os CFOs tornam-se meros administradores de processos automatizados, e ao longo do tempo seu papel pode ser assumido pelos CIOs das empresas (Chief Information Officers).

Num cenário alternativo, a tendência de digitização pode agregar importância ao papel do CFO e à gestão financeira. Esse pode ser o caso se o CFO e sua equipe usarem tecnologias para se libertar da rotina administrativa e desenvolver novas e melhores análises e capacidades de previsão para apoiar o CEO no desenvolvimento e na implementação de estratégias de negócios bem-sucedidas.

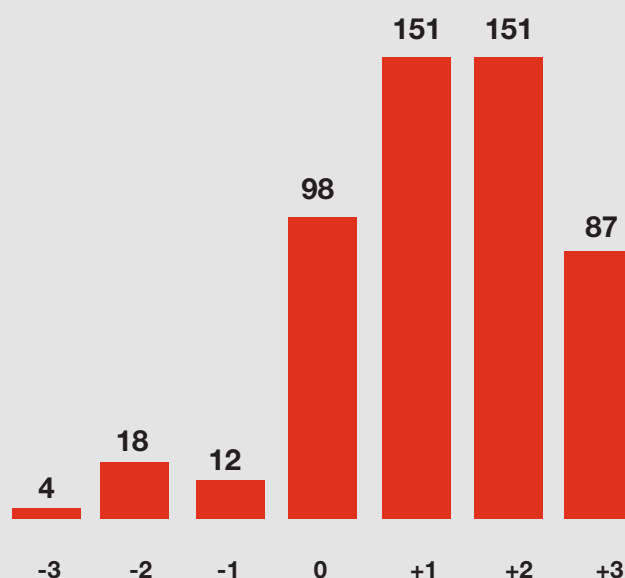
A parte final de nossa pesquisa abordou esses desenvolvimentos futuros. Em particular, perguntamos aos CFOs como eles esperavam a importância de seu papel dentro de sua empresa como consequência da digitização e como eles esperavam as mudanças em seus orçamentos para projetos de digitização e no número de colaboradores em atividades financeiras.

Resumimos as respostas à primeira dessas três perguntas no **Gráfico 10**. A maioria dos CFOs espera que a importância de seu papel dentro de suas respectivas empresas aumentará nos próximos cinco anos devido à digitização.

De fato, 87 CFOs (16,7%) esperam que seu papel se torne ‘muito mais importante’ (= +3), e mais 302 CFOs acreditam que seu papel se tornará um pouco mais importante (+1 ou +2). Noventa e oito CFOs esperam que a importância da função de CFO não mudará, e apenas 34 CFOs (6,5%) esperam que a importância diminua (-1, -2, -3). A média das respostas para essa pergunta é 1,26, que é estatisticamente significativamente maior que zero.

Gráfico 10

Como a importância do CFO mudará na sua empresa, nos próximos cinco anos, em consequência da digitização?



-3 = vai se tornar muito menos importante

0 = sem mudanças

+3 = vai se tornar muito mais importante



8. Digitização e o futuro papel do CFO

Também perguntamos sobre os orçamentos atuais das empresas para iniciativas de digitização dentro da gestão financeira e como os CFOs esperavam que esse orçamento mudasse nos próximos três anos.

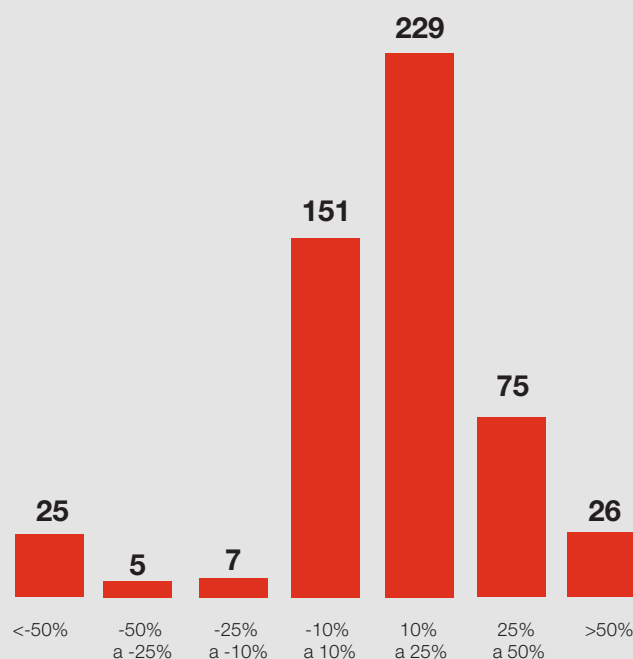
No momento da pesquisa, em metade das empresas (n = 264) o orçamento anual para iniciativas de digitização foi inferior a 0,5 milhões de euros e em cerca de 90 % das empresas (n = 456) é inferior a 5 milhões de euros. Do outro lado, 22 empresas o orçamento anual ultrapassa os 20 milhões de euros. Como era de se esperar, essas empresas são em sua maioria de grande porte de acordo com as nossas categorias de tamanho, ou seja, empresas com receitas além € 10 bilhões.

Conforme mostrado no **Gráfico 11** abaixo, a maioria dos CFOs espera que seus orçamentos da área financeira para projetos de digitização aumentarão ao longo dos próximos anos. Quase metade dos respondentes (229, 44,2%) indicou que esperavam que seus orçamentos para projetos de digitização aumentem entre 10% e 25%. Setenta e cinco CFOs (14,5%) esperam aumentos entre 25% e 50%, e 26 CFOs (5,0%) esperam que seus orçamentos de projetos de digitização cresçam mais do que 50%.

Enquanto 151 CFOs esperam que seus orçamentos de digitização permaneçam mais ou menos constantes (variações entre -10,0% e +10,0%), apenas 12 CFOs esperam que seus orçamentos de digitização diminuam em até 50%. Curiosamente, um grupo de 25 CFOs indicaram que esperam que seus orçamentos para digitização projetos diminuam mais de 50 %. Esse grupo é composto quase inteiramente por pequenas empresas.

Gráfico 11:

Como você espera que o seu orçamento para a digitização de atividades financeiras evolua nos próximos três anos?



-3 = vai se tornar muito menos importante

0 = sem mudanças

+3 = vai se tornar muito mais importante



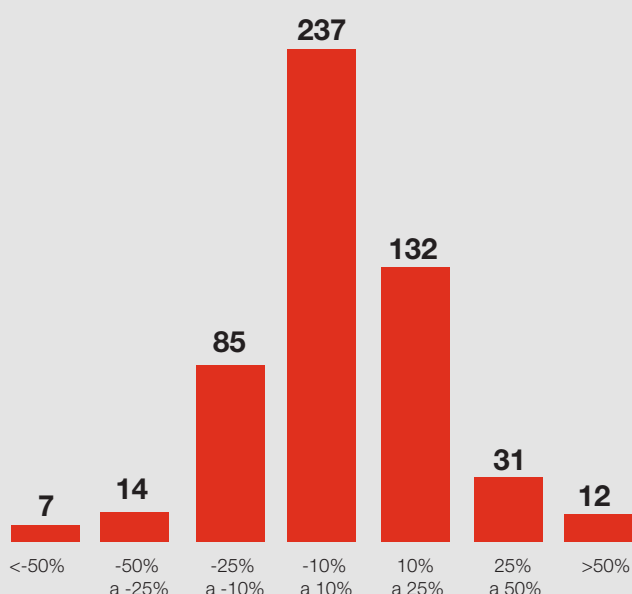
8. Digitização e o futuro papel do CFO

Por fim, em relação ao número de colaboradores que trabalham em atividades financeiras das empresas, é bastante claro que o número de posições de trabalho que lidam com funções administrativas e tarefas regulatórias diminuirão nos próximos anos à medida que essas tarefas se tornam cada vez mais automatizadas.

No entanto, a digitização também cria novas oportunidades de emprego, por exemplo, em gerenciamento de dados, previsão e outros processos analíticos auxiliados por inteligência artificial. Por isso, não está totalmente claro qual será o efeito geral da digitização sobre o número de colaboradores nas atividades financeiras das empresas.

Gráfico 12:

Como você espera que o número de colaboradores em atividades financeiras evolua nos próximos cinco anos?



Quase metade dos CFOs participantes (237, 45,4%) indicou que eles esperavam que o número de colaboradores em suas respectivas empresas permanecesse mais ou menos inalterado (variação de -10,0% a +10,0%) nos próximos cinco anos. No total, 175 CFOs (33,5%) esperavam que o número de colaboradores em atividades financeiras aumentasse. Um total de 108 CFOs (20,7%) esperavam o contrário; ou seja, eles previram que o número de colaboradores em atividades financeiras diminuísse.

Curiosamente, encontramos uma correlação negativa entre o porte das empresas e a mudança esperada no número de colaboradores em atividades financeiras. Enquanto os CFOs de pequenas e médias empresas esperam principalmente um aumento nesse número, os CFOs de grandes empresas, em média, não esperam que o número de colaboradores das atividades financeiras mude. CFOs de empresas de grande porte, em sua maioria, esperam que o número de colaboradores em atividades financeiras diminua.



Uma clara maioria dos
participantes da pesquisa
espera que a importância
do CFO aumentará em suas
respectivas empresas ao longo
dos próximos anos

Apêndice: metodologia e descrição da amostra

Tabela A1:
Participantes da pesquisa

Painel A: continentes		
Europa	384	74,1%
Américas	106	20,3%
Ásia	26	5,0%
África	3	0,6%
Total	522	100%
Painel B: setores		
Indústria	249	47,7%
Infraestrutura e Construção	58	11,1%
Serviços	65	12,5%
Tecnologia da Informação	28	5,4%
Comércio	85	16,3%
Transporte	37	7,1%
Painel C: empresas de capital aberto x empresas de capital fechado		
Capital aberto	158	30,3%
Capital fechado	354	69,7%
Painel D: porte da empresa		
Pequenas empresas	302	57,9%
Médias empresas	105	20,1%
Grandes empresas	77	14,8%
Empresas de grande porte	38	7,3%

Dirigimos nossa pesquisa aos CFOs de empresas nos principais mercados europeus e ultramarinos. Excluimos bancos, seguradoras e outros serviços financeiros do estudo. Os convites para participar foram enviados por e-mail aos CFOs pelos sócios da PwC responsáveis pelo relacionamento com as respectivas empresas. Os CFOs podem acessar o questionário por meio de um link fornecido no e-mail, usando um código específico da empresa. Garantimos aos CFOs que trataríamos suas respostas com estrita confidencialidade. Recebemos um total de 815 respostas. Depois de eliminar respostas de subsidiárias de empresas maiores e algumas pequenas empresas que não conseguimos identificar claramente em bancos de dados, nossa amostra final compreende 522 empresas. As empresas da amostra são descritas em mais detalhes na **Tabela A1**.

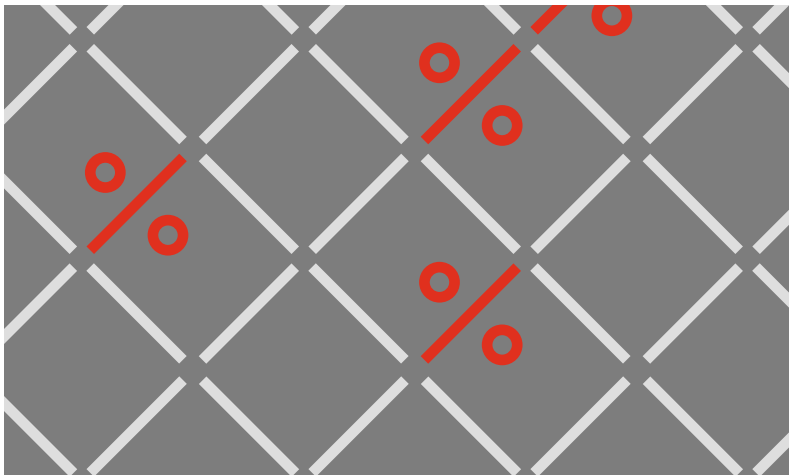
Conforme mostrado no Painel A, 384 (74,1%) dos participantes são empresas da Europa, 106 (20,3%) são da América do Norte e da América do Sul, 26 (5,0%) da Ásia e três (0,6%) da África. Dado que iniciamos a pesquisa na Alemanha, não surpreende que a maioria dos CFOs respondentes e suas empresas estão domiciliados na Europa. De fato, 261 (50,0%) são da região DACH, 155 empresas da Alemanha, 78 da Suíça e 28 da Áustria.

O Painel B da **Tabela A1** apresenta a distribuição por indústrias entre as empresas participantes da pesquisa. Como mostrado no Painel C da **Tabela A1**, 158 participantes da pesquisa (30,3%) representam empresas cotadas em bolsa e 364 empresas (69,7%) não estão cotadas em bolsa, são empresas de capital fechado.

Por fim, o Painel D apresenta um detalhamento de nossa amostra de acordo com o tamanho da empresa. Em nossa análise, distinguimos quatro classes de tamanho:

- pequenas empresas com faturamento de até € 100 milhões;
- empresas de médio porte com faturamento entre € 100 milhões e € 1 bilhão;
- grandes empresas com faturamento entre € 1 bilhão e € 10 bilhões;
- empresas de grande porte com receita superior a € 10 bilhões.

Como mostram as estatísticas descritivas na tabela, a maioria dos participantes da pesquisa é de pequenas empresas (302, 57,9%), 105 empresas são de médio porte (20,1%), 77 são grandes (14,8%) e 38 são de grande porte (7,3%).



Autores

Sobre a WHU

A Otto Beisheim School of Management é uma escola de negócios alemã com excepcional reputação internacional. A WHU oferece programas acadêmicos e educação continuada para executivos ao longo de sua carreira. Fundada em 1984 por iniciativa da Câmara de Comércio e Indústria de Koblenz, a WHU tornou-se um modelo em pesquisa orientada para o futuro e de ensino em economia empresarial. WHU representa a “Excelência em Educação Gerencial” e busca esse objetivo nas suas três áreas principais de atividade: programas acadêmicos, pesquisa e transferência de conhecimento em gestão empresarial. As atividades acadêmicas, de pesquisa e as parcerias frutíferas com empresas demonstram o sucesso da escola em cumprir sua missão.

Sobre a PwC

Somos um *network* de firmas presente em 155 territórios, com mais de 295 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações.

Construir uma relação de confiança e cooperação com os nossos clientes é essencial – quanto mais conhecermos e entendermos as necessidades de nossos clientes, mais efetivamente poderemos apoiá-los.



Professor of International Accounting
WHU – Otto Beisheim School of Management
martin.glaum@whu.edu

Niklas Meyer



Doctoral Candidate
WHU – Otto Beisheim School of Management
niklas.meyer@whu.edu



Contatos



Luciana Medeiros

Sócia da PwC Brasil
luciana.medeiros@pwc.com



Claudio Machado

Sócio da PwC Brasil
claudio.machado@pwc.com



www.pwc.com.br



O conteúdo deste material destina-se apenas à informação geral, não constitui uma opinião, ou entendimento da PwC, e nem pode ser utilizado como, ou em substituição, a uma consulta formal a um profissional habilitado.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil, 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