

Superação

Redefinindo o conceito de excelência na área financeira

Relatório do benchmarking global de finanças da PwC

O cenário global de negócios está mudando rapidamente. As equipes financeiras de alto desempenho ajudam suas organizações a assumir uma posição de vanguarda, fornecendo a visão e a direção de que elas precisam por quase metade do custo. Você está acompanhando essa mudança ou ficando para trás?



Apresentação

A eficiência dos departamentos de finanças, a exemplo de outros setores das empresas está, a cada dia, mais dependente da capacidade de antever mudanças e saber identificar o que elas representam em termos de oportunidades e riscos. Identificar rapidamente os movimentos que se desenham no ambiente de negócios e traçar as ações para endereçar seus efeitos, é, portanto fundamental para manter a competitividade de organizações complexas.

É com o intuito de revelar as melhores práticas no setor, e servir como referência, que lançamos a 6ª edição do Benchmarking PwC da Área Financeira. O relatório que apresentamos se baseia em mais de 400 projetos realizados em empresas de diversos setores em vários países.

São projetos que propiciam aos nossos clientes um exame detalhado e comparativo de seus departamentos e de suas equipes de finanças, contribuindo para a reflexão e definição das mudanças capazes de aumentar a eficiência. Nosso estudo analisa ainda as características que mais distinguem as áreas que melhor desempenham em todos os aspectos.

Que a leitura desta análise contribua para ações que possam promover melhorias na área financeira de sua organização.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Conteúdo

Introdução: Como entregar mais com menos na era digital	4
Como usar este relatório	7
Nossa abordagem de benchmarking	9
Visão geral: O que diferencia os melhores desempenhos	12
Como definir o padrão de excelência	13
Transformação interfuncional.....	24
Um avanço nas parcerias de negócios	34
Como atingir o verdadeiro potencial do método Lean na área de finanças	40
Gestão com maior eficiência? Confiar nas pessoas para execução e entrega	42
Tecnologia que traz benefícios para o negócio e reduz custos.....	46
Como transformar informações de gestão em inteligência competitiva real.....	54
Operando em um novo cenário de negócios	56
Foco na Ásia.....	64
Conclusão: Você está acompanhando a mudança ou ficando para trás?	68

Entrevistas e ideias de líderes financeiros

Nielsen: Transformando a área de finanças com simplicidade, eficiência e parceria com o negócio em 18 meses	16
Nedbank: Como criar um centro de excelência focando pessoas e qualidade, não apenas custo	20
Intel: Melhoria de processos e redução de custos garantem o sucesso dos serviços compartilhados	22
Nordstrom: O cliente vem primeiro na transformação das parcerias de negócios.....	26
BBC: Da eficiência à eficácia	28
Lloyds Bank: Aumento de produtividade e até 20% de ganhos de eficiência liberando o poder da colaboração	44
Wisconsin Energy: Relatórios transparentes em minutos, com a colaboração entre finanças e TI	50
Interserve: A sustentabilidade pode ajudar a impulsionar os resultados	62
Intel: Promovendo o comércio na Ásia e gerando valor para governos e empresas	66



“Em vez de métricas operacionais financeiras, a avaliação de objetivos e desempenho dessa nova safra de parceiros de negócios está centrada em resultados para o negócio.”

“Transformar a área de finanças pode dar resultados em 18 a 24 meses e pode acompanhar o ritmo da mudança.”

“As áreas financeiras que se destacam estão evoluindo rapidamente e reconhecem a necessidade de avançar mais rápido, para acompanhar a mudança radical nas tendências de mercado. As que não conseguem fazer isso limitam a busca de novos mercados e negócios para suas organizações.”

Introdução: Como entregar mais com menos na era digital

Apresentamos o sexto estudo anual de benchmarking de eficiência financeira da PwC, **Superação: Redefinindo o conceito de excelência na área financeira.**

O estudo de benchmarking deste ano representa a nossa visão mais atualizada sobre o desempenho da função financeira em diferentes indústrias de todo o mundo. Analisamos o que distingue as áreas de melhor desempenho em todos os aspectos da atividade financeira, inclusive visão de negócios, eficiência e controle (na página 9 apresentamos uma visão geral da nossa abordagem de benchmarking). O relatório aborda o que é “excelência” hoje e como acompanhar o ritmo acelerado de mudança na forma como as empresas competem e no que elas esperam das suas equipes financeiras. No momento em que a globalização, as novas tecnologias e as mudanças nas expectativas dos consumidores levam à ascensão e à queda de impérios corporativos a uma velocidade nunca vista, a capacidade de acompanhar as transformações é essencial. O ritmo acelerado de declínio e queda de empresas se reflete no fato de que mais de 50% das organizações da lista Fortune 500 foram adquiridas, faliram ou desapareceram desde 2000¹. As áreas financeiras precisam ser muito mais rápidas para prever as mudanças que representarão as melhores oportunidades para as empresas, mas que também podem ameaçar a existência das que não perceberem essas transformações.

O relatório se baseia em mais de 400 projetos de benchmarking da PwC em uma ampla gama de indústrias. Esses projetos de benchmarking fornecem aos nossos clientes um exame detalhado e comparativo da “saúde” das equipes financeiras. Em seu conjunto, eles permitem criar uma base global e abrangente de dados quantitativos e visões qualitativas sobre:

- Mais de 5.600 equipes financeiras
- Em mais de 100 países
- De mais de 400 empresas

Análises e visões mais profundas surgem de entrevistas com mais de 100 líderes financeiros e especialistas da PwC nas regiões das Américas, Europa, Oriente Médio, África e Ásia-Pacífico. Também incluímos nove entrevistas com líderes financeiros, nas quais eles descrevem o que conquistaram, os desafios que superaram e seus planos para o futuro. Entre as informações mencionadas estão abordagens inovadoras do modelo operacional, desenvolvimento de talentos, uma compreensão real do negócio e o aproveitamento de oportunidades de negócios apresentadas pelas mudanças sociais e demográficas. Também conversamos com alguns líderes de mudanças nos negócios – especialistas em estratégia e economia da PwC e da nossa equipe global de consultoria em estratégia Strategy&, além de CEOs e da nossa equipe global de consultoria em estratégia Strategy&, além de CEOs de várias empresas clientes como parte da Pesquisa Global com CEOs feita anualmente pela PwC.

¹ Forbes, 19/11/2014.

Como redefinir excelência

Qual é a novidade deste relatório? As áreas financeiras de alto desempenho estão evoluindo rapidamente e reconhecem a necessidade de avançar ainda mais para enfrentar as mudanças radicais nas tendências de mercado.

Eficiência – Como porcentagem da receita, as áreas financeiras do quartil superior de desempenho estão operando a um custo 40% menor do que as classificadas como medianas (ver a Figura 1 na página 14). Na nossa visão, os líderes financeiros precisam avaliar as melhores práticas de outras indústrias também.

Como porcentagem da receita, os varejistas administram suas finanças a aproximadamente 25% do custo das empresas de serviços financeiros, e eles estão começando a operar em outros setores, inclusive o de serviços financeiros. Acreditamos que os líderes financeiros precisam analisar urgentemente todos os setores e aprender as últimas inovações e melhores práticas, já que essas áreas financeiras de alto desempenho em breve poderão estar concorrendo nos seus principais mercados.

Velocidade – Impulsionar o desempenho não precisa envolver programas em larga escala que levem anos para gerar resultados. Por exemplo, as empresas avaliaram sua maneira de gerenciar equipes e descobriram que podem aumentar sua capacidade em 25% em apenas 12 semanas. Na página 44, analisamos como o Lloyds Bank está abordando esta questão. A transformação da área financeira muitas vezes é encarada como uma tarefa difícil, que levará anos, mas, na realidade, ela pode ser alcançada com sucesso em 18 a 24 meses, como vemos no exemplo da Nielsen, na página 16.

Informações em tempo real – O uso inovador de tecnologias novas e de baixo custo está transformando as análises que a área financeira pode oferecer à empresa, transformando em passado os projetos multimilionários de *BI* (*business intelligence*) e seus grandes *data warehouses*. Atualmente consumidores, investidores e *stakeholders* esperam informações quase em tempo real, embora a maioria das empresas ainda gaste mais de 80 dias para produzir um orçamento (ver Figura 2 na página 14). Acreditamos que esse lento processo de mudança é insustentável, já que as grandes organizações estão investindo em tecnologia para acessar dados em tempo real, e as expectativas em relação à área de finanças já estão aumentando. As áreas financeiras que ainda não estão respondendo a essa questão verão outras áreas da empresa assumirem o papel que elas hoje exercem como responsáveis pela análise confiável de dados.

Os grandes desafios – As megatendências estão mudando o mundo em que vivemos. Algumas empresas pensam nessas questões como desafios de longo prazo, mas as

áreas financeiras de alto desempenho já ajudam suas organizações a entender as implicações das megatendências para seus negócios e a transformar o que poderia ser uma ameaça em vantagem competitiva. As ilustrações a seguir resumem essas tendências. A Interserve (ver página 62) é um exemplo de empresa na qual o CFO já está liderando os debates, tornando a sustentabilidade um valor central do negócio, influenciando a cultura da organização e transformando a empresa em um local de trabalho mais bem-sucedido e mais interessante para os profissionais.

Isso é suficiente? Empresas antigas e bastante conhecidas fracassaram nos últimos meses ou anos por não conseguirem se adaptar de forma suficientemente rápida. Os líderes financeiros devem se questionar se estamos mudando com velocidade suficiente para proteger e fortalecer nosso negócio. As informações deste relatório sugerem que apenas alguns estão, mas ainda há o que aprender com eles.



Um mundo em mudança: As megatendências que transformam os negócios

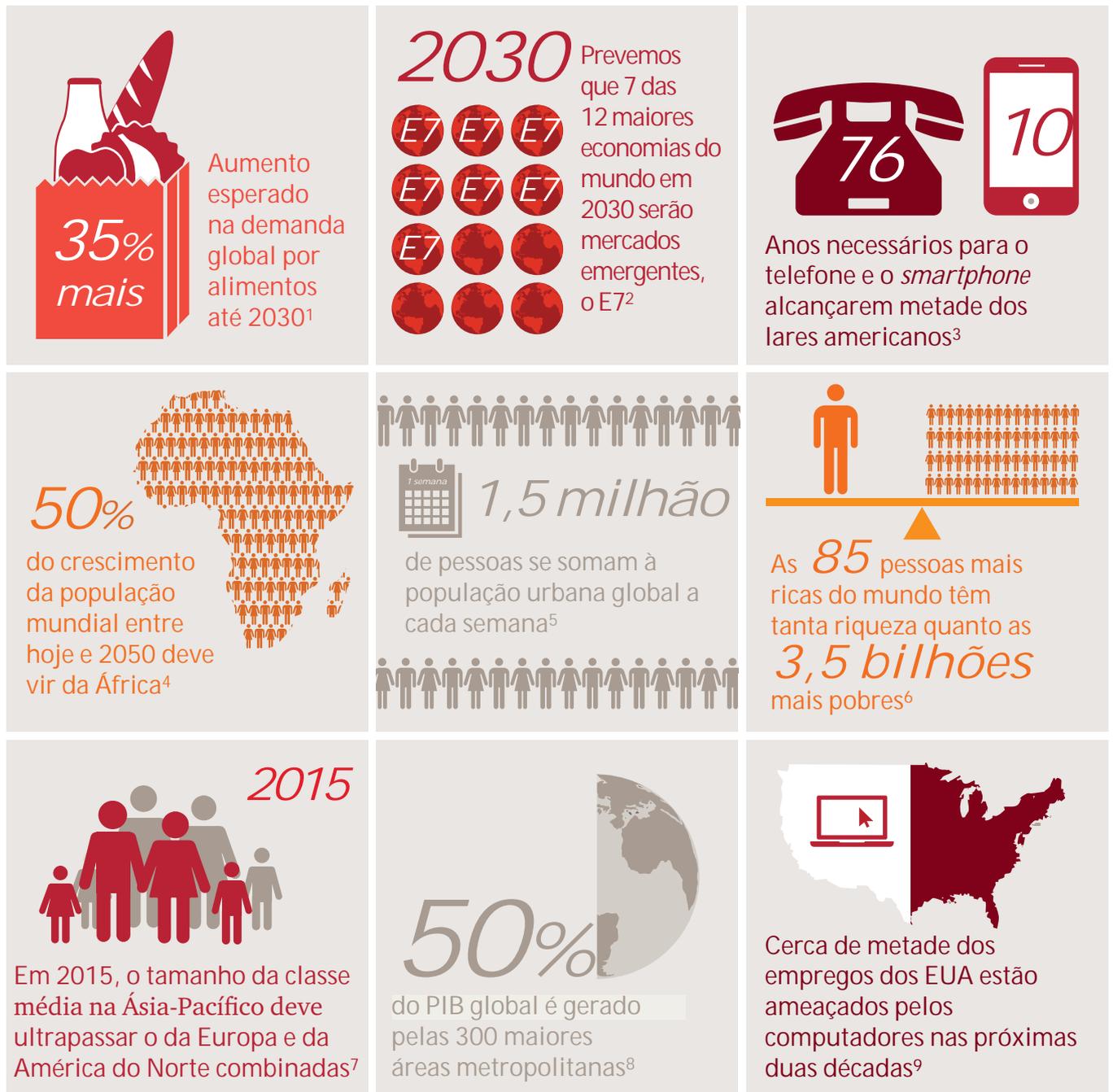
- **Mudanças demográficas e sociais**
- **Deslocamento do poder econômico global**
- **Rápida urbanização**
- **Mudança climática e escassez de recursos**
- **Avanços tecnológicos**

Para ter outras perspectivas sobre as implicações, os desafios e as oportunidades, visite: www.pwc.com.br/pt/megatendencias.html

Megatendências

Você sabia?

Noves dados e previsões sobre as megatendências. O que elas significam para as empresas e a sociedade hoje e o que elas significam para a área financeira



As previsões acima são das seguintes fontes:

1 Global Trends 2030: Alternative Worlds. National Intelligence Council (2012) • 2 Projeções da PwC, World in 2050 (2013) • 3 Análise da PwC com base em "Are Smart Phones Spreading Faster than Any Technology in Human History?", MIT Technology Review (2012) • 4 Divisão de População da ONU, World Population Prospects (2012) • 5 ONU, Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais, Divisão de População (2012) • 6 Oxfam (2014) • 7 Análise da PwC das projeções da OCDE (2010) • 8 Brookings Institution (2012) • 9 "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?" C. Frey e M. Osborne (2013)

Como usar este relatório

Podemos encontrar exemplos de áreas financeiras de alto desempenho em todas as indústrias, e também em pequenas e grandes empresas. Eles não existem por acidente – o ponto em comum entre essas diferentes organizações é uma clara visão de onde querem chegar e sua capacidade de execução. Este relatório pode ser a primeira etapa para questionar o seu próprio desempenho, e ver o que é possível fazer.

- Use os dados do relatório para descobrir qual é a sua situação em comparação com outras empresas e como está evoluindo.
- Para obter dados de benchmarking sob medida para o seu negócio, consulte on-line o Data Explorer (www.pwc.com/us/breakingaway/explorethedata). Ao informar as

características da sua empresa, você verá métricas-chave que são do seu interesse e a diferença entre o desempenho mediano e o do quartil superior. O que isso significa para o seu negócio? Use nosso Data Explorer para comparar o seu perfil com o de outras empresas por receita e indústria.

- O relatório explora as principais práticas que impulsionam o desempenho e analisa os desafios emergentes. Use esses temas para avaliar sua situação em relação aos líderes e onde concentrar esforços para melhorar.
- As entrevistas com líderes financeiros revelam as histórias pessoais sobre o que foi alcançado, os desafios superados e os planos futuros.

Essas histórias ajudam a colocar a teoria em prática e podem ser usadas para explicar a outras pessoas o que pode ser alcançado. Informe-nos se você gostaria de entrar em contato com outras organizações semelhantes.

Para entender realmente onde estão as oportunidades nas suas próprias áreas financeiras, os clientes geralmente começam uma análise de benchmarking. Para conversar sobre como isso funcionaria na sua empresa ou para saber mais sobre os desafios e os bons resultados descritos neste relatório, contate a equipe da PwC (ver detalhes na página 69).

O que estamos vendo

Como é de se esperar, os custos crescem de acordo com a complexidade da organização, incluindo o número de países em que ela opera. Os custos também variam entre as indústrias (geralmente mais altos em serviços financeiros e mais baixos no varejo). Mas quando comparamos empresas semelhantes, a diferença de custo entre os quartis superior e médio também é grande, e a oportunidade de melhoria é clara. Os avanços em padronização, racionalização e automação que vimos em relatórios de benchmarking anteriores foram importantes para reduzir a complexidade e acelerar os ciclos. Um aumento adicional de desempenho e eficiência está vindo de uma combinação de gestão Lean com o uso de novas tecnologias para acelerar a coleta, a análise e a comunicação de dados. Embora o custo por hora

equivalente a tempo integral (FTE – *Full Time Equivalent*) em finanças esteja crescendo, especialmente entre as funções financeiras do quartil superior em áreas de *insight* de negócios, as empresas estão fazendo progressos em termos de eficiência e, de forma geral, precisam de menos FTEs como consequência. Em resumo, pessoas qualificadas custam mais, mas produzem mais e valem mais. Como parte deste relatório, analisamos as alavancas que a sua empresa pode usar para poder avançar para o quartil superior.

A busca de maneiras novas e mais eficazes de operar e apoiar o negócio recebeu um impulso renovado por causa das demandas atuais que as empresas estão enfrentando e da necessidade de obter ajuda da área financeira para vencer esses desafios. Externamente, isso inclui como preparar a empresa

para transformações que vão da hiperconectividade e das expectativas mais exigentes dos consumidores à urbanização acelerada e à escassez de recursos. O quadro na página 5 inclui o que acreditamos ser as principais megatendências que afetam as empresas e as organizações do setor público, bem como as sociedades em que elas operam.

O ritmo incessante de mudanças está levando a uma abordagem mais flexível e criativa de análise e entendimento das finanças em detrimento de longas e complexas previsões e orçamentos. Já os parceiros de negócios convencionais de finanças estão dando lugar a arquitetos e líderes mais visionários de processos de adaptação e transformação, capazes de julgar como modelos de negócios inteiros – e não apenas orçamentos – precisam mudar e de mobilizar a organização para reagir rapidamente.

“As qualificações tradicionais de finanças ainda são relevantes? Há risco de que outros possam assumir o papel da área de finanças como responsável por análises e pelo desempenho?”

Mas algumas equipes de finanças estão indo mais longe, deslocando as áreas de tesouraria, impostos e relatórios para centros de excelência dedicados, deixando para profissionais selecionados a tarefa de gerenciar o desempenho de toda a empresa e fornecer uma visão e um direcionamento estratégico. Em vez de métricas operacionais financeiras, os objetivos e a avaliação de desempenho dessa nova safra de parceiros de negócios se concentram em resultados para o negócio. As grandes perguntas para a área de finanças são: Que tipo de pessoas, competências e trajetórias de carreira são necessárias para essas funções? As qualificações tradicionais de finanças ainda são relevantes? Há risco de que outros possam assumir o papel da área de finanças como responsável por análises e pelo desempenho? Por outro lado, a área de finanças, ou ao menos aquilo em que ela está se transformando, tem a oportunidade de emergir mais forte e mais influente nessa abordagem de gestão estratégica mais focada em análise e em rápida mudança?

O que realmente importa?

Neste relatório, examinamos oito áreas de foco diferentes que definem, de modo geral, as funções de finanças de alto desempenho, com uma atenção maior às principais equipes e práticas de finanças na Ásia. Descobrimos que essas áreas de foco ajudam a tornar as equipes de finanças proativas para enfrentar as mudanças que afetam seus negócios e posicionar suas organizações para responder melhor às megatendências globais que moldam o nosso mundo. Esses fatores de diferenciação envolvem o uso de recursos, a transformação interfuncional, a parceria de negócios, abordagens Lean para finanças, gestão moderna de pessoal, tecnologia, inteligência competitiva e o modo como a organização responde à mudança.

1. Como definir o padrão de excelência. As melhores equipes de finanças operam a um custo menor, mas fazem uso mais eficaz dos seus recursos. E o diferencial está aumentando. Como isso é conseguido?

2. Transformação interfuncional.

A transformação da área de finanças geralmente é parte de iniciativas maiores de transformação multifuncional. Esta seção explora a transformação multifuncional, o papel do CFO em impulsionar a agenda administrativa, e o impacto das transformações de TI, RH e compras, entre outras, na área financeira.

3. Um avanço nas parcerias de negócios. O aperfeiçoamento das parcerias de negócios é geralmente citado como um importante fator de melhora no desempenho dos negócios. No entanto, ainda existem questões sobre processos, tarefas, competências e componentes organizacionais de parcerias de negócios bem-sucedidas. Esta seção aborda as principais práticas e experiências de clientes com parcerias de negócios, os benefícios das visões e dos conselhos da área financeira para a organização e como as empresas medem e comparam a contribuição das equipes financeiras.

4. Como realizar o verdadeiro potencial do método Lean na área de finanças. Como seus pares na área industrial, vários departamentos de finanças adotaram práticas Lean, há muito tempo, como metodologia geral para identificar e eliminar o desperdício e se concentrar em atividades que fornecem o máximo de valor. Algumas empresas tiveram sucesso, mas muitas não estão alcançando os benefícios esperados. Esta seção explora a nova onda de empresas que aplicam o Lean com sucesso surpreendente.

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

6. Tecnologia que traz benefícios para o negócio e reduz custos. Muitas empresas fizeram grandes investimentos em tecnologia na área de finanças. Mas algumas dizem que não estão obtendo os benefícios esperados. Esta seção aborda os relacionamentos entre governança de dados, qualidade de dados e o retorno sobre o investimento em tecnologia.

7. Como transformar informações de gestão em inteligência competitiva real. As áreas de finanças estão encontrando maneiras diferentes e inovadoras de analisar, visualizar e manipular dados para atender à conhecida demanda por visões sobre o futuro. Esta seção trata de melhores práticas, com exemplos de empresas que combinam dados financeiros e não financeiros com fontes de dados externas para gerar valor real para seus negócios.

8. Operando em um novo cenário de negócios. Esta seção explora como as rápidas mudanças no mercado estão reformulando os negócios, e como as áreas financeiras de alto desempenho estão se adaptando. Exploramos a ameaça para a função financeira que conhecemos hoje e mostramos exemplos de líderes financeiros que estão respondendo a essas mudanças agora.

“Descobrimos que essas oito áreas de foco ajudam a tornar as equipes de finanças proativas para enfrentar as mudanças que afetam seus negócios.”

Nossa abordagem de benchmarking

“Nossos clientes pedem, cada vez mais, opiniões sobre por que seu desempenho é baixo e como eles podem melhorá-lo.”

No momento em que a sua área de finanças busca acompanhar o ritmo das crescentes demandas regulatórias e de negócios, nossa análise de benchmarking fornece uma avaliação clara de forças, fraquezas e áreas para melhoria, além de estabelecer uma referência para estabelecer o *business case* da mudança e medir o progresso. A abordagem se concentra nos dados críticos, e não em solicitações abrangentes de dados, e é projetada para ser concluída rapidamente. Fornecemos ferramentas para assegurar que os dados sejam consistentes e que possam ser extraídos diretamente de sistemas do cliente.

Todos os dados vêm de projetos para clientes, e não de terceiros. Nossa abordagem de benchmarking continua a evoluir, pois, além de avaliações de desempenho e comparações, nossos clientes pedem, cada vez mais, opiniões sobre por que seu desempenho é baixo e como eles podem melhorá-lo.

Nossa abordagem de benchmarking tem quatro módulos. Todas as empresas concluem o primeiro módulo (benchmarking) e, em seguida, adaptamos as avaliações subsequentes em torno das três áreas restantes (análise de atividade, pesquisa de desempenho e entrevistas executivas).

1. Benchmarking

A análise combina avaliação qualitativa e métrica comparativa em todas as dimensões de visão de negócios, eficiência e *compliance* e controle.

- A visão de negócios foca na capacidade da área de finanças de orientar o negócio. O benchmarking avalia fatores como a proporção de esforço de finanças empreendido na parceria de negócios, tempo investido em análise vs. coleta de dados, e uma avaliação da qualidade e do impacto de processos como orçamento e previsão.
- A eficiência analisa processos transacionais que usam uma gama de determinantes-chave, como custo, velocidade, qualidade e complexidade de processos.
- *Compliance* e controle examina a eficácia da estrutura de controles, bem como o custo e a eficiência dos controles.

2. Análise da atividade

Examina o papel e as atividades da equipe. Ajuda a determinar o valor relativo criado em um processo, além de identificar oportunidades para eliminar desperdício e aumentar a capacidade das equipes financeiras.

3. Pesquisa de desempenho

Avalia a eficácia e o desempenho financeiro pesquisando pessoal selecionado da área de finanças e clientes internos – gerentes sêniores e executivos de toda a empresa. A pesquisa abrange as visões dos clientes sobre as expectativas de finanças *versus* desempenho, e correlaciona essas visões com as visões da área de finanças.

4. Entrevistas executivas

As visões dos líderes financeiros e de negócios para entender o contexto de negócios, além de feedback direto sobre liderança, tecnologia, suporte, pessoas e organização.

Nossa análise de benchmarking também pode avaliar outras funções,

separadamente ou como parte de uma avaliação interfuncional, que abrangem:

- Recursos humanos
- Tecnologia da informação
- Cadeia de suprimentos
- Compras
- Departamento jurídico

- Vendas
- Marketing
- Contact Center
- Patrimônio imobiliário
- Inovação

Modelo de avaliação de finanças da PwC

Como ir 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 padrões de finanças da PwC

Business insight

- Estratégia e planejamento
- Elaboração de orçamento e previsões
- Análise empresarial
- 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 processo e compliance
- Contabilidade fiscal e compliance





Visão geral: O que diferencia os melhores desempenhos

Eficiência em custo. Uma combinação de automação, uso mais eficiente da capacidade e serviços compartilhados ou terceirização levam a um custo de finanças como porcentagem da receita 40% menor no quartil superior de desempenho dos departamentos financeiros.

Turnaround mais rápido. Os orçamentos são concluídos 15 dias mais rápido do que a média das empresas. Infraestruturas caras de TI e de difícil controle estão dando lugar a plataformas na nuvem mais flexíveis, adaptáveis e facilmente atualizáveis. As preocupações sobre segurança agora estão sendo tratadas como prioridade, o que abre caminho para a TI “alugada” em organizações maiores. Os novos sistemas são também mais baratos e fáceis de usar.

Conhecimento mais profundo. Embora a proporção de funcionários da área de finanças em funções de parceria de negócios tenha permanecido a mesma, os profissionais de finanças gastam mais tempo em análise, em vez de apenas coletar dados. A qualidade do que eles entregam também é mais bem avaliada. Por quê?

1. Profissionais voltados para business insight ganham mais e valem mais, mas a quantidade necessária deles é menor.
2. Reconhecimento de que é preciso olhar além dos orçamentos e das previsões de rotina para ter uma visão mais radical e desafiadora das ameaças e oportunidades de negócios.

3. Ajuda para a empresa identificar prioridades e eliminar relatórios desnecessários.
4. Colaboração estreita com o negócio para assegurar a qualidade e a consistência dos dados.
5. Investimento em tecnologia para acelerar a análise e o fornecimento de informações de gestão.
6. Uso de visualização e comunicação via dispositivos móveis (tablets e smartphones).
7. Os parceiros são liberados de obrigações operacionais para se concentrar inteiramente em informações da linha de frente. Algumas empresas estão indo mais longe com a criação de uma nova safra de parceiros de negócios, cujo desempenho e recompensas são medidos principalmente em resultados de negócios.

Operações mais enxutas.

Os departamentos de melhor desempenho reconhecem que os benefícios dos processos Lean só podem ser alcançados se os alicerces da automação, padronização e racionalização estiverem presentes. Esses departamentos também olham além de sistemas e processos para estimular um entendimento melhor das necessidades dos usuários para reduzir o desperdício e eliminar a repetição, o trabalho duplicado e os erros.

Como definir o padrão de excelência

Nossos dados de benchmarking revelam algumas mensagens claras. A eficiência de custos está melhorando de forma generalizada, embora muito mais rapidamente nas equipes financeiras de alto desempenho, cujo custo médio de finanças como percentual da receita continua caindo abaixo dos níveis pré- crise. Como os líderes estão conseguindo avançar?

As equipes de finanças de alto desempenho operam a um custo reduzido, mas também fazem uso mais eficaz dos seus recursos. Em vez de simplesmente cortar gastos, elas ajustam a forma de direcionar os recursos. A eficiência maior significa que elas podem dedicar mais FTEs a funções de parceria de negócios e investir uma porcentagem maior do seu tempo no conhecimento do negócio. Elas pagam um prêmio pelos talentos de ponta, sobretudo em áreas essenciais nas quais há interseção entre as finanças e as operações comerciais. Internamente, eliminam o desperdício e a ineficiência dos seus processos, aproveitam a tecnologia e buscam recursos de formas inovadoras, e estão mais alinhadas com as prioridades dos clientes internos. Elas continuam a desenvolver seu desenho organizacional e a investir em seu pessoal. As equipes de alto desempenho também têm um olhar aguçado em relação ao futuro e antecipam com mais sucesso onde precisarão agregar valor. Além disso, essas organizações de finanças questionam permanentemente o *status quo* e têm uma visão abrangente de como ajudar a desenvolver o negócio.



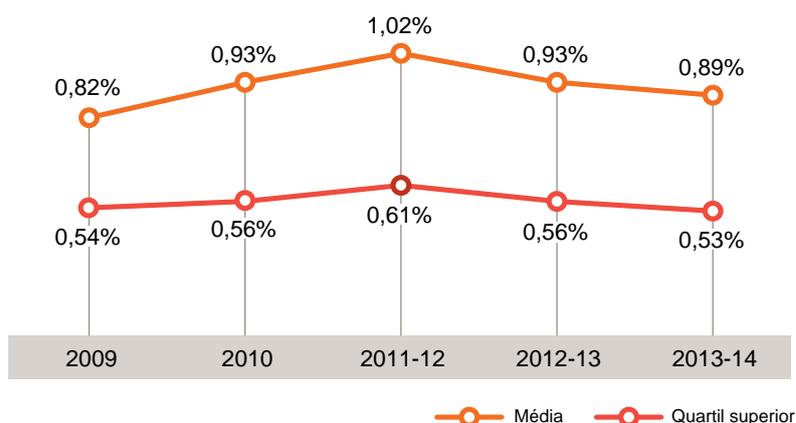
Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

As conclusões do nosso último benchmarking mostram o progresso continuado em relação a custos (ver Figura 1). Embora a área de finanças vá sempre exigir investimentos significativos, o fato de os custos do quartil superior serem 40% menores do que a média indica que algumas organizações conseguiram gerenciar melhor os custos de finanças por meio de vários métodos, inclusive automação, serviços compartilhados e uso mais eficiente da sua capacidade. Os dados de benchmarking nos mostram que o desempenho do quartil superior é encontrado em todos os tipos de empresa e, em nossa opinião, não há razão para que qualquer empresa deixe de operar nesse nível. Caso contrário, a empresa estará desperdiçando recursos e será incapaz de impulsionar o desempenho em todas as áreas de negócios.

Novos avanços estão sendo feitos em termos de relatórios eficientes e oportunos. Como exemplo, os prazos médios dos relatórios de orçamento continuam a cair (ver Figura 2). Esses ganhos estão sendo impulsionados por empresas que repensam o processo em sua essência, bem como por tecnologia avançada e automação. Mas ainda há trabalho a ser feito. Acreditamos que o prazo de 80 dias para concluir o orçamento é insustentável, já que grandes organizações estão investindo em tecnologia para acessar dados em tempo real.

Algumas organizações questionam até a necessidade de um orçamento. Os líderes financeiros precisam ser muito mais ambiciosos – outras áreas do negócio estão fazendo bastante progresso na análise rápida de dados, e a área de finanças corre o risco de perder credibilidade se mantiver a mentalidade do século 20. Nossos projetos de benchmarking mostram que as equipes de finanças costumam classificar relativamente mal seu próprio desempenho em relatórios de gestão (ver Figura 15 na página 54) em comparação com a importância que eles acreditam que essas áreas mereçam. O reconhecimento dessa lacuna entre os próprios profissionais de finanças indica uma grande área de oportunidade para refinar e expandir o poder das ferramentas de orçamento e previsão como uma dinâmica do crescimento do negócio.

Figura 1: Custo de finanças como porcentagem da receita



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Figura 2: Dias do ciclo de orçamento



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

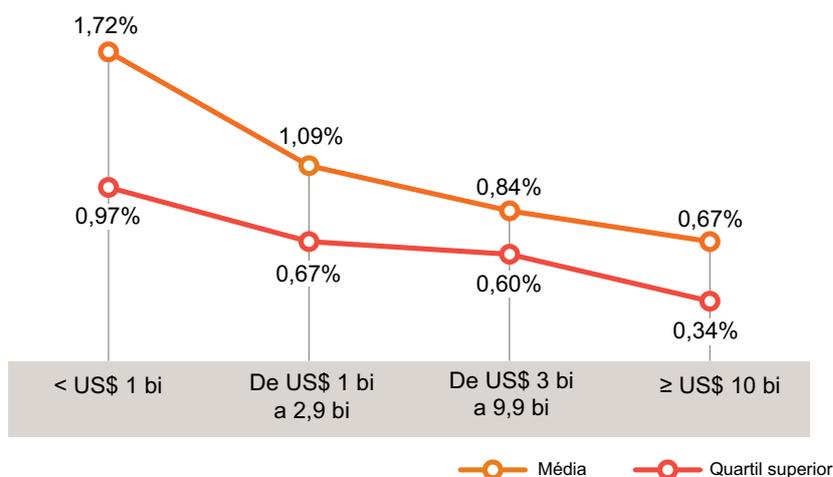
“As áreas de finanças de alto desempenho eliminam o desperdício e a ineficiência dos seus processos, aproveitam a tecnologia e buscam recursos de formas inovadoras, e estão mais alinhadas com as prioridades dos clientes internos.”

“Além disso, essas organizações de finanças questionam permanentemente o status quo e têm uma visão abrangente de como ajudar a desenvolver o negócio.”

Como assegurar que os dados de benchmarking são relevantes

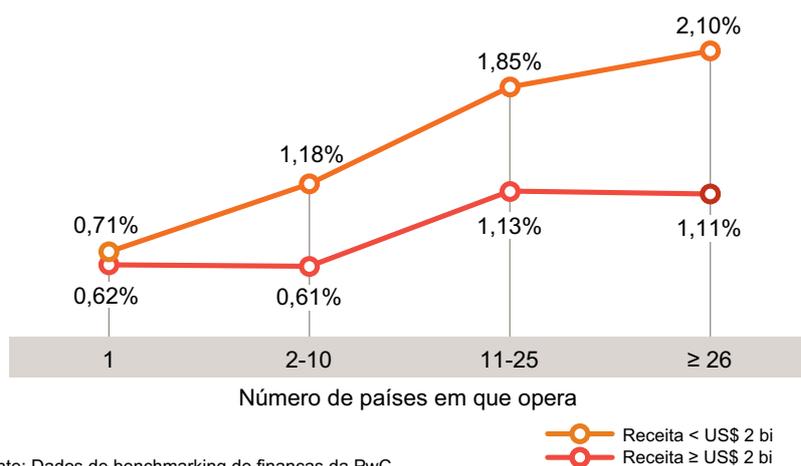
Ao fazer comparações, é preciso ter cuidado para confirmar que as métricas de benchmarking são relevantes, além de levar em conta o porte e a complexidade do negócio. Esses fatores, muito mais do que o setor, influenciam o desempenho relativo. Empresas de pequeno a médio porte não têm as vantagens de economia de escala das grandes empresas. Os departamentos financeiros de empresas com menos de US\$ 1 bilhão de receitas anuais operam a um custo que equivale a mais que o dobro daquelas com receitas de mais de US\$ 10 bilhões (ver Figura 3). Da mesma forma, empresas que gerenciam operações em vários países geralmente têm um custo significativamente mais alto na área de finanças do que as que operam em apenas um país (ver Figura 4). Empresas menores são mais afetadas – o custo da área de finanças é especialmente alto entre pequenas empresas que operam em vários países. As demandas de diferentes indústrias também influenciam o custo da área de finanças e exigem soluções criativas e orientadas para moderar as despesas. Indústrias com altos volumes de transações e margem pequena, como a de varejo, têm vantagens inerentes em conseguir manter baixos os custos da área de finanças (ver Figura 5). Na outra ponta do espectro, as organizações de serviços financeiros geralmente registram custos financeiros três a quatro vezes maiores do que as indústrias com custos menores, pois lidam com as consequências da regulação. É importante destacar, no entanto, seja para uma indústria de alto ou de baixo custo, que a lacuna entre o quartil médio e o superior costuma ser semelhante, e as oportunidades para abordar custos são igualmente importantes. Como resultado, é essencial comparar a sua empresa com um grupo de empresas de tamanho, complexidade e setor semelhantes.

Figura 3: Custo de finanças por receita da empresa



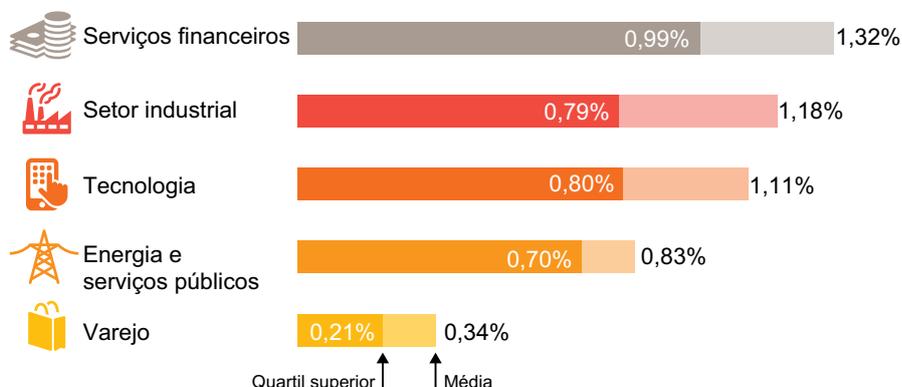
Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC
Obs.: Custo de finanças como % da receita.

Figura 4: Custo médio de finanças por receita e número de países em que a empresa opera



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Figura 5: Custo de finanças em setores selecionados



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC
Obs.: Custo de finanças como % da receita.

Entrevista com o líder financeiro

Nielsen: Transformando a área de finanças com simplicidade, eficiência e parceria com o negócio em 18 meses

A Nielsen realizou uma grande transformação na sua área de finanças, projetada para aumentar a padronização de processos, reduzir custos e melhorar a parceria com o negócio. Conversamos com Fredrik Hedlund, vice-presidente sênior de Finanças da Nielsen Europa, sobre o processo de mudança, os desafios enfrentados e os segredos do sucesso da empresa.

A Nielsen é uma empresa global de informação e medição com presença em 106 países, entre eles 43 mercados europeus. A missão da Nielsen é fornecer aos clientes a visão mais completa daquilo a que os consumidores assistem (na TV, on-line ou através de seus dispositivos conectados) e que compram (em lojas de varejo ou pelo *e-commerce*).

Em 2009, o modelo financeiro da Nielsen na Europa não estava operando de forma muito eficaz. As equipes trabalhavam isoladamente. Havia desarmonia nos processos entre os países. A complexidade era enorme. A alta liderança da Nielsen reconhecia a clara necessidade de melhorar a padronização e a coordenação, além de uma oportunidade de aperfeiçoar a qualidade dos serviços e os relatórios. A empresa se propôs a transformar o caro e fragmentado departamento de finanças europeu em um modelo integrado, capaz de atender às unidades de negócios da Nielsen de forma consistente e com alta qualidade em todos os mercados do continente.

O vice-presidente sênior de Finanças da Nielsen Europa, Fredrik Hedlund, assumiu o cargo e viu as oportunidades de mudança. No início de 2010, ele começou o processo, organizando uma iniciativa de benchmarking para entender o desempenho da área de finanças e identificar o potencial de transformação e redução de custos. Hedlund trabalhou com a sua equipe para criar um programa agressivo para os 18 meses seguintes, com o objetivo de transformar a área em um sistema eficiente e de baixo custo de prestação de serviços de alto nível. A estratégia

se concentrou no desenvolvimento de um novo modelo operacional enraizado nos objetivos estratégicos de simplicidade, eficiência e parceria com o negócio. Com a transformação, a área de finanças abandonou o modelo organizacional que espelhava a estrutura de negócios descentralizada da empresa para adotar outro com processos contínuos padronizados, capaz de fornecer *insights* para o negócio nos temas-chave de risco, crescimento e desempenho. A transformação estabeleceu um modelo operacional europeu integrado de finanças que possibilitou uma execução eficaz baseada na padronização de processos, na melhora da comunicação e da transparência, na parceria eficaz de negócios e em uma controladoria mais forte.

Hedlund explicou como a nova organização de finanças executaria três funções principais:

- Os parceiros de negócios da área de finanças em cada território europeu principal fariam a interface com o pessoal de vendas e operações naquele país.
- Centros de excelência europeus seriam responsáveis pelo planejamento e pela análise financeira; procedimentos internos e controles internos; e por processos financeiros transacionais.
- Os processos financeiros transacionais, como contas a pagar, contas a receber, ativos fixos e relatórios de horas e despesas, seriam terceirizados para um fornecedor internacional, com operações na Índia e na Hungria.

O novo modelo operacional distinguiu claramente as responsabilidades entre parceria de negócios, *compliance* e controle e processamento de transações.

Hoje, a liderança da Nielsen está muito satisfeita com o desempenho da área de finanças europeia recém-transformada. Mas Hedlund revela que a jornada foi às vezes difícil, com desafios importantes que precisaram ser superados para que o processo de transformação alcançasse o sucesso.

Desafio n. 1 – Implementação simultânea do sistema ERP. Paralelamente à transformação da área financeira, a Nielsen Europa estava realizando uma grande implementação de um sistema SAP ERP. Isso era necessário para alcançar os processos de padronização e as eficiências exigidas, mas administrar os dois programas de mudança ao mesmo tempo tornou o processo especialmente difícil. Lição aprendida: o planejamento cuidadoso pode ajudar a reduzir o impacto, mas uma mudança organizacional e uma implementação de ERP concorrentes sempre representarão desafios.

Desafio n. 2 – Erros de dados e sistemas. Hedlund descreveu uma falha de migração de dados que resultou em faturamento errado e atrasado e num grande problema de fluxo de caixa que demorou seis meses para ser resolvido. Lição aprendida: Indicadores de performance mais robustos e supervisão cuidadosa de novos sistemas e dados são essenciais e precisam ser uma alta prioridade.

Desafio n. 3 – Metas muito ambiciosas sem monitoramento adequado.

Para transformar rapidamente a área financeira europeia da Nielsen, foram fixadas metas muito ambiciosas para a liderança da empresa. Hedlund aprendeu que elas precisam ser acompanhadas de medição e monitoramento rigorosos ao longo do tempo. Somente com um monitoramento claro, a alta liderança pode saber quais aspectos do programa estão no rumo certo e quando intervir se o progresso em direção às metas não estiver no ritmo adequado.

Desafio n. 4 – *Offshoring* de processos de planejamento e análise financeira. A Nielsen Europa inicialmente terceirizou uma grande parte de seus processos de planejamento e análise financeira para a Índia. No entanto, isso criou vários desafios. Uma grande parte do trabalho terceirizado tinha natureza específica, o que tornou difícil o processo de padronização. Também havia uma grande rotatividade na equipe indiana devido à demanda do mercado local por pessoas com competências financeiras valiosas. Tudo isso prejudicou a eficiência e a qualidade do resultado. Assim, em 2014, Hedlund decidiu abrir mão da equipe indiana de planejamento e análise financeira. Ele migrou o trabalho para uma equipe de funcionários da Nielsen em um centro de serviços compartilhados na Polônia. A Nielsen controla todo o processo de contratação, remuneração, treinamento e desenvolvimento. A rotatividade é muito menor agora, e a qualidade é maior.

Os projetos de transformação e modelo operacional de finanças geralmente são impulsionados por custos, mas é interessante observar que os efeitos da transformação da Nielsen foram especialmente percebidos na função de parceria de negócios. Na função anterior, havia uma falta de clareza em relação ao papel ou à missão de parceria de negócios. Em consequência, as atividades de parceria eram, em

grande parte, ineficazes. Antes da transformação da área de finanças, a responsabilidade pela parceria de negócios recaía sobre os diretores de finanças dos países, que tinham muitas outras responsabilidades – eles eram, essencialmente, mini-CFOs, responsáveis pelo cumprimento de todas as funções de finanças em suas áreas. A parceria de negócios correspondia a apenas 20% da sua responsabilidade, enquanto a maioria do seu tempo era dedicado a supervisionar o processamento de transações, liderar uma equipe e elaborar relatórios. Dessa forma, sem um foco específico na parceria de negócios, a atividade era prejudicada.

Atualmente, há vários parceiros de negócios dedicados na nova organização. São talentos seniores diretamente subordinados ao CFO europeu, Hedlund. Os parceiros de negócios não têm subordinados diretos, nem são responsáveis por executar o trabalho financeiro regular. Seu foco está 100% na parceria de negócio, e essa é a única base para sua avaliação de desempenho. Isso levou a uma prática de parceria muito mais eficaz e engajada.

Como resultado da transformação geral, Hedlund e sua equipe reduziram o custo de finanças das operações europeias da Nielsen, além de realizar avanços significativos no modo como a organização financeira atende à comunidade de negócios na Europa. Eles criaram uma equipe dinâmica de parceiros que entendem melhor as novas exigências dos negócios na Europa e conseguem responder de forma flexível à evolução das circunstâncias de negócios. Por fim, eles melhoraram a consistência e a qualidade da função transacional financeira, reduzindo ao mesmo tempo os custos e criando uma organização mais leve e mais eficiente.

Hedlund acredita que a história de sucesso da Nielsen é resultado de planejamento e execução excelentes.

Ele descreve vários segredos para o sucesso e a agilidade da transformação financeira:

“Em primeiro lugar, eu recebi um mandato muito claro para realizar a mudança, com total autoridade e apoio do CFO global – os *stakeholders* entenderam que nada no programa era opcional. Em segundo lugar, nossa equipe sênior de transformação dedicou tempo suficiente, e com antecedência, para fazer um planejamento cuidadoso, começando com um processo de benchmarking e incluindo um programa detalhado de transformação. Definimos ambos os fatores que precisávamos abordar, e o estado final desejado da transformação. Em terceiro lugar, identificamos e adquirimos os melhores talentos disponíveis para a equipe de transformação.”

Após a transformação, a liderança da organização financeira é uma combinação dos melhores talentos desenvolvidos na Nielsen e de grandes nomes da área financeira trazidas de fora da organização. O último fator de sucesso principal destacado por Hedlund é o fato de ele ter alinhado as metas e a remuneração de todos ao sucesso da transformação. “Todas as pessoas da organização de finanças tinham metas, planos de desempenho, métricas de desempenho, bônus e aumentos salariais atrelados ao sucesso da transformação da área de finanças.” E Hedlund enfatiza essa questão: “TODAS as pessoas, não só o pessoal sênior.” Ele acredita que isso contribuiu enormemente para obter o comprometimento geral com o plano e para fazer com que todos trabalhassem juntos para o sucesso da transformação.

Pensando no futuro, Hedlund acredita que benefícios semelhantes aos conquistados na Europa podem ser alcançados em escala global. A área de finanças europeia é hoje muito bem avaliada na Nielsen, e outras regiões estão interessadas em explorar mudanças similares em seus departamentos financeiros.

As bases do sucesso: Elementos essenciais da transformação financeira

Todas as empresas são diferentes, e a transformação pode, portanto, seguir caminhos muito variados. Os elementos essenciais são bem conhecidos, mas muitas organizações falham em reuni-los. (Mas isso não é impossível, como vimos no caso da Nielsen na página 16.) Percebemos que existem alguns elementos essenciais do plano de transformação que a maioria das empresas considera críticos. Entre eles, normalmente estão uma clara visão para unificar a organização, uma avaliação do marco de partida para esclarecer qual é a plataforma para a mudança, um modelo operacional pretendido para definir aonde se quer chegar e um plano robusto para explicar como a organização vai chegar lá. Aconselhamos nossos clientes a se preparar para o futuro, não só para o curto prazo, a envolver pessoas de todos os níveis da organização e de diferentes locais e funções. As melhores soluções geralmente são aquelas em que as pessoas colaboram e a equipe sênior e mais experiente não tem o monopólio das boas ideias.

1. Como criar uma visão

Estabelecer um acordo em torno do que a organização está tentando realizar com a transformação ajudará a alinhar a liderança, a determinar como a nova organização deve se estruturar e como as iniciativas serão priorizadas. As organizações que desenvolvem essa visão podem avaliar o uso de catalisadores comuns de mudança, como:

1. Melhoria do apoio à decisão ou da parceria de negócios.
2. Definição de metas de escalabilidade ou de custo.
3. Melhoria do planejamento financeiro integrado.
4. Integração de novos negócios, mercados ou modelos de negócios.
5. Criação de sistemas e processos novos ou atualizados.

Uma visão efetiva se estende além da simplificação ou da padronização para descrever o valor que a equipe financeira vai gerar para a organização, de acordo com os objetivos estratégicos. Por exemplo, uma organização que se concentre principalmente na criação

de oportunidades de custo pode optar por desenvolver uma estratégia de transformação focada na padronização de processos, possibilitando o uso de serviços compartilhados e avaliando terceiros ou soluções hospedadas para suporte de TI. Por outro lado, uma empresa focada em desenvolver melhores parcerias de negócios desejará contar com o talento e os sistemas analíticos adequados para isso. Por exemplo, uma grande operadora de telecomunicações definiu a visão para transformar sua gestão de desempenho estabelecendo que a equipe financeira deveria “discutir fatores-chave do negócio em vez de dólares” ao determinar as metas anuais. Esse direcionamento forneceu um padrão claro para julgar novos modelos de planejamento, processos e sistemas.

2. Como desenvolver um marco orientado por dados

A lógica e o marco da mudança podem ser estabelecidas por meio da análise detalhada da atividade, do exercício de benchmarking, da revisão de processos, da análise de gaps e/ou de uma pesquisa de opinião com o cliente. Ao analisar os resultados de benchmarking de forma periódica, você pode identificar onde os esforços de transformação foram bem-sucedidos e onde eles ainda precisam ser melhorados. Uma empresa identificou um desempenho fraco no processamento de notas fiscais e, como resultado, decidiu instalar um novo sistema de reconhecimento de caracteres ópticos. No entanto, depois de implementar o novo sistema, a medição em relação ao marco inicial não tinha mudado muito. Essa informação permitiu que a empresa identificasse rapidamente áreas nas quais processos manuais redundantes ainda estavam sendo executados por falta de confiança no novo sistema e colocasse em prática medidas para melhor incorporar novos processos. Como disse um CFO, as medidas adotadas para monitorar o sucesso da transformação “penetram as camadas de atualização e nos dão uma visão real rapidamente, para que possamos refletir e nos ajustar ao ambiente em constante mudança.”

3. Como criar o modelo operacional pretendido

O modelo operacional pretendido (TOM – Target Operating Model) define a estrutura organizacional, os papéis e a tecnologia de suporte. Uma grande empresa de bens de consumo utilizou um conjunto global claramente delineado de processos, funções e padrões de TI para acelerar sua transformação, eliminando projetos não estratégicos e dedicando recursos corporativos para ajudar unidades de negócios mais lentas a alcançar os novos padrões corporativos. O TOM forçou a empresa a ir além de correções rápidas para realizar uma transformação duradoura. Na nossa experiência, TOMs geralmente são desenvolvidos de forma iterativa, começando com um modelo hipotético que pode ser testado em um local ou uma unidade de negócios e, em seguida, aplicado ao restante da empresa, com base em lições aprendidas. Essa abordagem tende a render melhores resultados e também cria comprometimento antes de iniciar uma transformação corporativa. Uma importante empresa de produtos industriais usou um piloto como esse para demonstrar como parceiros de negócios de planejamento analítico e financeiro poderiam beneficiar o negócio e que recursos eram necessários para a função. O feedback do negócio é vital para desenvolver um consenso em torno do TOM planejado e assegurar o comprometimento adequado de toda a empresa.

4. Desenvolver o plano

Um plano transformacional define prioridades, dependências e prazos, o que ajuda a melhorar a comunicação em toda a empresa e a identificar e superar possíveis obstáculos. O *business case* consolidado é um elemento crítico do plano, não só para assegurar recursos financeiros, mas também para transmitir os benefícios para o negócio e vencer a resistência a mudanças. Uma empresa enfrentou desafios no sentido de obter o comprometimento da organização com uma mudança em larga escala para serviços compartilhados, pois os encargos desencorajaram algumas unidades de negócios a usar o centro de serviços. O

business case original tornou-se um mecanismo para medir se o valor esperado estava sendo fornecido no âmbito de toda a empresa e para comunicar esses benefícios para o negócio. Em última análise, essa discussão ajudou a equipe a aprender como ajustar o processo de mudança.

O plano de implementação, ou *roadmap*, fornece clareza sobre como uma organização alcançará a nova estrutura projetada. A maioria das empresas busca maneiras de obter conquistas rápidas durante as fases iniciais da transformação para ajudar a impulsionar o projeto, validar os designs e realizar economias de custo iniciais que possam financiar as fases futuras da transformação. Os planos bem-sucedidos tendem a incluir alguns elementos comuns:

- Um conjunto documentado de *stakeholders*, inclusive principais patrocinadores e outros grupos afetados.
- Um plano de alto nível que mostra como as iniciativas se relacionam entre si e onde existem dependências.
- Um plano de comunicação claro que defina como as principais mensagens serão transmitidas (uma abordagem diversificada tende a ser a melhor), quando elas serão fornecidas e para quem. Considerando os possíveis impactos da transformação em larga escala para os recursos, os departamentos jurídico e de RH devem ser consultados no desenvolvimento desse plano.
- Um método simples e rastreável de prestação de contas diretamente vinculado a objetivos de mudança.

A maioria das transformações que fracassam deve esse resultado à negligência de uma ou de muitas dessas principais considerações. Uma organização encontrava-se a meio caminho do seu programa de transformação com um ceticismo considerável sobre se o plano estava no rumo certo. Depois de reavaliar a referência, a equipe descobriu que as principais métricas monitoradas estavam excessivamente focadas em colocar em prática novos processos e sistemas em vez de verificar se esses novos mecanismos estavam eliminando a complexidade ou aumentando o valor dos serviços fornecidos. Um novo plano foi adotado para ajustar métricas e incentivos.

Ed Ponagai, Sócio (EUA); Brian Updike, Diretor (EUA); Robert Demeter, Diretor (EUA); Michael Vanderburgh, gerente (EUA); e Simon Seymour, Diretor (Reino Unido) são membros da prática de Eficácia de Finanças da PwC. Eles são especialistas em transformação financeira e em ajudar os CFOs a traçar estratégias, planejar e operacionalizar suas prioridades de transformação.

Como maximizar os benefícios da análise de atividades

Como mencionamos antes, para que a transformação financeira tenha sucesso, é essencial começar com uma referência e um benchmarking. Entender como as pessoas gastam seu tempo, identificando duplicidade e desperdício, fornece dados adicionais valiosos e é rapidamente alcançável com a “análise de atividades”. Mas, para que esse trabalho tenha valor, algumas armadilhas devem ser evitadas.

Um grande fabricante de produtos diversos conduziu um estudo detalhado de tempo e movimento em mais de 900 atividades de todos os empregados da área de finanças da empresa. Inicialmente, os dados foram usados para identificar atividades que poderiam ser transferidas para centros globais de serviços compartilhados, mas as equipes tiveram dificuldade de usar os dados para transferir de fato o trabalho e para informar o design do novo modelo operacional pretendido. Algumas poucas lições úteis dessa experiência podem ajudar outras pessoas que estão embarcando na mesma jornada.

Associe a análise com dados de benchmarking em um nível mais alto para identificar áreas de foco. Para essa empresa, o custo da área de finanças era semelhante ao dos concorrentes, mas a comparação com outros indicadores importantes, como abrangência do controle e custo por recurso, apontou um possível problema de continuidade e escalabilidade. Uma análise subsequente buscou identificar se demandas excessivas estavam levando a dependências de “pessoas específicas” e contribuindo para uma taxa de rotatividade capaz de gerar problemas.

Agrupe atividades de acordo com as funções do cenário futuro. Para essa empresa, as atividades selecionadas para análise não foram informadas de acordo com as novas descrições das funções planejadas. Em consequência, o nível de detalhe era excessivo em muitas áreas que não sofreriam mudanças e muito superficiais em outras áreas altamente afetadas. Mesmo assim, a empresa conseguiu fazer o melhor uso dos dados agrupando atividades pelas funções do cenário futuro, com ênfase nas atividades que seriam impactadas ou deslocadas como parte da transformação.

Entenda as possíveis fragilidades nos dados. Na maioria dos casos, os dados detalhados de atividades são coletados via autorrelato, cuja exatidão pode e deve ser questionada de forma adequada. É preciso responder a perguntas sobre os dados, o que pode levar a uma melhor padronização e qualidade de dados. Embora todos os empregados tenham preenchido o relatório da pesquisa sobre um dia inteiro de trabalho, atividades como verificar sites pessoais na internet, conversar junto ao bebedouro ou aguardar a próxima tarefa geralmente não foram incluídas. Da mesma forma, como a pesquisa dessa empresa foi concluída com base em uma porcentagem de tempo, os empregados que trabalhavam 80 horas por semana apareceram com a mesma capacidade do que os que trabalhavam 35 horas por semana. Avaliações de processos com foco em funções e responsabilidades ajudaram essa empresa a validar as informações da referência, a identificar pontos fracos nos dados e a usar a referência para implementar a nova estrutura pretendida.

De modo geral, consideramos as análises de atividades muito importantes, mas aconselhamos você a: 1) combiná-las com dados de grupos semelhantes, 2) considerar a estrutura da atividade e o nível de detalhe, e 3) reconhecer fraquezas inerentes que podem surgir com base em como as informações são coletadas.

Entrevista com o líder financeiro

Nedbank: Como criar um centro de excelência com foco nas pessoas e na qualidade, não apenas nos custos

O Nedbank, um importante grupo bancário sul-africano, está dando os últimos passos de uma longa jornada rumo à criação de uma organização de serviços corporativos em um grupo multifuncional. Pedimos a Ian Fuller, diretor executivo de Transformação de Negócios, que liderou a evolução e a expansão do centro de serviços pelos últimos dez anos, que compartilhasse suas experiências sobre como integrar as funções e fazê-las funcionar de forma bem-sucedida.

O Nedbank Group é um dos quatro maiores grupos bancários sul-africanos e fornece uma ampla gama de serviços de varejo e atacado, além de ter uma atuação crescente no segmento de seguros, gestão de ativos e gestão de patrimônio. Seu negócio internacional inclui operações em outras partes da África e no Reino Unido.

A transição para um centro de serviços compartilhado começou com a centralização das contas a pagar no fim da década de 1990. Quando Ian Fuller se encarregou do desenvolvimento do centro, a área destinava-se à operação de serviços financeiros compartilhados para todas as atividades financeiras transacionais. “Queríamos aumentar a eficiência e os níveis de serviço e, por isso, levamos essas atividades para um centro de serviços compartilhados capaz de melhorar a gestão de pessoas, processos e dados”, diz.

O Nedbank transferiu a maior parte das funções finanças, compras, RH e *real estate* corporativo para uma organização com 800 pessoas, o Group Business Services (GBS), substituindo ao mesmo tempo vários sistemas legados por uma moderna plataforma empresarial.

“Para a área de finanças, o centro agora produz contas financeiras e de gestão, além de serviços transacionais, atendendo *stakeholders* internos de toda a organização”, explica Ian. As únicas partes da organização financeira, além de processos de finanças específicos ao

negócio, que não estão no GBS são funções especializadas, como as de impostos, relações com investidores e a do controller financeiro, que são gerenciadas dentro de centros de excelência.

Ao descrever as bases da operação do GBS, Ian afirma: “No modelo de serviços de negócios do nosso grupo, há quatro torres de finanças, recursos humanos, compras e *real estate* corporativo, que estão focadas em fornecer serviços compartilhados para todo o grupo. Depois, há o que chamamos de camada de suporte e infraestrutura, que apoia as quatro torres com as funções necessárias a todas, como suporte a aplicativos, gestão de processos, gestão de dados mestres, gestão de riscos e práticas de pessoal. Estamos usando algumas competências especializadas ali. Finalmente, temos uma camada de gestão de serviços, que abrange um portal web, um *service desk* e opções de autoatendimento, e permite nossa interação com o negócio.”

Qualidade como prioridade-chave

O foco inicial era principalmente melhorar a eficiência por meio de economias de escala, padronização e melhora da capacidade. Em vez de reduzir a quantidade de pessoal, o Nedbank pretendia que o GBS absorvesse e racionalizasse operações adquiridas e fornecesse a plataforma operacional necessária de *back office* para que o Nedbank crescesse e se instalasse em novos mercados.

“O banco cresceu, e o GBS agora gerencia volumes muito maiores e fornece mais serviços com apenas um modesto aumento de pessoal”, explica Ian. “Quando adquirimos vários bancos em 2003, foi um pesadelo. Mas, em 2009, quando compramos o Imperial Bank, os recursos do nosso centro de serviços compartilhados permitiram transferir as funções de *back office* em apenas dois meses.”

A qualidade do serviço, e não os cortes de custos e de pessoal, continua a ser o objetivo primordial. “Tivemos que decidir se partiríamos para uma mera operação de baixo custo, um tipo de operação que atende apenas os requisitos necessários (*just enough*), ou para serviços de valor agregado. Optamos pelo caminho dos serviços de valor agregado porque tínhamos aprendido ao longo dos anos que as pessoas estão preparadas para pagar mais por um bom serviço, mas nada por um serviço ruim”, afirma Ian.

O foco na qualidade do serviço teve forte influência nas estratégias de investimento e no desenho organizacional dentro do GBS e nas interações com seus “clientes”. “A verdade é que, enquanto muitas organizações focam apenas em eficiências, nós mostramos com o passar dos anos que existem dois outros componentes importantes da prestação de serviços para o grupo. Eles são a qualidade do serviço e a gestão dos riscos a ele associados”, acredita Ian. Como exemplo, ele explica que a capacidade de aproveitar a escala e de investir em tecnologia permitiu que o GBS não só melhorasse a eficiência de um serviço como o da folha de pagamentos, mas também reduzisse expressivamente o uso de papel, os erros e as consultas. “Antes de trazeremos a folha de pagamentos, havia pelo menos 2 mil consultas no dia seguinte ao pagamento, e muitos demonstrativos de pagamento não chegavam às mesas dos empregados.

Alguns anos depois, esse número caiu para 20 consultas após o pagamento, e os demonstrativos eram enviados eletronicamente para os desktops dois dias antes do pagamento. As pessoas precisam apenas clicar em um botão” afirma.

Investimento em pessoas

Ian acredita que é impossível fornecer qualidade sem investimento em pessoas. “Você precisa adicionar valor e inovar o tempo todo, mas o fator crítico de sucesso, que de fato nos diferencia, são as nossas práticas de pessoal”, diz. “Tínhamos uma equipe de práticas de capital humano muito específica para garantir que, sempre que integrássemos uma nova função, todo mundo fosse considerado, todos soubessem qual era o seu trabalho, tivessem um *scorecard*, uma avaliação de desempenho, que participassem do processo de reconhecimento, tivessem um plano de treinamento e crescessem e aprendessem ao mesmo tempo.”

Um dos principais aspectos do foco em pessoas é o desenvolvimento de carreira. “Tentamos levar em conta o fato de que muito do que fazemos é uma operação do tipo *fabril* assegurando que as pessoas tenham planos de carreira e se desenvolvam como indivíduos, enquanto ajudam a melhorar a qualidade dos serviços”, explica Ian. “Temos algumas histórias de sucesso reais de jovens que entraram na nossa empresa para realizar tarefas de processamento básicas. Por meio do treinamento

normal em competências técnicas e sociais, bolsas, autoestudo, e assim por diante, eles se tornaram proficientes em suas tarefas, fizeram rodízio por diferentes cargos, ascenderam a uma função de supervisão, depois para uma função gerencial e hoje ocupam uma gerência geral.”

Como medir o sucesso

Como então o desempenho é medido? Ian descreve a métrica mais precisa como sendo o custo de fornecer o serviço. “Estimamos o custo de cada serviço. As áreas de negócio recebem uma fatura todo mês que informa: ‘esses foram os seus volumes; esse foi o preço unitário e isso é o que você pagou’. Elas podem comparar essas informações com o que pagaram no ano passado. Acabamos não tendo custos no centro, e as áreas de negócio pagam efetivamente um encargo na fonte por todos esses serviços.” A equipe de Ian também usa a metodologia de *net promoter score* (numa tradução livre, taxa líquida de promotores) para avaliar a qualidade do serviço. “Monitoramos esse indicador mensalmente para todos os serviços também. É mais uma medida qualitativa da satisfação dos nossos clientes.”

O próximo passo para o Nedbank é incorporar funções que atualmente estão fora da África do Sul a fim de criar um GBS global. “Temos muitos negócios em vários países africanos, como também em Londres e na Ilha de Man. Queremos ver como fornecer

alguns serviços, especialmente com a implantação do sistema ERP em todo o mundo, com um sistema de RH e um diretório onde as pessoas possam ver quem é quem e fazer contato. Obviamente, há alguns desafios de localização relacionados à folha de pagamento, mas também queremos incorporar os sistemas de folha de pagamento em uso em todos esses países, como também vários outros serviços, em nossa plataforma”, revela.

O que então Ian considera essencial para obter o apoio do negócio para transferir os serviços para o GBS? “Sucesso gera sucesso”, diz ele. “Não planejamos levar todas as funções para o centro, mas, com o tempo, as pessoas sugeriram que avaliássemos outras funções e processos, já que o GBS estava indo tão bem. Nosso centro de serviço compartilhado conquistou uma boa reputação. Mesmo agora, quando expandimos para outros serviços, estamos partindo de uma posição de força e com uma boa reputação. É absolutamente essencial ter bons talentos, gerenciá-los bem, remunerá-los adequadamente e fornecer um serviço superior.”

Entrevista com o líder financeiro

Intel: Melhoria de processos e redução de custos garantem o sucesso dos serviços compartilhados

Conversamos com Marc Graff, vice-presidente de Finanças e Diretor de Finanças e Administração na Ásia-Pacífico e Japão; Jim Campbell, vice-presidente e líder de Contabilidade e Finanças Globais; e Alvin Miyasato, gerente regional de Treinamento e Desenvolvimento de Lideranças – Finanças, sobre avanços na área de finanças da Intel. Eles descreveram as conquistas da Intel com seu Centro de Serviços Compartilhados regional e multifuncional na Malásia. Também descreveram como os líderes de finanças da Intel estão trabalhando em conjunto com os governos da China e de outras nações asiáticas para influenciar proativamente novas regulamentações aduaneiras e de comércio.

A Intel foi fundada em 1968 e hoje é a maior empresa de semicondutores do mundo. Ela tem sede em Santa Clara, Califórnia, e emprega mais de 100 mil pessoas em todo o planeta, sendo que 45% dos funcionários trabalham fora dos Estados Unidos. A área de finanças da Intel passou por uma experiência interessante: a criação dos centros de serviços compartilhados (CSCs) na Malásia e na Costa Rica, e a migração sistemática de operações de finanças cada vez mais complexas para esses centros. Após o movimento inicial do departamento de finanças, outras áreas da Intel transferiram serviços de suporte para o modelo de CSCs. Esses CSCs multifuncionais agora registram grandes aumentos de eficiência e economias de custo para a empresa.

Marc Graff e Jim Campbell contaram que, antes de 2003, a área financeira da Intel tinha recursos espalhados por vários países da Ásia para apoiar diferentes operações ou escritórios regionais. A empresa tinha funções separadas de apoio a finanças instaladas em cada local. Nenhuma tinha níveis suficientes de efetivo para apoiar uma organização inteira, e a rotatividade de talentos era um grande problema. “Éramos relativamente pequenos”, explicou Campbell. Se uma pessoa fosse a única em uma pequena equipe de finanças com uma competência específica, e ela nos deixasse por outra oportunidade fora da Intel, eu perdia 100% da minha capacidade naquele escritório. Não havia redundância estrutural nesses diferentes locais, porque eles eram muito fragmentados na

região e não existe naturalmente uma mobilidade inter-regional muito grande. Além disso, cada local tinha maneiras diferentes de realizar as mesmas tarefas, e empregava sistemas diferentes para gerenciar os dados. Como resultado, o custo da área financeira na Ásia era muito alto; a consistência dos relatórios, muito baixa; e a consolidação era difícil.”

Para gerenciar e manter o controle sobre a estrutura de custo na região, a Intel decidiu criar um CSC regional. A empresa determinou que, estrategicamente, era melhor escolher um local onde a Intel já estivesse presente. Várias opções foram consideradas, e vários fatores entraram em jogo. O custo foi um deles, mas não era o mais importante. A Intel estava mais preocupada com a disponibilidade de recursos qualificados, a estabilidade geopolítica permanente e os índices de rotatividade de pessoal. A empresa também considerou o risco de fazer negócios em cada país e o risco operacional geral na região.

Penang, na Malásia, acabou sendo escolhida por satisfazer os critérios e por ter uma fábrica da Intel instalada. A empresa tinha uma planta de produção muito grande em Penang e também estava investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos. O grupo de contabilidade da Malásia formou o núcleo original e expandiu-se no Centro de Serviços Compartilhados. A Intel então consolidou sua área financeira país por país. Primeiro, ela incorporou as atividades financeiras de Cingapura. Em seguida, de Hong

Kong, Japão e Coreia do Sul vieram na sequência. Finalmente, Filipinas e Índia foram integrados ao CSC da Malásia em 2006.

A Intel está consciente da importância de desenvolver talentos para o CSC da Malásia. “Buscamos o crescimento orgânico e incentivamos o desenvolvimento de lideranças no Centro de Serviços Compartilhados. Não contratamos gerentes seniores e intermediários fora, pois obtivemos melhores resultados quando apostamos no desenvolvimento profissional”, disse Campbell. Além disso, a Intel se esforça para recrutar talentos com uma ampla variedade de competências. Na Ásia, a empresa busca talentos com um forte conhecimento dos mercados locais e fluência tanto em inglês quanto no idioma local. O grupo busca ainda encontrar funcionários que entendam a cultura local, mas também compartilhem a ética e a cultura da Intel. Por fim, seu pessoal deve exibir fortes competências técnicas, de negócios e estratégicas. Em troca, a Intel oferece um sólido treinamento e desenvolvimento de competências aos funcionários do CSC para ajudá-los a desenvolver seus talentos em atividades de finanças de mais alto nível e, possivelmente, assumir uma gerência. O grupo também promove o rodízio dos funcionários por diferentes áreas do CSC para que eles ampliem suas habilidades e competências em todas as funções.

Muitos cidadãos da Malásia buscam educação superior na Austrália e no Reino Unido. A Intel descobriu que pode recrutar malaios que deixaram

o país para fazer faculdade e estão interessados em voltar para trabalhar. A empresa firmou uma parceria com o governo malaio em um programa para ajudar esses cidadãos. Para a Intel, combinar profissionais educados dentro e fora do país cria um bom mix em termos de diversidade de abordagens e de competências.

Com o tempo, à medida que o CSC da Malásia foi conquistando credibilidade, ganhou experiência e desenvolveu habilidades adicionais, a administração atuou para gradualmente levar para o centro um trabalho de maior valor agregado. No início, o CSC lidava apenas com trabalho transacional, como pagamento de contas, lançamentos recorrentes, manutenção do razão-geral, das estruturas de entidades e do plano de contas dessas estruturas de entidades. Hoje, o CSC da Malásia realiza todos os registros de demonstrações financeiras de entidades da Intel. Os aspectos de *compliance* de gestão de canais e vários programas de incentivo de receitas também estão centralizados hoje em Penang. Outras funções na Intel avaliaram o sucesso do CSC malaio da área de finanças e também consolidaram suas funções regionais nesse mesmo CSC. Além de cuidar das atividades de finanças, o CSC da Malásia agora também abrange TI, RH e compras. A administração e as despesas gerais do CSC são compartilhadas por todas as áreas, gerando ainda mais eficiências.

Desde a criação do CSC da Malásia, o custo da área de finanças da Intel na Ásia caiu significativamente, a rotatividade melhorou e a empresa

desenvolveu um *pool* de talentos que seria inviável quando as atividades de finanças estavam espalhadas por toda a região. Isso deu à Intel a oportunidade de manter um foco intenso na gestão de processos e na sistematização do fluxo de trabalho. O grupo não só conquistou uma vantagem competitiva com base em qualidade e custo do trabalho, mas registrou reduções significativas em termos de *headcount* por atividade necessária. Isso, por sua vez, contribuiu de maneira importante para reduzir a estrutura geral de custos da organização. Alvin Miyasato enfatizou que o conjunto mais amplo de oportunidades em todo o CSC, tanto nos diferentes processos de finanças quanto em outras funções não financeiras, ajudou a gerar oportunidades de aprendizado e crescimento de carreira para a equipe do CSC. Como resultado, os índices de rotatividade estão muito abaixo dos padrões do setor. O sucesso do CSC da Malásia levou à criação de um segundo CSC na Costa Rica, que é responsável por atividades de finanças nas Américas. Atualmente, quase todas as funções de contabilidade que suportam o padrão US GAAP estão na Malásia ou na Costa Rica, o que leva a economias e a eficiências significativas para a empresa. “Os custos de finanças estão crescendo muito menos do que a receita – chamamos isso de sucesso. Fazemos benchmarking periódico – isso é essencial. Nossos custos estão entre os melhores. Se os mantivermos relativamente baixos enquanto o resto da empresa cresce, estaremos indo muito bem”, resume Marc Graff.”



Transformação interfuncional

A transformação financeira não pode ser alcançada de forma isolada. Que papel as outras áreas podem desempenhar para impulsionar uma mudança financeira bem-sucedida? Como o relacionamento entre finanças e as outras áreas está evoluindo e como os benefícios desses avanços podem ser maximizados?

O entendimento e a colaboração estreita entre a área de finanças e outros departamentos da empresa são características-chave das equipes de finanças de alto desempenho. Essa integração em todos os níveis da organização se estende do processamento eficiente e oportuno de informações funcionais até a exploração de ideias baseadas em dados que impulsionam o negócio. Cada vez mais, as organizações estão recorrendo aos profissionais de finanças ao avaliarem processos de transformação. Como a tecnologia continua a avançar e as empresas demandam mais flexibilidade, eficiência e capacidade do seu pessoal, os projetos de transformação geralmente exigem a coordenação dos departamentos de finanças, TI e RH para ter sucesso.

Para alcançar seus objetivos, as transformações de negócios devem alinhar todas as funções de suporte em torno de metas organizacionais e de necessidades dos *stakeholders* internos. As funções de suporte precisam trabalhar juntas, compartilhando informações e processos. Elas também precisam realocar tarefas existentes para o local mais eficiente e usar as tecnologias mais recentes para melhorar processos, reduzir custos e tomar decisões melhores. Os profissionais de finanças reconhecem que a conexão entre tecnologia avançada, comunicação e colaboração é essencial para serem mais eficazes nas suas funções (ver Figura 6).

Bill Gilet, sócio da PwC EUA, explica que “no momento em que as equipes de finanças analisam como transformar suas capacidades, elas precisam de ajuda da TI para avaliar a qualidade dos seus sistemas e

dados e para desenvolver planos para uma atualização. A área de finanças também precisa envolver o RH nos seus planos de gestão da mudança e determinar qual é a melhor maneira de contratar e treinar a equipe de finanças para os novos sistemas e as mudanças resultantes nos fluxos de trabalho de finanças”.

Adotar novas tecnologias geralmente requer uma transformação de processos significativa e o envolvimento ativo da área de finanças ao longo de toda a implementação da tecnologia. “É importante entender que os avanços tecnológicos não são algo que a área de TI faz para o

Financeiro, ou pelo Financeiro. A área financeira precisa estabelecer uma parceria com a de TI e assumir um papel ativo na configuração do sistema, além de fazer parte do processo de desenho e implementação”, explica Catherine Zhou, sócio da PwC EUA. Zhou acredita que a maior mudança que as organizações precisam fazer ao passarem por transformações tecnológicas é estimular maior interação, envolvimento e parceria com as áreas de operações de vendas, manufatura, produção e marketing – todas as que, em última instância, são responsáveis pelos números e relatórios, especialmente relatórios de gestão mais detalhados sobre produtos e consumidores.

Figura 6: Prioridade para tornar a área de finanças mais eficaz

Quais das seguintes opções, na sua opinião, tornariam os processos financeiros mais eficazes?



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, Pesquisas sobre desempenho – feedback de finanças



É importante lembrar que as novas tecnologias estão sendo usadas para tudo, desde previsão de vendas até o planejamento da força de trabalho, planejamento operacional e análises. Novas ferramentas estão entrando em operação em muitas diferentes partes da organização e sendo usadas pelos departamentos de vendas, operações, corporativo, entre outros, em seus próprios processos de planejamento e análise financeira. As equipes de finanças do futuro precisarão determinar quais novas ferramentas serão usadas por quem e que controle pode ser mantido para validação dos dados organizacionais. Os CEOs estão cientes desse risco e querem ver uma forte conexão entre investimentos digitais e objetivos de negócio. A maioria dos líderes de negócios que participaram da última pesquisa global com CEOs da PwC (86%) afirma que uma clara visão de como as tecnologias digitais podem ajudar a alcançar vantagem competitiva é essencial para o sucesso dos investimentos digitais, enquanto 83% dizem o mesmo em relação a ter um plano bem elaborado – inclusive métricas concretas de sucesso.²

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

As empresas mais bem-sucedidas encaram todas as transformações como interfuncionais, percorrendo todos os processos e operações. Além disso, elas consideram processos em um âmbito global, o que permite promover a mudança de modo muito mais eficaz do que se elas estivessem simplesmente tentando limitar a transformação à função de finanças em um único local.

² 1.322 CEOs em 77 países foram entrevistados para a 18ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC – *A marketplace without boundaries? Responding to disruption* (www.pwc.com/ceosurvey)

Entrevista com o líder financeiro

Nordstrom: O cliente vem primeiro na transformação das parcerias de negócios

A Nordstrom está vivendo uma grande transformação tecnológica que afeta toda a organização. Conversamos com Jim Howell, vice-presidente executivo de Finanças da Nordstrom, e Brian Cimprich, vice-presidente de Tecnologia para Finanças, sobre esse processo de transformação que permitiu à empresa trazer o serviço ao cliente na sua indústria para a era digital.

A Nordstrom, Inc. é uma varejista de moda americana avaliada em US\$ 13 bilhões. A empresa foi fundada com base nos valores de um atendimento líder de mercado, fornecido historicamente por meio da experiência em sua loja com a linha completa de produtos. Há uma década, a Nordstrom percebeu que as mudanças no cenário do varejo obrigavam a empresa a incorporar tecnologias novas e inovadoras nos seus vários canais de atendimento ao cliente (como Nordstrom, Nordstrom Rack e Nordstrom.com), para manter o compromisso com o consumidor. Logo no início, a empresa reconheceu a necessidade de uma abordagem mais focada no negócio para avaliar o investimento em tecnologia, inclusive medir a realização de objetivos, o retorno sobre o investimento e a geração de valor. O departamento financeiro desempenhou papel essencial na adoção dessa abordagem.

A Nordstrom sempre desfrutou da reputação de líder do setor no atendimento ao consumidor. Nos últimos anos, a empresa vem observando que os clientes querem mais velocidade de entrega, conveniência e experiências baseadas em tecnologia que atendam a suas expectativas. A Nordstrom verificou que seus clientes são diversificados e exigem experiências de compra diferentes – alguns querem um atendimento rápido e conveniente na loja, que maximize seu tempo.

Outros desejam algo altamente personalizado, que pode durar várias horas, enquanto outros ainda preferem uma abordagem totalmente digital. A fim de manter uma experiência altamente personalizada, competindo com novos entrantes de menor custo no mercado de varejo, a empresa precisou fazer os investimentos necessários em tecnologia para dar aos seus clientes o que eles estavam pedindo – e isso de forma rápida e ágil.

Jim Howell, vice-presidente executivo de Finanças da Nordstrom, explicou que, no fim de 2013, a alta administração da Nordstrom respondeu às demandas crescentes dos clientes fazendo uma avaliação estratégica interfuncional sobre como usar melhor a tecnologia. Essa iniciativa incluiu metas em torno de flexibilidade, confiabilidade, produtividade, alinhamento entre negócios e tecnologia e sua medição. O trabalho abrangeu áreas que iam das unidades de negócio de varejo a merchandising, vendas, TI e finanças. Com compromissos públicos de investir em tecnologia, além de aquisições de empresas como a HauteLook e a Trunk Club, a liderança da Nordstrom acredita que o crescimento futuro da empresa é impelido pelo sucesso de seus investimentos em tecnologia. Para concluir essa importante transformação tecnológica, a Nordstrom percebeu que as equipes

de negócios, finanças e tecnologia precisavam assumir a responsabilidade e o compromisso em conjunto e manter uma comunicação mais regular. Essa abordagem exigiu um alinhamento forte e até então inédito dos profissionais de finanças e TI com as unidades de negócios. Esse trinômio trouxe desafios, como observou Jim Howell. Em primeiro lugar, as equipes perceberam que, para iniciar bem a mudança, elas precisariam contratar novos talentos externos à organização. Precisariam de profissionais de negócios que se sentissem mais confortáveis com novas tecnologias, além de pessoal de TI que soubesse como trabalhar com parceiros de negócios. Em segundo lugar, precisariam de um novo modelo operacional que apoiasse um alto nível de parceria de negócios entre finanças, TI e as linhas de negócios. E, finalmente, precisariam definir melhor os requisitos, engajar-se adequadamente com clientes internos e externos ao longo de todo o processo de mudança e fazer medições antes, durante e depois dos investimentos.

Era preciso ter uma organização tecnológica de finanças mais eficiente e colaborativa para apoiar essas mudanças organizacionais e dar um foco maior a tecnologia e parceria de negócios. O processo levou a um departamento de finanças mais eficiente e produtivo, capaz de evoluir de forma mais ágil e tomar decisões mais rápidas. Além disso, ofereceu mais

oportunidades de desenvolvimento de carreira para o pessoal de finanças – que está chegando com experiências mais diversificadas depois que o negócio se expandiu –, com base em rodízios de cargos e trabalho em projetos. Finalmente, reconhecendo a necessidade de uma integração maior entre as áreas de finanças e TI, a empresa criou o Technology Business Office para administrar a tecnologia como um negócio. Embora esse departamento esteja diretamente subordinado ao CIO, seus líderes atuam em parceria com Brian Cimprich, vice-presidente de Tecnologia para Finanças, a fim de assegurar que a integração financeira aconteça.

Depois que a Nordstrom adotou a nova tecnologia, o grupo conseguiu incorporar à governança de tecnologia práticas do seu passado no varejo tradicional. Um foco em revisões e medições rigorosas após os projetos, um alicerce do processo de capital da loja que tem a linha completa de produtos, permitiu ao grupo assegurar que novas funcionalidades e recursos forneçam valor para a organização. Todos os investimentos em tecnologia acima de um determinado limite são rigorosamente testados após a sua conclusão. Quanto foi gasto? O projeto concluído atendeu às

expectativas? Houve mudanças de escopo? Quais são os benefícios financeiros e não financeiros? O departamento de finanças coordena esse processo, trabalhando com as linhas de TI e negócios como principais colaboradoras e participantes do comitê para garantir que as pessoas se responsabilizem. Esse processo de governança ainda está evoluindo e ocorre como uma retrospectiva 12 a 18 meses após a conclusão do projeto, mas a Nordstrom avança para fazer uma medição mais contínua e em tempo real do retorno sobre o capital investido.

Um ano e meio depois de implantar a iniciativa, a Nordstrom ainda está passando por essa enorme transformação, mas já vê resultados, tanto em termos de desempenho de mercado quanto de eficácia interna. A empresa contratou talentos externos e fez rodízio de profissionais de outras áreas para assegurar que tinha a equipe mais forte possível para liderar esse esforço. A parceria de negócios entre tecnologia, finanças e as linhas de negócios é hoje a norma na Nordstrom, não a exceção.

Mais importante, os clientes da empresa estão vendo os benefícios dessa transformação. Novos dispositivos móveis de venda foram testados e implantados na Nordstrom

Rack e nas lojas com a linha completa de produtos, o que proporcionou uma experiência melhor ao consumidor através do checkout móvel. Com melhorias contínuas na experiência on-line, os consumidores agora podem ver produtos com avaliações de clientes, inclusive com classificações sobre tamanho para mostrar como o produto se ajusta ao corpo (por exemplo, fica pequeno, fica grande etc.), receber recomendações com base em suas compras anteriores, além de ter frete e devolução grátis todos os dias do ano. A Nordstrom também desenvolveu um aplicativo móvel para tornar mais fácil a pesquisa e a compra no dispositivo móvel. A iniciativa evoluiu de tal maneira que os clientes que buscam uma experiência rápida e conveniente na loja podem comprar on-line e pegar o produto na loja física, enquanto aqueles que desejam uma experiência mais personalizada na loja podem ser atendidos por um vendedor ou *personal shopper*. Jim Howell resume os benefícios: “A maior integração do trabalho entre as equipes das unidades de negócio, de TI e de finanças no planejamento, desenvolvimento e teste da tecnologia permitiu fazer avaliações mais rápidas e ajustes mais ágeis que maximizam o impacto positivo para os clientes, gerenciar melhor os custos e fortalecer a marca da Nordstrom no mercado.”

Entrevista com o líder financeiro

BBC: Da eficiência à efetividade

A BBC concluiu recentemente uma grande iniciativa de “efetividade financeira”, que gerou tanto eficiências importantes quanto um apoio mais eficaz ao negócio. Para isso, a empresa se submeteu a uma revisão de todo o modelo operacional de finanças, o que incluiu definições mais claras dos papéis de parceria de negócios e do centro de serviços e um engajamento maior entre o pessoal integrado ao negócio e o do centro de serviço. Conversamos com Ian Haythornthwaite, diretor de Finanças da BBC, sobre a fase de reestruturação inicial e a melhoria contínua que veio depois – mudando as operações, aspirações e expectativas na equipe de finanças da BBC.

A British Broadcasting Corporation (BBC) é a mais antiga emissora estatal do mundo, uma marca símbolo cujas operações comerciais estão se tornando cada vez mais globais e que hoje tem receitas acima de 1 bilhão de libras – um aumento de 59% nos últimos 10 anos –, além de rendimentos de licenciamento de quase 4 bilhões de libras. Custo e valor são essenciais em uma organização que precisa justificar despesas aos pagadores de licença e se manter fiel à sua missão – informar e educar, além de entreter. Ela também enfrenta o desafio de preservar sua relevância e seu apelo em um setor de mídia que está sendo transformado pela proliferação digital e por novos hábitos do público.

A evolução da área de finanças na BBC aconteceu durante duas décadas. Nos anos 1990, a BBC começou a reduzir o custo de finanças terceirizando atividades transacionais e implementando o SAP. Em seguida, em meados dos anos 2000, a organização buscou cortar o custo da área financeira pela metade, criando um centro de serviços compartilhados, padronizando plataformas e fazendo o offshore do processamento de transações por meio de um acordo de terceirização de segunda geração. Entre outras eficiências obtidas, a empresa reduziu mais de 30 livros-razão a um único conjunto e cortou o custo da área de finanças de aproximadamente 4% da receita na década de 1990 para cerca de 1% em 2006.

As alterações mais recentes incorporaram resultados de benchmarking da área de finanças para enfatizar oportunidades. Em seguida, foi aplicado um programa

estruturado de mudança para simplificar a organização e apoiar uma redução mais significativa de custos e pessoal. Essa reestruturação incluiu ampliar e dar novo foco a um centro de serviços internos existente para criar um novo Centro de Excelência para Contabilidade e Relatórios, que assumiu todas as atividades de controladoria das divisões, relatórios de rotina, contabilidade de gestão e fechamento, juntamente com sistemas financeiros e os processos transacionais terceirizados e contábeis rotineiros.

Mas a eficiência de custos não foi o único fator de impulso. Em 2011, a receita de licenciamento da BBC foi congelada por um período de cinco anos. Isso significou que o financiamento em termos reais dos serviços públicos britânicos foi cortado em 26% (quando se levam em conta o congelamento e as novas obrigações impostas à BBC pelo governo, como a implantação da banda larga, o financiamento ao Serviço Global, a S4C e a TV local). Quando os custos da área de finanças estavam sob os holofotes, a agenda financeira da BBC rapidamente se deslocou para melhorar a eficácia geral do departamento financeiro a fim de apoiar o negócio em um período de eficiências sem precedentes, que incluiu a venda do simbólico edifício BBC Television Centre, em Londres. A área de finanças desempenhou um papel essencial para apoiar e promover a iniciativa da BBC “Delivering Quality First”, ainda em andamento e que vai liberar 700 milhões de libras por ano para reinvestimento e novas obrigações – cerca de 20% da base de custos total. Começando praticamente do zero, a equipe de finanças da BBC se engajou

no negócio e com os produtores do programa para entender exatamente o que eles queriam da área financeira e como ela poderia maximizar o valor gerado para as equipes de linha de frente. “Muitas pessoas pensam que a efetividade de finanças diz respeito apenas a eliminar custos do negócio. Mas nós acreditamos que também tem a ver com oferecer o máximo possível de eficácia e eficiência para realizar o que faz diferença para o nosso negócio”, afirma Ian Haythornthwaite.

Definição de papéis

No centro desse processo está uma definição mais clara de quem faz o que, agora que a reestruturação transferiu uma quantidade grande de pessoal para o centro de serviços, enquanto outros permaneceram vinculados à organização como parceiros de negócios.

“No início, os parceiros de negócios de finanças me diziam: ‘Qual é o meu trabalho? Você levou embora todas as minhas planilhas, toda a minha contabilidade mensal. O que eu devo fazer?’”, lembra Haythornthwaite. “Eu respondia: ‘Você agora é o controller financeiro do seu negócio, a saúde dele está em suas mãos. Seu trabalho é ajudar o negócio a ter sucesso, aconselhar, fornecer orientação, ajudar a desenvolver planos, em vez de apenas produzir e apresentar informações.’ Para fazer isso, você precisa entender quais são os problemas do negócio. Deve conversar com a área de negócio sobre o que atrapalha o desenvolvimento de novas estratégias, novas ideias, o que a impede de avançar, e avançar no ritmo certo. Não basta dizer ‘Deixa isso comigo. Vou elaborar uma planilha’,

porque os parceiros de negócios agora têm uma equipe dedicada no centro de serviços capaz de prestar um serviço de qualidade.”

Como exemplo da mudança da simples geração de informações para o que Haythornthwaite descreve como usá-la “de forma imaginativa”, ele menciona como um parceiro de negócios pode abordar um chefe de unidade para informar que é preciso economizar. Agora o parceiro de negócios é o responsável direto por determinar como essa economia pode ser feita. Da mesma forma, ele pode dizer ao chefe da unidade (por exemplo) que sua equipe tem seis pessoas a menos do que o orçamento permite. Mas o chefe está perfeitamente ciente disso. Ele quer saber da área de finanças como está o seu desempenho sem essas pessoas (ou seja, elas realmente são necessárias?) e, caso não haja impacto, como o orçamento pode ser redirecionado para gerar mais valor. Essa mudança, segundo Haythornthwaite, é “a diferença entre profissionais de finanças que repetem os motivos pelos quais você tem o que tem e os que interpretam as informações e o aconselham sobre as alternativas. Dessa maneira, eles começam a se tornar parte da equipe de negócios”.

Como os parceiros de negócios medem o sucesso? Em vez de métricas específicas, a capacidade da equipe financeira de atender às expectativas do negócio é a principal métrica de desempenho. “Nossos objetivos se baseiam nas seguintes perguntas: ‘O que você espera de nós? Você obteve o que queria? O que gostaria de mudar e melhorar?’”, afirma Haythornthwaite.

Racionalizar e aperfeiçoar os relatórios também melhorou a eficiência e reduziu custos desnecessários. Haythornthwaite incentiva sua equipe a perguntar aos destinatários dos relatórios se eles o receberam e como as informações contribuíram para as suas decisões. Quando eles não conseguem responder a essas perguntas, os relatórios deixam de ser elaborados, e as equipes financeiras podem se concentrar na análise de dados e em ideias que realmente façam diferença. “Fizemos uma grande economia em termos monetários e de *headcount* e

poupamos uma enorme quantidade de tempo da equipe com trabalhos que não eram necessários e com o fornecimento de informações que nunca eram lidas ou nas quais as pessoas não confiavam”, disse. “O número de relatórios caiu à metade e, novamente, à metade. Os que restaram estão realmente sintonizados com o que o negócio precisa.”

Como manter a equipe engajada

Haythornthwaite acredita que o engajamento das equipes dos centros de serviços é vital. Elas não devem ser encaradas como divorciadas de alguma maneira desse papel de interface com o negócio. “A lição que aprendemos ao transferir todas essas atividades para fora das divisões é que as pessoas transferidas podem rapidamente perder a conexão com o negócio. Elas podem sentir que não fazem parte de nenhuma comunidade de negócios além da sua”, afirma.

Uma parte essencial da transformação concentrou-se, portanto, em reconectar as equipes de parceria de negócios e do centro de serviços, esclarecer quem faz o que para eliminar as duplicidades e ajudá-las a entender como todos podem trabalhar melhor juntos. “Contratamos um novo diretor para liderar o centro de serviços, com a prioridade imediata de identificar ‘como consigo que minhas equipes se desenvolvam como equipes? Como consigo que elas identifiquem quais são as questões que interessam e trabalhem de uma forma totalmente diferente?’ O novo diretor incentivou a equipe a dedicar muito mais tempo ao negócio, entendendo-o, mas também desenvolvendo uma comunicação de mão dupla. Temos controllers por divisão que agora trabalham no negócio e no centro de serviços. O diretor também fez as pessoas gostarem que eu dedicasse muito mais tempo à equipe”, afirma Haythornthwaite. “Como consequência, o pessoal do centro de serviços começou a se ver como parte de uma divisão maior. Nós chamamos todas as nossas operações de ‘finanças’. Nós convidamos essas pessoas a participar das nossas reuniões e nós participamos das reuniões delas, a fim de assegurar o alinhamento total em relação aos objetivos. O centro de serviços apenas está em um local diferente. E as equipes

usam técnicas para manter o foco e a energia realmente nas equipes. É algo impressionante de se ver.”

Essa abordagem mais integrada está criando novas oportunidades para o pessoal do centro de serviços se desenvolver e ascender na organização. Para isso, foi preciso abandonar um antigo estilo de simplesmente anunciar vagas, selecionar candidatos e realizar entrevistas. Agora, há conversas com profissionais com potencial, mas que talvez não estejam qualificados no momento, sobre as competências e experiências necessárias para ocupar a vaga no futuro. “Para permitir o avanço, precisamos dizer às pessoas que esses são os conjuntos de competências que exigimos; essas são as formas de trabalhar que esperamos. Essa é a cultura que esperamos que a pessoa seja capaz de demonstrar no trabalho que está desempenhando. Se você fizer o que esperamos, vamos pensar em investir para ajudar você a alcançar o seu potencial”, explica Haythornthwaite.

A BBC está à frente da maioria das empresas no que se refere a entender como realmente aproveitar o talento. Um exemplo poderoso é o apoio à neurodiversidade. Haythornthwaite cita um projeto elaborado para atrair mais pessoas com Síndrome de Asperger: “O site (da empresa) não é indicado a pessoas com Asperger, por não ser visual. Processos tradicionais de entrevistas também podem intimidar os portadores da síndrome e dificultar sua expressão, mas essas pessoas geralmente são muito inovadoras. Por isso, estamos desenvolvendo um novo site mais inclusivo, e asseguramos que nossos métodos de recrutamento sejam os mais acessíveis possíveis.”

A base do novo modelo é, portanto, a oportunidade, e também a eficácia. Ao analisar como gerar mais valor, a área de finanças está conquistando mais credibilidade e influência dentro da BBC. Criar mais oportunidades para as pessoas da equipe financeira, tanto parceiros de negócios quanto o pessoal do centro de serviços, impulsionou, por sua vez, o engajamento, a oportunidade e, em última instância, a eficácia financeira.

De serviços compartilhados a serviços de negócios globais

Na década de 1990, as organizações financeiras criaram centros de serviços compartilhados (CSCs) para racionalizar transações financeiras de baixo nível (processamento de relatórios de despesas, por exemplo). Geralmente, eram iniciativas internas, com recursos centralizados e em *pool*. Com o tempo, essas funções foram transferidas para locais de mais baixo custo no exterior e acabaram sendo totalmente terceirizadas.

Depois, outras áreas do negócio, como TI, RH e compras, seguiram o exemplo e implantaram seus próprios centros baseados no modelo de finanças.

Gradualmente, esses centros foram se instalando nos mesmos locais para poder compartilhar infraestrutura e desfrutar de algumas sinergias. Eles eram chamados, em geral, de centros de serviços de negócios e começaram a desempenhar uma gama de serviços com valor agregado ligeiramente maior. O objetivo de uma estratégia global de serviços de negócios era não só contratar fornecedores globalmente, mas também aproveitar os serviços compartilhados, a terceirização e os investimentos de terceiros no melhor interesse da organização. Por fim, as organizações começaram a formar centros de excelência, onde todos os talentos envolvidos em uma área muito complexa, como impostos ou tesouraria, são instalados no mesmo local (com frequência virtualmente) para fornecer serviços altamente especializados em escala para toda a organização (ver a entrevista da BBC na página 28).

Figura 7: Fatores para implantar serviços compartilhados



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Ao longo dos últimos 20 anos, o custo médio de finanças continuou a cair, sendo que mais de 65% das organizações globais reduziram custos com o uso de serviços compartilhados, transferindo atividades para o exterior ou terceirizando uma parte das suas operações.³ Mas muitas funções financeiras não conseguem lidar com a natureza do trabalho envolvido e aplicam essa abordagem apenas a um processo de finanças por vez. Isso resulta em um amontoado de tecnologias e modelos operacionais, níveis baixos de suporte e na incapacidade de focar no que é importante, como impulsionar o crescimento, a lucratividade e a eficiência.

As empresas reconhecem que os CSCs têm potencial para ir além de apenas cortar custos, melhorando a padronização e o *compliance* e, até certo ponto, influenciando o crescimento e a estratégia corporativa (ver Figura 7). No entanto, implantar um CSC é um programa de transformação imenso, que envolve vários negócios e países, uma reorganização significativa da área de finanças e um imenso esforço de recrutamento. Com um trabalho bem-feito, os CSCs levam não só a reduções de custo para a organização, mas também ao aperfeiçoamento do serviço para os *stakeholders*.

³ PwC, “Evolving your business support functions: Moving to an integrated Global Business Services Model (GBS)”, 2014.

“As equipes de finanças do futuro precisarão determinar quais novas ferramentas são usadas por quem e que controle pode ser exercido sobre a validade dos dados organizacionais.”

Importantes organizações estabeleceram centros de serviços de negócios globais (GBS) e multifuncionais e aproveitaram as economias obtidas com a melhoria de processos, a simplificação, a automação e a contratação global de fornecedores. Centros GBS bem-sucedidos ajudam a promover a estratégia corporativa, adaptar a organização a mudanças no mercado e investir em inovação. Para colher os maiores benefícios, as empresas precisam derrubar barreiras entre funções que operavam de forma isolada dentro dos CSCs. Marc Sterk, diretor de consultoria da PwC EUA, explica: “Empresas que avaliam mudanças em suas áreas de análise financeira ou Big Data e mineração de dados estão instalando centros perto de onde as operações de TI são gerenciadas. Ao fazer isso, elas criam um centro de suporte com sinergias entre a mineração de dados e a produção de relatórios. Quando feito da maneira certa, o uso de infraestrutura comum, uma camada de gestão de serviços compartilhados e recursos tecnológicos compartilhados leva a uma unidade de negócios altamente eficiente.”

Em vez de se concentrar nas atividades transacionais, a nova geração de centros de excelência abriga processos de finanças especializados como tesouraria, impostos ou *analytics*. Ao amadurecerem, esses centros de serviços compartilhados de alto nível expandem seus serviços e ascendem na cadeia de valor para áreas como análise atuarial, faturamento para empresas de mídia e entretenimento e relatórios industriais para empresas manufatureiras. O desafio dessa nova estrutura é adquirir uma compreensão total do negócio que ela apoia, o que talvez seja difícil em um ambiente corporativo centralizado.



Departamentos fiscais podem se tornar um ativo estratégico

O departamento fiscal desempenha um papel essencial no *compliance* e na elaboração de relatórios fiscais. Mas, se não estiver funcionando de modo eficiente, pode gerar custos dispensáveis, erros nas demonstrações financeiras e polêmicas desnecessárias, além de atrasos no processo de fechamento das demonstrações. Vários avanços estão se somando para criar uma lógica cada vez mais forte de reengenharia operacional de fluxos de trabalho, fluxos de dados, capacidades e gestão de recursos:

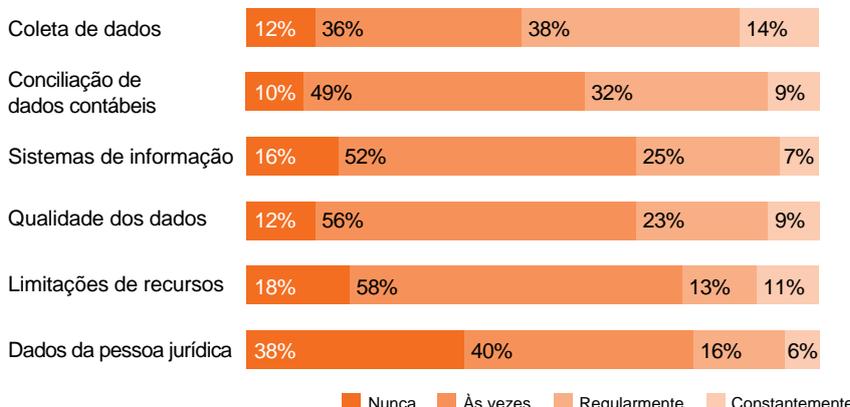
Fazer mais com menos

Tarefas e responsabilidades de *compliance* fiscal, de modo geral, tornam-se cada vez mais complexas, abrangentes e demoradas. Ao mesmo tempo, a área fiscal precisa continuar a desempenhar tarefas relacionadas a demonstrações financeiras, inclusive as provisões de imposto de renda. No entanto, as organizações estão demandando que seus departamentos fiscais internos forneçam serviços de alta qualidade, mantendo ou até reduzindo o nível de pessoal. Além disso, muito tempo é gasto em atividades simples relacionadas a dados e cresce a pressão para que esses departamentos assumam essas responsabilidades e, ao mesmo tempo, participem de mais análises em tempo real com valor agregado. Essas demandas incentivam as equipes fiscais a buscar maneiras de trabalhar de modo mais inteligente e rápido.

O ponto de virada da automação

Por muito tempo, as áreas fiscais combateram processos manuais e ineficientes. Entre os muitos exemplos está o tempo gasto para revisar dados coletados em campo (os chamados pacotes fiscais). Os dados nem sempre têm o detalhamento adequado para propósitos fiscais, o que exige mais intervenção manual. Diferentes planilhas também podem ser usadas para obter e relatar esses dados, e elas em geral são carregadas à mão em softwares de *compliance* fiscal. Além disso, normalmente são necessários muitos relatórios manuais personalizados para atender a solicitações com fins específicos.

Desafios para concluir declarações fiscais



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

“Muitos dos nossos clientes dedicam um tempo enorme a manipular dados para atender a necessidades específicas. Eles buscam maneiras de minimizar essas tarefas manuais e concentrar seus recursos em tarefas analíticas com maior valor agregado”, explica Todd Bixby, sócio da PwC.

Nosso benchmarking mostra que mais de metade das empresas considera a coleta de dados um desafio regular ou constante para concluir as declarações fiscais. O benchmarking da PwC também destaca oportunidades importantes de automação relacionadas a tarefas contábeis fiscais. Como resultado, muitos departamentos fiscais alcançaram ou estão alcançando o “ponto de virada” da automação – quando os processos de automação tornam-se críticos para realizar tarefas essenciais com alta qualidade e no prazo oportuno. Esse é o caso especialmente de empresas nas quais profissionais de fora da área fiscal preparam pacotes fiscais ou daquelas que adotam modelos alternativos de pessoal, como equipes de serviços compartilhados.

Como gerenciar a mudança constante do ambiente fiscal global

Os departamentos fiscais precisam operar em um ambiente fiscal internacional que muda o tempo todo. As principais mudanças são demandas por mais transparência para assegurar que as empresas “paguem a parcela de impostos a elas correspondente”

nos países em que operam. Como exemplo, segundo os novos relatórios por país, as empresas multinacionais precisam fornecer às autoridades fiscais informações detalhadas sobre seus negócios globais e em cada país em que estão presentes, não apenas por atividade na jurisdição daquele governo.

Além disso, de forma inédita, os governos estão compartilhando informações entre jurisdições fiscais que os ajudarão a avaliar melhor riscos e identificar alvos de auditoria. Auditorias e disputas fiscais devem se multiplicar drasticamente, pois muitos governos querem aumentar sua arrecadação. Isso exige dos departamentos fiscais uma abordagem mais proativa para assegurar sua prontidão, como conseguir compilar dados solicitados por uma autoridade fiscal em um período muito curto. O desafio não está só no *compliance*, mas em como assegurar o entendimento profundo das informações antes, durante e depois de fornecê-las.

Outra mudança é o engajamento em tempo real com os contribuintes para garantir um *compliance* mais rápido e seguro. Isso demanda uma estrutura robusta de controle fiscal, porque as autoridades fiscais deverão analisar e confirmar a competência da empresa em relação à gestão de riscos e ao *compliance*, o que inclui a capacidade de realizar análises quase em tempo real de dados de suporte.

Reavaliação das abordagens de gestão de riscos

A alta administração está cada vez mais focada em como o risco fiscal é gerenciado e como isso apoia os objetivos gerais da organização. O apetite para riscos não pode mais ser definido de maneira isolada dos negócios mais amplos, devido à possibilidade de erros fiscais inesperados, exposições ou até danos à reputação. A estrutura de controle fiscal de uma organização agora deve incluir forte governança fiscal, que reflete claramente as expectativas dos *stakeholders*, um entendimento profundo de onde estão os principais riscos, controles eficazes e eficientes, estratégias de comunicação interna e externa e um monitoramento contínuo de todas essas áreas. “Em termos globais, especialmente na Europa, os diretores estão ficando cada vez mais preocupados com a forma como as suas decisões sobre questões fiscais podem afetar a reputação da empresa”, explica Michelle Lee, sócia da PwC EUA.

Os modelos de negócios evoluem num ritmo frenético

Os modelos operacionais estão mudando com mais frequência graças ao avanço da era digital e à complexidade regulatória crescente em todo o mundo. Um dos muitos exemplos é a necessidade cada vez maior de equipes de negócios virtuais, com base no uso da tecnologia. As equipes fiscais precisam manter um conhecimento profundo sobre o negócio e coletar dados adequados para realizar tarefas de *compliance* e análise, a fim de apoiar a divulgação de demonstrações financeiras nos prazos exigidos. Assim, a área fiscal precisa encontrar maneiras mais criativas de usar recursos, colaborar mais e buscar meios tecnológicos e de outra natureza para maximizar eficiências.

Como reformular o departamento fiscal para o futuro

O departamento fiscal do futuro talvez surpreenda pela aparência diferente – seu desenho será influenciado pela necessidade de gerenciar os desafios descritos anteriormente e assegurar que o *compliance* fiscal, as demonstrações financeiras e outras responsabilidades sejam totalmente

cumpridos. Práticas e processos históricos precisarão ser reformulados. Abordagens novas e inovadoras que usam know-how tecnológico serão cruciais. Alguns elementos-chave definirão esse estado futuro, como:

A automação será o centro das atenções

Tarefas manuais demoradas e sujeitas a erros serão automatizadas. Essa tendência promete influenciar diversos processos e tarefas da área fiscal. Como exemplo, a preparação da provisão do imposto de renda será feita por sistemas financeiros ou de consolidação para toda a empresa, substituindo planilhas ou soluções tecnológicas fiscais tradicionais. Para as tarefas analíticas, a ampla maioria das áreas fiscais usará ferramentas profissionais de análise de dados para apoiar processos de decisão. Assim, por exemplo, a automação ajudará a identificar áreas de risco para a auditoria, além de executar projeções e planejamento de cenários.

Qualidade avançada dos fluxos de dados

Os dados são a nova moeda dos negócios – a qualidade dos dados coletados das operações de negócios precisará melhorar enormemente. A maioria das áreas fiscais receberá dos sistemas financeiros corporativos ou de um hub dedicado de dados fiscais todas as informações em um formato fiscal adequado. Esses hubs se tornarão comuns e se desenvolverão internamente, licenciados por fornecedores externos ou acessados por uma firma de contabilidade como parte de um acordo de *co-sourcing*. A segurança dos dados será prioridade para evitar que informações confidenciais sejam divulgadas por acidente ou compartilhadas publicamente.

Fluxos de trabalho eficientes permitem economias de custo

Simplificar os fluxos de trabalho dentro da área fiscal será uma etapa essencial para gerar eficiências e economias de custo, liberando tempo para fornecer suporte e análises com maior valor agregado. Por exemplo, a integração de ferramentas de colaboração on-line automatizará a gestão de documentos e os controles internos. Um centro de

serviços compartilhados ou outra opção de *co-sourcing* também aumentará as economias de custo para as funções de *compliance* e relatório fiscal, como coleta de dados e preparação de formulários.

Um plano de tecnologia pode ajudar a traçar o rumo

Segundo Tim Lapetina, sócio da PwC EUA, “um primeiro passo essencial para desenvolver um plano de tecnologia é avaliar o estado atual das operações da área fiscal, inclusive fluxos de dados, pessoal, processos e a tecnologia que está sendo usada. Essa avaliação é importante quando a área fiscal busca apoio ou comprometimento de outras áreas da organização para realizar a mudança desejada, como o departamento financeiro ou a diretoria executiva”.

O resultado ideal é um plano sob medida, multifacetado (não uma solução unidimensional), que destaque as capacidades específicas que a área está se esforçando para alcançar, além de benefícios e economias de custo que serão gerados. Esse plano não deve ser criado no vácuo – a área fiscal é um elemento vital para o departamento financeiro mais amplo, e as duas equipes devem caminhar lado a lado na busca de eficiências. Trabalhar em conjunto e usar os investimentos corporativos em tecnologia e sinergias gerais de transformação serão as bases da área fiscal da nova era.

A jornada de transformação talvez não seja fácil – muitos obstáculos práticos precisam ser superados. Mas o retorno sobre o investimento terá um impacto significativo para a organização por muitos anos. Os potenciais benefícios não afetarão apenas custos fixos e variáveis, mas melhorarão também a gestão de riscos para toda a empresa, o fluxo de caixa e a governança. A transformação permitirá que a área fiscal seja vista não só como um departamento essencial de *compliance*, mas um ativo organizacional estratégico ainda mais valioso.

Michael Shehab, sócio e líder da prática de Tax Reporting & Strategy nos EUA, onde ajuda clientes a criar organizações fiscais líderes em seus setores. Giovanni Bracco, sócio, lidera a área de Tax Risk Assurance na PwC do Reino Unido.

Um avanço nas parcerias de negócios

A parceria de negócios está dando um grande salto ao mudar seu foco do apoio à decisão para a definição ativa de um rumo para o negócio e gerenciar o desempenho em relação a esses objetivos. Esse, porém, não é um papel reservado aos profissionais de finanças. Ele pode ser assumido por outras pessoas com habilidades analíticas bem desenvolvidas. Então, como os profissionais de finanças podem desenvolver a visão de negócios e a credibilidade necessárias para garantir seu lugar no círculo de decisões?

Historicamente, o papel de um diretor financeiro era gerenciar a área de finanças da organização. Isso significava um grande volume de relatórios e um fechamento contábil rápido. O diretor financeiro tradicional se envolvia menos na linha de frente das operações de negócios. Mas o papel do parceiro de negócios financeiro evoluiu significativamente. Segundo Darioush Zirakzadeh, diretor de transformação da cadeia de valor da PwC Suíça, espera-se que o líder financeiro moderno esteja muito mais informado sobre o negócio, participe ativamente das reuniões da empresa, questione os processos de tomada de decisão e leve em conta questões como investimento, lucratividade e margens. Ele também precisa ser curioso e flexível e conseguir aprender e evoluir com as mudanças no cenário de negócios.



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

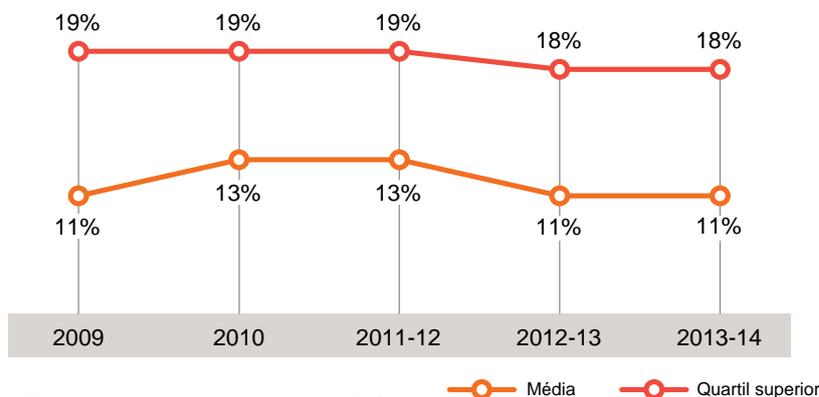
“Empresas com visão de futuro estão medindo o sucesso das equipes de liderança de finanças com base nos resultados comerciais dos negócios que apoiam.”

Empresas com visão de futuro estão medindo o sucesso das equipes de liderança de finanças com base nos resultados comerciais dos negócios que elas apoiam. Se a área de finanças estiver fazendo um trabalho melhor para ajudar o negócio a tomar boas decisões, a empresa verá resultados em termos de participação de mercado ou receita. Segundo Zirakzadeh, algumas organizações até incentivam os líderes de finanças com base em resultados de negócios. No entanto, na maioria das empresas, a indicação de profissionais de finanças para funções de parceria de negócios permaneceu estável ao longo dos anos (ver Figura 8): apenas cerca de uma em cada dez horas equivalentes a tempo integral de finanças (FTE, da sigla em inglês) é dedicada a funções de parceria de negócios.

Embora a proporção de pessoal de finanças em funções de parceria de negócios tenha permanecido praticamente a mesma, estamos começando a ver um aumento na quantidade de tempo que esses profissionais dedicam à análise em oposição a menos coleta de dados com valor agregado (ver Figura 9). Avanços em automação, padronização de dados e ferramentas de análise inovadoras e de baixo custo estão reduzindo o tempo gasto em coleta de dados. Ao mesmo tempo, vemos as empresas enfatizarem a importância da análise de dados. Esses fatores permitem que os analistas dediquem mais atenção e tempo à análise e à geração de ideias.

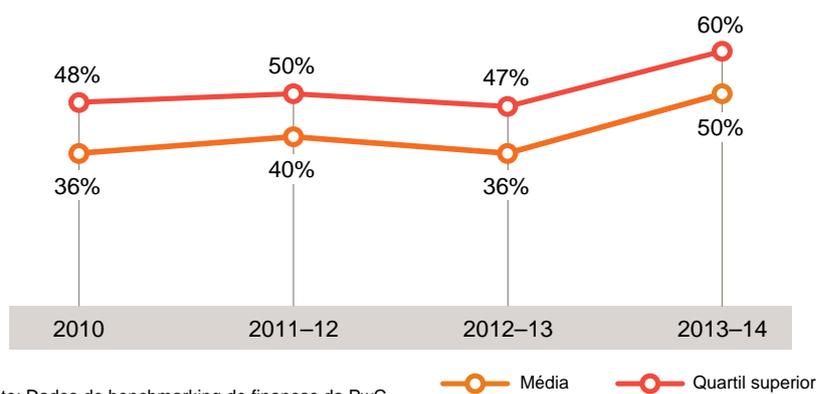
Grandes empresas tornam seus investimentos em parcerias de negócios mais eficazes ao esclarecer e focar o papel das equipes de parceria de negócios de finanças. Outros profissionais de finanças são responsáveis por capturar as informações de gestão padrão, enquanto a função de parceria de negócios é entender o que essas informações representam e as implicações comerciais para o negócio. Grandes organizações (como a BBC e a Nielsen) têm clareza total sobre a função de parceria de negócios – concentrando-se no resultado comercial e usando informações de gestão fornecidas pelo centro de excelência. Em nossos projetos de benchmarking e consultoria, vimos

Figura 8: Horas equivalentes a tempo integral (FTE, na sigla em inglês) de finanças em funções de parceria de negócios



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

Figura 9: Percentual de tempo gasto em análise (x coleta de dados)



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

que a parceria de negócios tem menos sucesso quando os parceiros de negócios recebem mensagens confusas sobre seus papéis e responsabilidades e não sabem com clareza como podem gerar valor para a organização. Em muitas empresas que adotam a parceria de negócios, os parceiros ainda recebem muitas tarefas financeiras operacionais, o que deixa apenas uma parte do seu tempo dedicada à parceria. Em outras, os escolhidos como parceiros não têm as habilidades sociais e estratégicas certas para se sair bem nesse papel. Como

explica Steve Killick, sócio da PwC África do Sul, “para ser um parceiro de negócios eficaz, você precisa ter habilidades de relacionamento e de negócios, conhecimentos de assessoria e consultoria e uma visão global. Precisa ser capaz de assessorar o negócio do ponto de vista tático, mas também estratégico. Muitas pessoas designadas para funções de parceria de negócios ainda são táticas e operacionais por natureza e, portanto, incapazes de enfrentar os importantes desafios estratégicos da função”.

Como impulsionar o negócio: O parceiro de negócios avançado

Ao longo dos últimos anos, a parceria de negócios tornou-se um elemento central da área financeira. Os dados de benchmarking da PwC mostram que quase 50% dos profissionais de finanças veem a área como facilitadora de um planejamento estratégico para toda a corporação. As áreas financeiras de melhor desempenho têm uma quantidade de profissionais de finanças focados em parceria de negócios mais de 50% maior que a média. No futuro, os serviços de parceria de negócios oferecidos por departamentos de finanças se tornarão cada vez mais importantes para o sucesso de uma empresa no mercado.

O avanço tecnológico e as oportunidades geradas pela abundância de informações desafiam a visão tradicional dos parceiros de negócios de finanças (PNFs). A questão é saber se essa função será realmente necessária no futuro, no momento em que tecnologias poderosas de análise interpretam Big Data e ferramentas móveis self-service colocam as informações na ponta dos dedos dos executivos. No entanto, o feedback de organizações de alto desempenho indica que os PNFs nunca foram tão necessários – mas as exigências da área estão evoluindo rapidamente e está claro que muitos líderes de finanças não acompanham esse ritmo.

Os PNFs avançados se preocupam em ajudar as organizações a pesquisar informações financeiras e de mercado para gerar valor comercial. Os PNFs trabalham com as empresas para combinar, orquestrar e transformar informações financeiras e não financeiras em ideias. Isso inclui interpretar informações de gestão e análises e, mais importante, desenvolver cenários de negócios e entender os fatores de geração de valor em finanças que afetam o desempenho da organização. Na era digital, os PNFs controlam a pauta de ideias e otimizam as estruturas de informação de toda a organização para fornecer visões prospectivas que afetam a posição de valor da organização. Eles questionam o negócio e muitos também podem se tornar importantes agentes de comunicação entre as equipes de

negócios e outras áreas. Finalmente, os PNFs precisam facilitar a mudança nas empresas com base nas informações que obtiveram.

As empresas percebem o valor de um bom PNF de várias maneiras: começando pela capacidade de tomar decisões de preços que otimizam o retorno sobre o investimento até a melhora nos controles regulatórios, o que reduz a chance de multas. Para ilustrar esse valor potencial inerente, um PNF de um dos nossos clientes reduziu o capital necessário ao negócio alinhando melhor a definição, a previsão e o planejamento para toda a organização, o que aumentou a precisão das previsões de desempenho. Em outro cliente, um PNF identificou oportunidades de economia de custos para a organização, fornecendo uma visão melhor dos preços em várias regiões com base em um relatório do centro de excelência. Um terceiro PNF ajudou uma importante empresa farmacêutica a identificar como atender melhor às demandas do consumidor mantendo a lucratividade.

Nossa entrevista com Fredrik Hedlund, da Nielsen, fornece um bom exemplo de como uma definição clara e focada do papel do PNF pode ajudar a gerar valor para a organização. Ao excluir todas as responsabilidades de produção e controle dos diretores financeiros regionais, além de substituir sua equipe local de suporte à análise por um centro de excelência do PNF, a Nielsen conseguiu maximizar o tempo dedicado à tomada de decisões comerciais e ao questionamento dos negócios. Entre as métricas adequadas de sucesso estão o valor do PNF percebido pelo negócio, conforme registrado via feedback estruturado e, obviamente, o desempenho do negócio. Nossa entrevista com Ian Haythornthwaite, da BBC, ilustra onde essa abordagem foi extremamente bem-sucedida.

O que caracteriza um PNF avançado – Como sintetizar análise e visão de negócios

O PNF ideal tem profundas habilidades analíticas e capacidade de sintetizar dados financeiros com informações sobre o futuro dos negócios, o que permite transformar dados

em conhecimentos reais para a organização. As habilidades financeiras de orçamento e previsão, conhecimento de planejamento, desenvolvimento de *business case* e análise estratégica – como também a profundidade e variedade de conhecimentos financeiros – continuam sendo importantes, mas precisam ser suplementadas com conhecimentos de mercado e produtos, além de uma visão geral do negócio. O PNF precisa ter conhecimentos sobre a cadeia de valor do negócio, sua estratégia e uma compreensão dos principais fatores de geração de receitas.

O PNF precisa saber se adaptar, além de ser um aprendiz constante e entusiasmado. O parceiro de negócios ideal também terá um forte conjunto de habilidades sociais, como a capacidade de estabelecer relacionamentos, ser flexível e colaborativo e se ajustar às exigências da organização de negócios. Por fim, o PNF precisa ter qualidades de liderança e credibilidade para que o negócio esteja disposto a operar com base nos conhecimentos que ele gera. Com o surgimento das ferramentas de análise e da tecnologia self-service, a função tradicional do PNF está sendo questionada; para terem sucesso, os PNFs precisarão, cada vez mais, se preocupar em fornecer informações consistentes e relevantes aos tomadores de decisão, sempre que necessário.

Bons PNFs podem criar vantagem competitiva para uma organização, liberando o valor que de outra forma poderia ser desperdiçado. O PNF pode ajudar a “navegar” dentro e fora do negócio – agir como um mediador para os *stakeholders*, criar uma conexão melhor com a área de finanças e fornecer capacidade de previsão, protegendo o negócio de choques. Alguns serviços dos PNFs de alto desempenho:

- **Decisões baseadas em dados:** tomar decisões comerciais com a área de negócios baseadas em informações financeiras e não financeiras oportunas.
- **Planejamento de negócios:** desenvolver e adotar metas de negócios com base em informações financeiras de acordo com a estratégia de negócios.

- **Agir de acordo com as variações nas previsões:** fornecer a interface principal entre os negócios e a equipe de operações financeiras para garantir a adequação e a precisão dos processos de planejamento, orçamento e previsão. Isso inclui entender as variações e iniciar mitigações.
- **Análise:** apresentar ideias e questionamentos aos gerentes de negócios e tomadores de decisão, como uma análise da avaliação de investimentos e negócios.
- **Gestão de riscos e desempenho:** identificar e mitigar riscos, monitorar o desempenho em relação às metas, entender o raciocínio por trás das variações, questionar o negócio em ações de recuperação e suas consequências e avaliar riscos e oportunidades.
- **Agente de mudanças:** identificar oportunidades e apoiar o movimento por melhoria de processos e desempenho em toda a empresa.

Como os PNFs se organizam – Foco no valor

- Não existe um modelo operacional único para os PNFs. A forma e o tamanho dos serviços e da organização do PNF são moldados em torno de forças de mercado setoriais específicas, da complexidade das regiões de operação e da maturidade organizacional. Um fator de sucesso comum para construir relacionamentos eficazes com o negócio é localizar o PNF geograficamente perto do negócio.

Vemos que a função avançada do PNF está sendo liberada de todos os subordinados diretos e de todas as responsabilidades de controle e produção. Seus objetivos únicos de desempenho podem ser então direcionados para gerar valor comercial. Esse é o modelo que funciona bem para a Nielsen, onde os CFOs nacionais tornaram-se PNFs e estão sendo avaliados com base no feedback do líder de negócios. Mas esse

modelo exige capacitação tecnológica e uma articulação estreita com fornecedores de informação, como centros de excelência de operações financeiras e de planejamento e análise de finanças.

Para forjar o futuro da área de finanças, os CFOs e CEOs precisarão capacitar os PNFs para desempenhar um papel central, e os PNFs terão de enfrentar o desafio e conquistar esse papel. As organizações que conseguirem identificar e implantar os PNFs corretos e empregar as melhores práticas de parceria de negócios estarão bem posicionadas para colher os benefícios que a parceria de negócios de alta qualidade oferece.

Marc Rufo, diretor (Reino Unido), Rod Maxwell, diretor (Reino Unido), e Colby Connor, sócio (EUA), ajudam os clientes da PwC a criar organizações de parceria de negócios líderes em seus setores.

Segundo Zirakzadeh, é muito importante desenvolver parceiros de negócios confiáveis. O pessoal sênior que trabalha na unidade de negócio e o parceiro de negócios de finanças devem conviver e ter experiência de trabalhar juntos, para que o profissional de finanças não seja visto como um estranho. “Uma forma que as empresas encontraram para conseguir isso foi enviar o pessoal da unidade de negócios e os parceiros de finanças para treinamentos conjuntos. Executivos, pessoal de finanças, pessoal da cadeia de suprimentos

e outros profissionais passam dois ou três dias em um curso executivo para compartilhar experiências e desafios comuns. A formação dessa equipe interfuncional ajuda a criar uma comunidade dentro da empresa, o que faz com que as pessoas do mesmo nível se comuniquem mais facilmente e entendam o papel de cada um”, afirma. Acima de tudo, no entanto, os PNFs precisam dedicar tempo ao negócio, trabalhando nas fábricas ou com o pessoal de vendas para entender realmente a linguagem e as preocupações do negócio. Caso

contrário, eles nunca conseguirão gerar valor significativo. François Jaucot, sócio da PwC Bélgica, destaca a importância do “acompanhamento do trabalho” para o sucesso da parceria de negócios, descrevendo-o quase como um estágio no qual o parceiro consegue entender melhor outros aspectos do negócio. Jaucot também enfatiza a necessidade de os PNFs e as unidades de negócios que eles apoiam terem metas e incentivos financeiros comuns.

“Seu trabalho é ajudar o negócio a alcançar o sucesso, fornecer assessoria, orientação, ajudá-lo a desenvolver planos, em vez de apenas produzir e apresentar informações. Para isso, você precisa entender quais são os problemas do seu negócio.”

– Ian Haythornthwaite, BBC

Planejamento integrado de negócios – A evolução do orçamento e da previsão

O planejamento integrado de negócios pode ser descrito de modo mais adequado como a conexão e a sincronização de várias atividades de planejamento de toda a organização para demonstrar claramente o apoio operacional, desde os escalões mais baixos aos planos financeiros elaborados pela alta administração. Qual CFO não desejaria isso e que negócio não se beneficiaria?

Essencialmente, a precisão dos dados é (ou deveria ser) uma condição predeterminada. Os líderes financeiros e suas empresas não podem sobreviver sem dados precisos. Os verdadeiros agentes de mudanças quando se trata de planejamento são a agilidade e a pontualidade. Áreas de finanças ágeis conseguem integrar fatores financeiros e não financeiros em suas análises (além de informações de influenciadores externos), o que confere a eles uma dimensão adicional de profundidade, conhecimento e valor. Dados precisos, agilidade e pontualidade no contexto do planejamento integrado de negócios são uma combinação poderosa.

Com o planejamento integrado de negócios, a administração fica mais confiante – os líderes sabem que seu rumo estratégico está apoiado em planos operacionais desde os escalões mais baixos. As decisões tornam-se mais fáceis, sejam elas sobre estruturação, recrutamento de fornecedores, novos produtos, estratégias de entrada no mercado, aquisições ou desinvestimento. Os *stakeholders*, desde os empregados aos acionistas, estão plenamente cientes de que a organização está voltada para o futuro e entende claramente como a execução vai gerar resultados.

Principais indicadores

Para desenvolver planos financeiros melhores, os CFOs percebem que devem estar tão preocupados com os fatores de negócios que afetam o futuro quanto com Demonstrativos de Resultados e Balanços. Usuários, audiência, aumento da base de assinantes, novas lojas, índices de pedidos de vendas, desempenho da cadeia de suprimentos, financiamento de capital e lançamentos de produtos são apenas alguns fatores de negócios comuns que os CFOs buscam entender e vincular a seus planos financeiros em um esforço para desenvolver projeções confiáveis que possam compartilhar com o mercado.

Orçamento – evolução ou revolução?

A abordagem comum de planejamento financeiro sempre girou em torno do exercício anual de orçamento, cujo objetivo é alcançar um acordo sobre metas de lucratividade e receita bruta, além de impulsionar o desenvolvimento de modelos de custo líquido capazes de apoiar essas metas. Previsões realizadas mensal ou trimestralmente buscam criar uma visão atual do orçamento anual que leve em conta o desempenho até um determinado momento, mais as possíveis mudanças.

Os problemas com o modelo comum são bem conhecidos. Orçamentos demoram muito para ser desenvolvidos e estão obsoletos antes mesmo do início do ano fiscal. As previsões são elaboradas às pressas, tomam atalhos e criam divergências e contradições entre os planos operacionais e financeiros. Os planos carecem de um horizonte de tempo flexível que leve à utilidade marginal perto do fim do ano fiscal. Tudo isso resulta em planos imprecisos e que não fornecem as informações processáveis necessárias para gerenciar o negócio de forma ideal.

Ao longo dos últimos dez anos, tivemos exemplos importantes de empresas que buscaram melhorar seu processo de planejamento financeiro eliminando por completo o orçamento anual e implementando uma forma mais fluida de planejamento contínuo. Isso gerou bons resultados em alguns casos, mas, com frequência, a abordagem tem se mostrado problemática ou inviável devido à perturbação que ela pode causar nos alicerces do negócio; entre eles, a forma de definir salários, bônus ou contratos ou de estruturar a organização.

Além do ocasional sucesso revolucionário, a maioria das organizações de finanças opta por desenvolver a abordagem comum de planejamento financeiro com uma ênfase reduzida no orçamento, melhor parceria de negócios e maior integração das atividades de planejamento em toda a organização. O planejamento financeiro está evoluindo para um planejamento de negócios mais abrangente que envolve um conjunto maior de atividades integradas entre ciclos de planejamento e horizontes de tempo que apoiem melhor o negócio. Os orçamentos anuais e as previsões para períodos fiscais ainda são feitos, mas de forma diferente. Essas tendências evolutivas são normalmente conhecidas hoje como planejamento integrado de negócios.

Mas traduzir indicadores sobre o futuro em resultados financeiros previsíveis é um desafio, e definir metas que equilibrem risco e oportunidade de forma correta exige mais do que bom planejamento financeiro – requer a integração de planejamento operacional e financeiro e a coordenação de muitas pessoas de toda a empresa. Isso está longe de ser fácil. Muitos CFOs se sentem desconfortáveis em apresentar ao público uma orientação sobre desempenho financeiro futuro, não por falta de confiança no negócio ou no mercado, mas por não terem segurança suficiente sobre o quanto seus planos financeiros estão integrados por toda a organização.

Como o planejamento integrado de negócios ajuda?

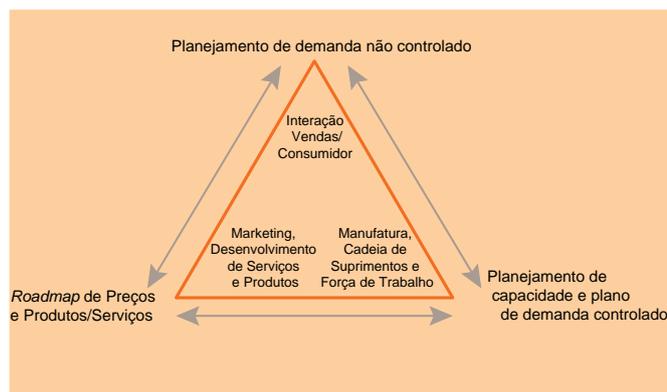
Para a organização financeira, o planejamento integrado de negócios oferece os seguintes benefícios:

- planos baseados em fatores de negócios que mostrem claramente a ligação entre fatores voltados para o futuro e resultados financeiros;

- um planejamento mais preciso, com melhor capacidade de reduzir e explicar variações no plano;
- menos esforço para a área de finanças em suas funções de agregação e reconciliação de planos;
- melhor capacidade de transformar solicitações com fins específicos em modelos de cenários baseados em hipóteses.

Os benefícios são grandes não só para a organização financeira, mas para o restante da empresa. O ciclo típico de geração de valor para um planejamento integrado de negócios bem-sucedido se desenvolve da seguinte maneira:

- A. O planejamento integrado de negócios reduz a duplicidade e a fragmentação dos processos de planejamento, vinculando melhor os planejadores às atividades corretas.
- B. A adoção de uma abordagem integrada que sincroniza processos de planejamento operacional e financeiro em torno de fatores de negócios comuns e consistentes otimiza os fóruns de decisão e os



O **planejamento integrado de negócios** tem sua origem no aperfeiçoamento de processos de planejamento operacional e de vendas, com base no desenvolvimento de uma integração melhor. A abordagem é reorganizar a comunicação e o diálogo entre várias equipes de planejamento operacional e otimizar o calendário de planejamento para que ele obedeça a regras interconectadas e resulte em planos operacionais consistentes de ponta a ponta. O foco está nas equipes de vendas (responsáveis pelas previsões de demanda), de produtos (responsáveis pelos roadmaps de produtos e serviços e de preços) e de operações (responsáveis pelo planejamento da cadeia de suprimentos, da força de trabalho e da produção).

calendários de planejamento. A organização toma decisões melhores em menos tempo.

- C. Os planos são desenvolvidos com mais velocidade, frequência e com menos esforço, o que aumenta a agilidade de resposta a mudanças que afetam condições de mercado, riscos e oportunidades.

Quais são os ingredientes do sucesso?

O planejamento integrado de negócios não é um conceito novo, mas até recentemente ele estava mais centrado em planejamento operacional do que financeiro. Com o sucesso operacional dos conceitos nele embutidos, muitas empresas perceberam que, para realmente gerar valor, os processos de planejamento financeiro devem ser um componente central para reger o processo de planejamento integrado de negócios de ponta a ponta e manter a conexão entre estratégia e execução. Ao trabalhar com clientes em vários setores, observamos áreas importantes de foco (listadas a seguir por prioridade) para organizações financeiras que conduzem iniciativas de planejamento integrado de negócios.

Talento. O planejamento integrado de negócios é sustentado por uma área de finanças que se destaca em modelagem e análise de negócios. Geralmente, são organizações que transferiram com sucesso atividades transacionais para serviços compartilhados de custo mais baixo e conseguiram investir em equipes maiores e melhores que podem se concentrar em modelagem, planejamento e ideias de negócios.

Parceria de negócios. Desenvolver uma comunicação transparente em torno dos ciclos de planejamento de toda a empresa e liderar o desenvolvimento de calendários de planejamento que levam em conta prioridades levantadas tanto pela alta

administração quanto pelos escalões mais baixos mostrou ser uma das mais eficazes abordagens de parceria para apoiar o planejamento integrado de negócios. O conhecimento financeiro e o envolvimento no planejamento estratégico e operacional também facilitam a criação de novos processos de planejamento integrado de negócios. Essencial para a parceria de negócios é a capacidade de estabelecer a confiança nos parceiros individualmente para incentivar comportamentos organizacionais mais integrados.

Qualidade e governança de dados.

O sucesso do planejamento integrado está ligado à disponibilidade de dados operacionais de melhor qualidade, com origem em diferentes sistemas, inclusive módulos ERP, serviços na nuvem e plataformas de integração fornecedor/cliente. Esses dados fornecem uma série de fatores de negócios não financeiros e permitem elaborar planos em todos os níveis de detalhes e para todas as dimensões do negócio. No entanto, sem governança adequada, eles geralmente não geram valor. Organizações/financeiras estão em melhor posição para atuar como uma parte neutra que ajude a definir os critérios de qualidade de dados e identificar onde é melhor gerenciar os dados mestres. Como agregadora de planos, a área de finanças também pode desempenhar um papel eficaz de vigilância em caso de danos à governança.

Tecnologia. Avanços (como ferramentas de Big Data, analytics e EPM) ajudam a integrar vários planos em toda a organização. Essas tecnologias criam pontos de integração de dados que reforçam ciclos comuns de planejamento, além de um versionamento consistente, mas permitem criar diferentes planos com diferentes níveis de detalhe para diferentes finalidades. Eles também fornecem algoritmos que apoiam a modelagem de cenários e análises

de hipóteses e estabelecem uma integração forte com relatórios e análises de resultados reais, facilitando o desenvolvimento de planos.

O que pode dar errado?

A maioria das empresas deseja incrementar o planejamento integrado de negócios com uma melhor tecnologia de planejamento. Isso faz algum sentido porque os investimentos em tecnologia geralmente são os aspectos mais fáceis e mais tangíveis de transformação de negócios. Mas o planejamento integrado de negócios é um processo transformador. Sem abordar a questão do talento, a parceria de negócios e a governança e a qualidade dos dados, os investimentos em tecnologia aumentam o custo de processos de planejamento significativamente e não adicionam valor material ao negócio.

Onde houve sucesso?

As primeiras a terem sucesso na adoção do planejamento integrado de negócios foram empresas de varejo e produtos de consumo, produtos industriais, tecnologia, telecomunicações, indústria farmacêutica, setores primários, como energia e mineração, e serviços financeiros. Em geral, quanto maiores e mais complexos os processos de planejamento, maior o benefício de implementar um planejamento integrado de negócios melhor. Por outro lado, observamos muitas empresas mais novas, que estão livres do peso das abordagens tradicionais, implementarem o planejamento integrado de negócios como forma de apoiar a operação em um ambiente de equipe Lean e evitar a complexidade no processo de planejamento.

Nicholas Kaposhilin, diretor (EUA), e Steve Crook, sócio (Reino Unido), são membros da prática de Eficácia Financeira da PwC. Eles trabalham com análise e planejamento financeiros, transformação de processos e gestão de desempenho corporativo.

Como atingir o verdadeiro potencial do método Lean na área de finanças

Muitas equipes financeiras tentaram implementar processos Lean e os resultados foram variados. Por que algumas organizações se saem melhor do que outras e como as lições aprendidas podem ser aplicadas para garantir que os benefícios sejam alcançados?

Muito tem se falado sobre os processos Lean nos últimos anos, principalmente no contexto de manufatura. As abordagens Lean têm sido adotadas por outras áreas do negócio também, e essa alternativa geralmente surge quando as empresas buscam oportunidades de reduzir o desperdício, a repetição, o trabalho duplicado e os erros. Os departamentos de finanças percebem que o tempo gasto em relatórios manuais restringe o disponível para atividades de parceria de negócios e geração de ideias. Uma abordagem Lean ajuda a empresa de alto desempenho a otimizar essas atividades, liberando tempo e dinheiro que podem ser aplicados para adicionar valor real ao negócio. Na nossa experiência, as empresas mais bem-sucedidas na aplicação dos princípios Lean são as que conseguem moldá-los a suas próprias finalidades e embuti-los na cultura e nos objetivos mais amplos do negócio, incorporando a gestão da mudança e a melhoria contínua para produzir uma mudança duradoura.

“Um bom resultado que estamos começando a ver é o aumento no tempo que os profissionais de finanças dedicam a análise versus coleta de dados.”

Um bom resultado que estamos começando a ver é o aumento no tempo que os profissionais de finanças dedicam a análise *versus* coleta de dados (ver Figura 9 na página 35). As estratégias Lean desempenharam um papel significativo para reduzir o esforço desnecessário empreendido na coleta de dados. Ao mesmo tempo, vemos empresas enfatizarem a importância da análise de dados. Uma combinação de princípios Lean, automação e padronização do armazenamento de informações permite que os analistas voltem mais sua atenção para gerar as métricas de relatórios avançadas que caracterizam a saúde e o crescimento de uma empresa, mas ainda tenham tempo para buscar *insights* estratégicos.

Como superar os obstáculos às melhorias de processos Lean

Quais são então os obstáculos para alcançar esses benefícios? Nossos projetos de benchmarking de finanças geralmente revelam a falta de padronização de processos e uma infraestrutura tecnológica que é incapaz de prover o apoio necessário, a figura 10, da página 41, destaca essas questões entre as áreas de maior fragilidade nas avaliações. Sem esses dois fundamentos, os processos Lean precisam fazer um enorme esforço para mudar realmente o desempenho das equipes de finanças. As empresas que têm sucesso com o sistema Lean pressionam seus clientes internos a adotar relatórios padronizados. Elas criam painéis nos quais os usuários podem acessar dados e criar relatórios self-service padrão. Não são mais os mesmos dados básicos apresentados de diferentes maneiras para diferentes clientes internos. Elas também padronizam aspectos como códigos de contas e planos contábeis para toda a organização.

Há uma variação significativa naquilo que as empresas chamam de “Lean”. Algumas têm uma interpretação mais simples, baseada no conceito de 5S (*Sort, Straighten, Shine, Standardise e Sustain*). O objetivo é tornar tudo mais organizado, mas o foco está no espaço de trabalho ou no fluxo de trabalho literal. Processos de ponta a ponta maiores, essenciais para obter melhorias reais, talvez sejam negligenciados.

Outras empresas tentam melhorar processos inteiros sem eliminar o desperdício do sistema. Segundo Bill Gilet, “o tempo e os esforços desperdiçados são então incorporados ao novo sistema, limitando os ganhos a serem alcançados. Se, por exemplo, uma empresa quiser automatizar um pacote de relatórios de gestão de 400 páginas, primeiro será absolutamente essencial avaliar quais desses relatórios geram valor para o negócio e eliminar o resto. O foco deverá ser apenas automatizar os relatórios que afetam positivamente indicadores-chave de desempenho essenciais para o negócio”.

Mesmo em caso de automação parcial, geralmente há outras oportunidades de agilizar processos e reduzir o desperdício e o tempo dedicado a realizar tarefas que podem ser automatizadas (ver dados de mediana na Figura 11). Muitas áreas funcionais ainda registram 25% ou mais do tempo de seu FTE desperdiçado ou gasto na execução de processos manuais que poderiam ser automatizados. E nas áreas de cobrança e relatórios de gestão, sistemas e processos inadequados resultam em mais de 40% do tempo desperdiçado ou dedicado a atividades que poderiam ser automatizadas. A Figura 11 ilustra o enorme potencial de economias de custo que pode ser obtido com a automação e a redução de custos em várias atividades financeiras.

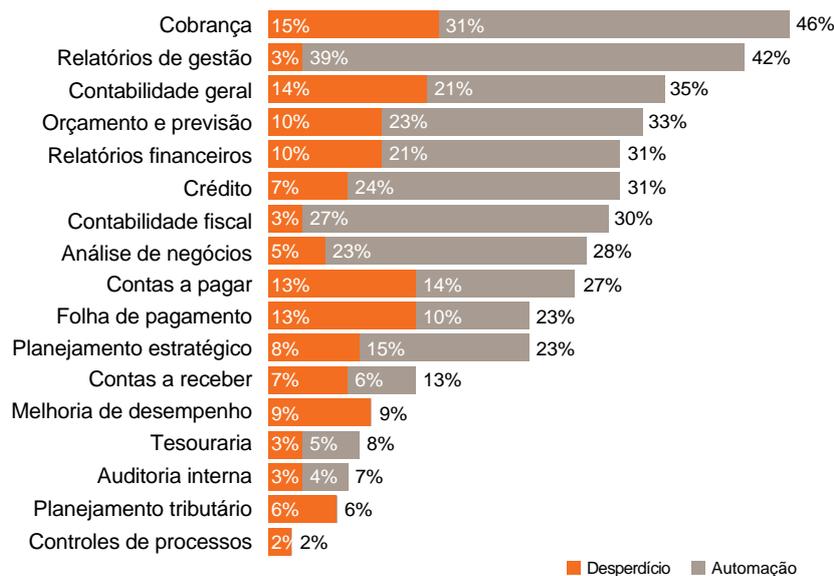
Figura 10: Visões sobre processos financeiros



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, pesquisas sobre desempenho, feedback financeiro

Mediana em uma escala de 1 a 10

Figura 11: Redução de resíduos e potencial de automação (proporção da atividade de finanças)



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

Abordagens Lean

Algumas empresas com alto desempenho tiveram sucesso com abordagens baseadas no método Lean, voltadas para a melhoria contínua e de longo prazo. Essas abordagens são desenhadas para ajudar as organizações a obter mais dos seus profissionais, aumentando seu engajamento para melhorar o desempenho e gerar benefícios sustentáveis. Em uma situação ideal, os princípios Lean são incorporados a funções operacionais cotidianas e passam a ser responsabilidade de todos.

Outros princípios Lean que podem melhorar muito o desempenho e a eficiência organizacional são a análise da “satisfação do cliente”, o elaborado processo para captar as preferências e expectativas de um cliente. Se a

área financeira passa a maior parte do seu tempo focada em preocupações internas, enquanto os *stakeholders* exigem um processamento mais rápido das transações, essa incompatibilidade pode ser fatal para o funcionamento eficaz do departamento. Pesquisas e conversas sobre a satisfação do cliente revelarão esse descompasso e levarão a um alinhamento melhor com os negócios.

Departamentos de finanças de alto desempenho também descobriram que a medição é essencial para o sucesso de uma iniciativa Lean. Gilet explica que, se as empresas não investirem tempo para medir o marco de referência, não haverá como monitorar se o projeto resultou em melhoria. Abordagens de *scorecard* permitem monitorar uma equipe de finanças continuamente e dão aos seus membros metas a serem

alcançadas. As equipes são motivadas a se manter longe do vermelho e, portanto, têm mais probabilidade de se engajar no processo de mudança. Segundo Gilet, “os *scorecards* também permitem identificar gargalos e áreas nas quais um novo sistema pode estar indo mal, o que possibilita melhorias de processos adicionais. Quando imbuída de uma mentalidade de melhoria contínua, a organização pode colher excelentes benefícios nas áreas de eficiência e eficácia de processos”.

“Se as empresas não investirem tempo para medir o marco de referência, não haverá como monitorar se o projeto resultou em melhoria.”

Gestão com maior eficiência? Confiar nas pessoas para execução e entrega

Nos últimos anos, tivemos grandes mudanças em sistemas e processos financeiros, com as organizações buscando racionalizar operações, cortar custos e acelerar a entrega. Mas é preciso fazer mais.

Alguns anos atrás, a PwC começou a observar empresas que operavam com níveis de desempenho muito diferentes, apesar de terem sistemas e processos bastante semelhantes. Rapidamente ficou evidente que a variação entre as equipes se resumia à capacidade de desempenho e liderança do pessoal, sua organização e sua gestão.

Entre os problemas comuns havia atividades que dependiam fortemente de pessoas-chave, criando dificuldades inevitáveis quando essas pessoas não estavam disponíveis ou quando havia um pico de atividade – um exemplo claro era o ciclo mensal de relatórios. Muitas equipes trabalhavam de forma isolada, com pouca interação com outras equipes. Como resultado, as pessoas talvez não tivessem conhecimento das possíveis necessidades de outros profissionais, como as informações exigidas pelas equipes de negócios para os relatórios financeiros. Outro tema constante era a grande quantidade de tempo gasto

pelos gestores no combate a incêndios. Havia uma esfera de ação ou um tempo reduzido para identificar e resolver as principais causas dos problemas. Também descobrimos que muitas organizações tinham alta rotatividade de pessoal, sobretudo em call centers, serviços compartilhados e operações em produção. Quando associado à dedicação de apenas 5-10% (em média) do tempo disponível dos gestores a um *coaching* ativo do desempenho individual, isso gerava erros, retrabalho e outras questões para o crescimento e o desenvolvimento normal das atividades.

Expectativas claras

Esse reconhecimento da importância fundamental das pessoas na geração de eficiência nos levou a desenvolver uma nova abordagem para a melhoria de desempenho, com base no desenvolvimento de gerentes dentro das equipes para que eles as administrassem de modo mais eficiente e, assim, impulsionassem a produtividade. A administração talvez tenha problemas diferentes para superar, seja para aumentar a eficiência ou melhorar a qualidade ou o atendimento ao cliente, mas as bases para a mudança são muito parecidas.

O primeiro passo é manter gerentes e equipes concentrados nas suas prioridades máximas, tornando o desempenho visível, entendendo a verdadeira carga de trabalho das equipes, os tipos de trabalho, e abrindo canais de comunicação. O foco então é criar uma estrutura em torno da solução de problemas e começar a dar coerência à maneira como as atividades são realizadas a cada hora do dia. Com base no planejamento eficaz e nas habilidades cruzadas das equipes, agora é possível antecipar e gerenciar melhor os altos e baixos de demanda para conferir maior flexibilidade e sustentabilidade à maneira como as demandas são atendidas.

Como delegar mais poder e criar “consequências positivas”

O conceito de “reunião diária” em torno dos dados visuais talvez seja familiar, mas criar uma verdadeira disciplina para essas atividades é essencial. Elas devem acontecer no mesmo horário todos os dias. Coloque-as sob a responsabilidade de uma equipe, promova rodízios na liderança dos debates e sintá-se fortalecido pelo processo. Problemas e obstáculos são compartilhados de modo transparente e o desempenho é discutido diariamente. As conquistas

também são reconhecidas, de modo que os envolvidos fiquem estimulados a contribuir. Eles podem avaliar o que são capazes de fazer para se ajudar em momentos de pico, com uma matriz de competências clara e atualizada que esclareça quem tem uma formação polivalente e quem precisa de mais treinamento. Com o envolvimento dos membros da equipe na rotina de decisões e na solução de problemas, é possível delegar poderes à equipe e promover o senso de responsabilidade.

Essa delegação de poderes para os empregados significa que os administradores não precisam mais agir como bombeiros reativos ou recompensar os “suspeitos habituais” ou o indivíduo que sempre supera a meta. Em vez disso, os gerentes podem se concentrar em treinar e inspirar seu pessoal – saindo dos seus escritórios e deixando de lado e-mails e reuniões sem fim. A administração não só oferece apoio, mas ajuda com recursos quando necessário, rejeitando o mau comportamento e recompensando os indivíduos que ajudam outros a melhorar porque agora entendem e combatem as variações na equipe – eles monitoram e comemoram a elevação consequente da média. A “nova” competência do gestor ou líder de equipe é “criar a consequência positiva” para incentivar todos da equipe a participar, cometer erros e orientá-los a aprender e tentar de novo – uma maneira muito melhor de obter desempenho.

Em um exemplo de uma possível melhoria radical, o Lloyds Bank destaca a alta no engajamento gerado por essa abordagem mais colaborativa. “Você entra em nossos escritórios e há um barulho e uma energia que não são comuns em um departamento de finanças tradicional”, diz Elizabeth Raffle, líder da Comunidade de Finanças do Lloyds. “As pessoas agora olham por cima dos seus laptops para ver o que podem fazer pelas outras.”

Na BBC, a gestão está muito mais envolvida com a equipe. Profissionais de todos os níveis do centro de serviços financeiros são incentivados a dedicar muito mais tempo às equipes de negócios, e os gerentes costumam trabalhar tanto na operação embarcada quanto na do centro de serviços. O resultado é um engajamento,

Gestão moderna de pessoal

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

É uma mudança de mentalidade



15-25%
de aumento de
capacidade

Fonte: Dados de benchmarking da PwC

um ânimo e um desempenho muito maiores.

Como descobriu o Lloyds Bank, essa abordagem pode ser implantada em áreas de alto valor agregado, como tesouraria e departamento fiscal, sendo que o staff e a gestão decidem o que querem obter com o programa.

Todos os gerentes com quem conversamos reconhecem que ainda têm o que fazer para obter o máximo

do seu pessoal. Também há um forte senso de que, uma vez liberado, o poder da colaboração dá seu próprio impulso ao desempenho e à mudança, e essa mudança acontece de forma muito rápida e permanente.

Viv Long, diretor (Reino Unido), e Bill Gilet, sócio (EUA), são membros da equipe de Desempenho Financeiro da PwC. Eles ajudam os clientes a otimizar o que os gerentes fazem, como fazem e as ferramentas que eles usam.

Entrevista com o líder financeiro

Lloyds Bank: Aumento de produtividade e até 20% de ganhos de eficiência liberando o poder da colaboração

Por muitos anos a engenharia de processos dominou a agenda de mudanças na área de finanças. Nesse período, o comportamento e o engajamento eram muitas vezes descartados como aspectos culturais, com um impacto limitado e difícil de ser mantido em serviços e desempenho. Mas muitas equipes de finanças estão lançando um novo olhar sobre como liberar o potencial inexplorado dos seus profissionais. O Lloyds Bank registrou resultados transformadores de um programa de “excelência em serviços” que combina colaboração avançada com delegação de poderes para os empregados. Agora, o programa está indo além dos serviços compartilhados para alcançar os departamentos tributário e de parceria de negócios, entre outras áreas de alto valor agregado. “Você entra em nossos escritórios e há um barulho e uma energia que não são comuns em um departamento de finanças tradicional”, diz Elizabeth Raffle, líder da Comunidade de Finanças do Lloyds. Pedimos a Elizabeth que explicasse como essa transformação foi alcançada e como a equipe financeira está buscando manter e ampliar os ganhos.

O Lloyds Bank é o maior grupo de serviços financeiros do Reino Unido. Como a maioria dos grandes bancos, a organização enfrentou sete anos de mudança radical e implacável. Os desafios incluíram a aquisição e a integração do HBOS, outro grande banco.

A evolução da área de finanças do grupo espelhou a reestruturação e a reorientação estratégica do negócio. Isso incluiu uma importante racionalização e a transferência dos processos de finanças para centros de serviços compartilhados em Bristol e Edimburgo. Depois de realizar a maior parte do que poderia ser alcançado com novas estruturas, sistemas e políticas, o foco migrou para o lado humano da transformação. “Nosso pessoal passou por uma enorme reengenharia de processos. As pessoas ficaram esgotadas com a mudança. Embora nossos processos estivessem mais simples, mantivemos importantes dependências de pessoal. Atender os picos de demanda ainda era um desafio”, diz Elizabeth. Depois de ver o impacto do Perform em outros negócios, o Lloyds deu início às primeiras experiências com essa abordagem da PwC para melhorar a eficiência e o uso de recursos em todas as equipes, não só a financeira. A metodologia é voltada para várias áreas-chave. Uma

delas é o aumento da cooperação. A outra é a busca de equilíbrio das cargas de trabalho para ampliar a capacidade e incentivar as pessoas a se esforçar para fazer as coisas da forma certa na primeira vez. Com isso, os gerentes podem se concentrar mais no treinamento e menos na correção.

A colaboração de cada um

“Nosso foco inicial foi fazer melhor uso da capacidade, alocando as pessoas de forma mais eficiente dentro de nossos centros de serviços compartilhados”, explica Elizabeth. “Como parte da abordagem mais colaborativa, elaboramos painéis de informação para mostrar no que os colegas estavam trabalhando e acompanhar o desempenho em relação ao plano anual.” Reuniões diárias dão às equipes uma oportunidade de avaliar desempenho, prioridades e problemas, bem como de identificar onde os colegas podem precisar de apoio. “Demorou para descobrirmos o que as equipes precisavam medir e acompanhar, mas o esforço valeu a pena. Em três meses, tínhamos conseguido o que queríamos em termos de capacidade. As pessoas são mais produtivas. Com o compartilhamento maior de habilidades, também somos muito menos dependentes de alguns indivíduos. As pessoas nos clientes que atendemos notam a diferença,

por exemplo, na solução mais rápida dos problemas. Isso ocorre porque as pessoas compreendem melhor o processo inteiro e como o que elas fazem se encaixa no todo”, diz Elizabeth. “Tão importante quanto isso, porém, foi o aumento do engajamento gerado por essa abordagem mais colaborativa. As pessoas agora olham por cima dos seus laptops para ver o que podem fazer pelas outras.”

A executiva do Lloyds cita o exemplo da recertificação anual da licença do SAP. “Foi um aumento enorme da carga de trabalho. As pessoas trabalhavam à noite e nos fins de semana para terminar tudo. Então dissemos: ‘Sabemos que isso vai acontecer, por que então não avaliamos quem tem capacidade ociosa e trazemos pessoas de outras partes da equipe para ajudar?’ As demandas ainda são grandes, mas houve um alívio considerável em termos de horas. Quem participou ficou feliz em poder ajudar os colegas e adquirir novas competências”, explica.

Como conquistar apoio

Esse senso renovado de engajamento incentivou Elizabeth e sua equipe a analisar como a abordagem poderia ser aplicada a áreas de maior valor agregado do departamento de finanças, além dos serviços compartilhados. O programa foi estendido às áreas de parceria de

“Estamos mudando o comportamento das pessoas de uma maneira como jamais vimos. É como descobrir que você estava trabalhando no escuro quando alguém acende a luz. A clareza de propósito, delegação de poderes para as pessoas e a colaboração entre as equipes transformaram a cultura e o desempenho da comunidade financeira.”

– Elizabeth Raffle, Lloyds Bank

negócios de TI e de impostos do Grupo e será ampliado ainda mais nos próximos meses e anos. “Fiquei encantada com o que conseguimos, embora isso nem sempre tenha sido compartilhado no início. Muitos gerentes e suas equipes encaravam o comportamento e a colaboração como aspectos culturais ou acreditavam que esse tipo de programa é aplicável realmente apenas em áreas transacionais. Isso foi agravado por uma sensação geral do tipo ‘nós passamos por isso antes e houve muito esforço e poucos benefícios’”, diz Elizabeth. “O segredo para conquistar apoio é torná-lo voluntário. As equipes nos procuram para perguntar se podem participar, em vez de fazermos exigências. Elas contam com o apoio de *coaches*, mas realmente conduzem o processo. Elas decidem o que querem obter com o programa – melhor uso do tempo ou maior portabilidade de competências – e determinam os indicadores de performance a serem monitorados. Elas também conservam para si os ganhos de capacidade.

Portanto, se menos horas forem necessárias em uma área operacional, o tempo economizado pode ser usado para fornecer mais assessoria ao negócio ou até para voltar um pouco mais cedo para casa. Como estamos no processo, essa delegação de poderes ajuda a manter a energia do programa e a incorporá-la às atividades normais.”

Elizabeth destaca a dimensão cultural desse tipo de mudança. “A equipe júnior adora porque pode ter uma influência maior sobre como as coisas são feitas. Mas algumas pessoas não estão tão seguras. Não é porque elas não querem apoiar seus colegas. Na verdade, elas relutam em buscar ou aceitar ajuda”, diz. Para superar essa questão, é importante enfatizar que não se trata de pessoas incapazes de colaborar, mas de fazer um melhor uso do tempo e de trabalhar melhor como uma equipe.

Autossuficiente

Desde que o programa Perform foi lançado no Lloyds em 2013, mil integrantes da equipe de finanças

foram envolvidos até o momento e outros 1.200 profissionais participarão no próximo ano. Houve aumento de produtividade e até 20% de ganhos de eficiência. O Lloyds treinou e ampliou a sua própria equipe de *coaches* para não depender de consultores. A fim de sustentar o programa, foram adotadas medidas como dias de reciclagem regulares e uma nova rede de patrocinadores para aumentar a conscientização e incentivar as pessoas a compartilhar ideias e experiências.

Sistemas e processos são mais tangíveis do que mudanças mais sutis de caráter humano. Portanto, é mais fácil se concentrar naqueles do que nestas. Mas uma força de trabalho capacitada é a chave para realizar e conviver com as mudanças. A transformação é impossível sem ela. E as mudanças de caráter humano podem ser alcançadas em muito menos tempo e com muito menos custo do que grandes implementações de sistemas e reengenharias de processos.

Tecnologia que traz benefícios para o negócio e reduz custos

A revolução digital significa que a tecnologia financeira não só está ficando mais avançada, mas também mais barata e mais acessível e interativa. As grandes organizações agora entendem os fatores críticos de desempenho e identificam oportunidades de negócios que não podiam ser vistas antes. As empresas que não estiverem fazendo isso ficarão para trás. Qual é a sua situação?

A área de finanças foi pioneira na adoção de hardware e software para agilizar e automatizar seus processos essenciais. O resultado foi uma melhoria real nas operações de finanças. Mais recentemente, grandes avanços foram registrados nas áreas de gestão de desempenho empresarial (EPM – Enterprise Performance Management) e armazenamento de dados. As organizações estão fazendo conexões entre planejamento financeiro, operacional e de vendas para criar processos mais bem integrados e avaliam como novas ferramentas podem ajudar nesse empreendimento. A simplificação do sistema financeiro que resulta desse processo deve levar a um *roadmap* mais integrado de sistemas financeiros. Mas os líderes hoje estão fazendo muito mais.

As dificuldades da fragmentação de dados geralmente persistem, com informações obtidas e armazenadas em vários locais e formatos. Embora a precisão, a estabilidade e a acessibilidade sejam fatores críticos que a tecnologia tentou abordar, os desafios de integração e automação continuam para muitas organizações (ver Figura 12). Muitas equipes de finanças se esforçam para limpar e agregar os dados de que precisam a fim de fornecer análises úteis para o negócio.

Os avanços em tecnologia digital estão transformando esse processo. Mas o que queremos dizer com “digital”? Nesse contexto, o termo se refere não tanto aos aplicativos de software tradicionais e às plataformas de hardware associadas (que certamente são facilitadores da tecnologia digital), mas, em vez disso, à capacidade da tecnologia digital de fornecer serviços com um nível sem precedentes de personalização, ubiquidade e independência de plataformas.

Dispositivos móveis, como tablets e smartphones, computação em nuvem, infraestrutura de rede de alta velocidade, acesso sem fio pervasivo, colaboração on-line, novos aplicativos de EPM, entre outros recursos, abriram novas formas de interação do pessoal de finanças com os dados, seus clientes e entre eles mesmos. A realidade é que agora operamos em um ambiente de negócios imerso na tecnologia digital e com importantes implicações para a área de finanças.

Figura 12: Capacidade da tecnologia de produzir as visões de negócios necessárias à área de finanças



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, pesquisas sobre desempenho, feedback financeiro

“Muitas equipes de finanças se esforçam para limpar e agregar os dados de que precisam para fornecer análises úteis para o negócio.”

Equipes financeiras de alto desempenho estão usando atualmente essas tecnologias para oferecer novos estilos de trabalho que sejam mais flexíveis e adequados a certos segmentos da população. A computação móvel, as ferramentas de colaboração on-line e a computação em nuvem proporcionam mais liberdade para os profissionais de finanças trabalharem a qualquer hora, de qualquer lugar, em vez de confinados em um ambiente de escritório tradicional. Essa flexibilidade, por sua vez, reduz a rotatividade entre importantes segmentos da população financeira. Os líderes de negócios que participaram da última pesquisa da PwC com CEOs relatam que os investimentos em tecnologias digitais criaram valor para seu negócio em várias áreas, inclusive as de inovação e satisfação do cliente.⁴

Ferramentas específicas, com implementação rápida e requisitos de competência baixos, são facilmente adotadas pelos profissionais de finanças. Para Paul Morton, sócio da PwC Reino Unido, se uma organização adquirir um novo negócio ou criar uma nova marca, novas aplicações permitirão que as empresas repliquem as informações com base em trabalhos anteriores diretamente de seus modelos financeiros. “Um profissional de finanças pode então iniciar o planejamento para essas marcas em minutos. É possível implantar modelos instantaneamente para as equipes de vendas, que conseguirão comparar sua previsão de vendas com as das novas marcas. A equipe de finanças pode então calcular o lucro em minutos. Com sistemas tradicionais de EPM, por sua vez, a área de finanças precisaria fazer uma solicitação de projeto e envolver a TI, ao custo de milhares de dólares e durante três meses.”

Garrett Cronin, sócio da PwC Irlanda, observa que o impacto de aplicativos e dispositivos inteligentes (como termostatos inteligentes no setor de serviços públicos) aumenta a

necessidade de uma integração melhor de dados nas empresas. “À medida que as informações originais tornam-se mais automatizadas e disponíveis on-line, as empresas precisam processar esses dados de uma maneira que remova a intervenção manual e permita prestar serviços ao cliente de forma mais eficiente e eficaz”, diz ele. Aplicativos digitais e ferramentas inteligentes estão se disseminando pelo mercado, dos serviços de telecomunicação, passando pelos serviços públicos, até os bancos. As áreas de finanças que conseguirem obter e usar os dados gerados por esses dispositivos terão informações melhores para fazer previsões.

Nos últimos anos, observamos uma transição, com mais empresas passando a acreditar que a flexibilidade associada ao aluguel de sua tecnologia também pode aperfeiçoar, em vez

de comprometer, a segurança. Há benefícios importantes de fluxo de caixa associados a alugar soluções de tecnologia, em vez de investir nelas. Em tempos recentes especialmente, a adoção da nuvem ganhou velocidade entre pequenas e médias empresas. Segundo Bob Woods, diretor da PwC EUA, que presta assessoria na área de software e internet, essa geralmente é uma decisão muito clara para as startups: uma solução de ERP na nuvem por menos de US\$ 10 mil por mês é quase sempre uma decisão melhor do que gastar mais de US\$ 1 milhão em uma solução tradicional de ERP. E para uma startup em evolução acelerada, há outra vantagem nesses sistemas de ERP na nuvem, pois eles podem começar a funcionar em semanas, em vez de nos vários meses que a implementação de um ERP tradicional geralmente leva.

Como repensar a tecnologia

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



Dados melhores aumentam a produtividade na empresa

40%



Nas áreas de cobrança e relatórios de gestão, mais de 40% do tempo é gasto com desperdício e atividades que poderiam ser automatizadas.

⁴ 1.322 CEOs em 77 países foram entrevistados para 18ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, “A marketplace without boundaries? Responding to disruption” (www.pwc.com/ceosurvey)

Legado e segurança

Empresas maiores com infraestrutura e sistemas legados têm relatado mais em usar a nuvem para “processos essenciais”. No entanto, com os sistemas chegando ao fim da sua vida útil, elas avaliam seriamente uma transição para a tecnologia na nuvem. Carol Sawdye, CFO da PwC EUA, destaca que os provedores de serviços na nuvem geralmente estão em posição melhor para fazer os investimentos necessários em infraestrutura de segurança e para se manter atualizados com as tendências de segurança, já que o tema é o centro da sua oferta de serviços.

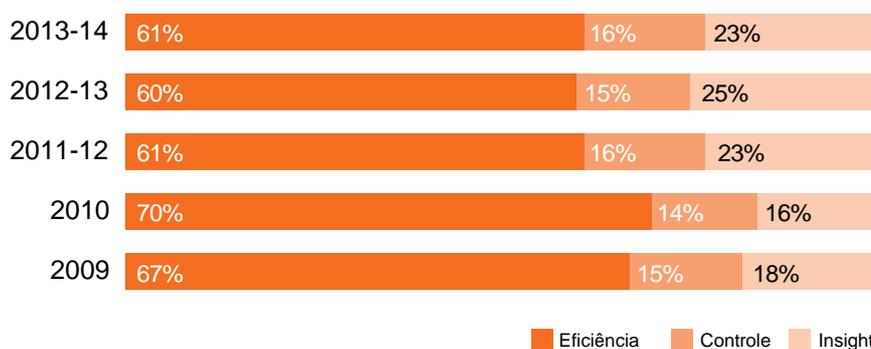
Alguns problemas ainda precisam ser resolvidos. Muitos provedores de aplicativos baseados na nuvem criaram plataformas totalmente otimizadas para organizações com sede nos Estados Unidos, que usam os padrões americanos e atendem apenas clientes do país. Eles talvez ainda precisem abordar questões globais relativas a *compliance*, normas e segurança de dados.

Informações de gestão mais inteligentes e rápidas

Os avanços digitais também estão abrindo portas para relatórios de gestão mais oportunos e inteligentes, com o uso disseminado dos recentes pacotes de visualização de dados e *BI* em várias empresas de alto desempenho a fim de aprimorar as informações de gestão. Como resultado, há muito mais relatórios self-service, o que dá aos usuários agilidade e acesso a informações de negócios onde e quando eles precisam, em vez de aguardar pela distribuição de um “relatório de gestão” estático. As equipes de finanças que se destacam já estão gastando muito menos tempo movendo dados entre planilhas para preparar informações. Seu papel se concentra em interpretar dados e apresentar *insights* ao CFO e a outros *stakeholders*.

Nossa análise de benchmarking vê pouca mudança geral na quantidade de tempo que as equipes de finanças dedicam às atividades de *insight* (ver Figura 13). No entanto, as grandes organizações de finanças são capazes de gerar mais impacto comercial, tornando mais produtivas e ainda mais focadas as horas equivalentes a tempo integral focadas em *insights*. Elas usam suas competências para criar uma interface com grandes bases de dados, interpretá-los e entender as implicações comerciais. Assim, podem ser proativas, pois envolvem-se com o negócio e têm a capacidade de discutir opções e resultados com confiança. Como exemplo, a área de finanças é, cada vez mais, um elemento essencial para conquistar negócios e oferecer ideias inovadoras sobre como tornar a transação mais lucrativa e atraente para o cliente.

Figura 13: Porcentagem do esforço financeiro



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

“Os provedores de serviços na nuvem geralmente estão em posição melhor para fazer os investimentos necessários em infraestrutura de segurança e para se manter atualizados com as tendências de segurança, já que o tema é o centro da sua oferta de serviços.”

Governança, qualidade e ROI

Empresas mais sofisticadas estão começando a perceber que a tecnologia não é solução para tudo. Para alcançar o retorno sobre investimento (ROI, na sigla em inglês) pretendido, a implementação e as atualizações da tecnologia precisam ser acompanhadas por mudanças nos processos. As organizações bem-sucedidas estão buscando uma padronização maior de relatórios de gestão para toda a empresa, além de eliminar relatórios redundantes ou desnecessários. Nosso benchmarking revela que quase 80% das empresas revisam seus relatórios de gestão ao menos uma vez por ano. No entanto, há espaço para melhorias, já que apenas cerca de metade dessas empresas conduzem suas revisões com foco na eliminação de relatórios redundantes – uma importante prioridade para as principais áreas de finanças. As organizações também exploram novas

tecnologias para ajudar a traduzir as massas de dados em informações que podem ser aproveitadas em benefício da organização.

As empresas que não conseguem registrar um ROI em tecnologia geralmente não têm clareza do que querem alcançar com a tecnologia. Alexander Staal, sócio da PwC Holanda, observa que, quando as empresas deixam de analisar suas metas antes da transformação tecnológica, elas podem implementar um novo sistema, mas ignorar o fato de que deveriam ter repensado antes suas estruturas e processos de dados. No fim, essas empresas terão processos, estruturas de dados e relatórios semelhantes aos que tinha antes, mas incorporados à nova tecnologia. A última pesquisa com CEOs da PwC destaca cinco comportamentos que aceleram a geração de valor para empresas que fazem investimentos digitais (ver Figura 14).

Empresas bem-sucedidas também entendem a importância da gestão da mudança para adotar com êxito novas tecnologias. Se o alinhamento e a adoção interna do processo de negócio forem desiguais, as iniciativas que envolvem novas tecnologias serão prejudicadas. Bob Woods explica que a “tecnologia nunca será a solução para processos ruins”. Portanto, a alocação correta de dinheiro e tempo na gestão da mudança é essencial para alcançar o ROI em qualquer investimento em tecnologia.

Finalmente, as organizações estão vendo um gap geracional real no nível de conforto dos empregados com as novas tecnologias. Com frequência, os profissionais da geração do milênio são nativos digitais e se adaptam mais rapidamente a trabalhar na nuvem e usar novas ferramentas tecnológicas. De modo geral, as pessoas costumam precisar de mais tempo e treinamento para se ajustar a essas mudanças tecnológicas.

Figura 14: Como aproveitar as tecnologias digitais

Qual é a importância dos seguintes fatores para que sua organização obtenha o máximo de retorno de seus investimentos digitais?



Participantes que responderam “muito importante” ou “mais ou menos importante”

Fonte: 18ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC

“Nosso benchmarking revela que quase 80% das empresas revisam seus relatórios de gestão ao menos uma vez por ano.”

Entrevista com o líder financeiro

Wisconsin Energy: Relatórios transparentes em minutos, com a colaboração entre finanças e TI

O Departamento de Finanças da Wisconsin Energy Corporation (WEC) passou por uma transformação tecnológica importante para alcançar eficiências em processos e melhorar seus relatórios. Conversamos com Matt Johnson, gerente do programa de Melhoria Contínua, a respeito do impacto da nova tecnologia sobre a área de finanças da WEC.

A WEC é a maior empresa de eletricidade e gás de Wisconsin, nos Estados Unidos. Com 1,1 milhão de consumidores de eletricidade em Wisconsin e na Península Superior de Michigan, além de 1,1 milhão de consumidores de gás natural, a empresa mantém ativos totais de aproximadamente US\$ 15 bilhões. A eletricidade da WEC é gerada por uma combinação de usinas a carvão, usinas a gás natural para suprir picos de demanda, várias hidrelétricas e várias fontes de energia renovável, inclusive eólica e biomassa.

Em 2013 e 2014, a WEC passou por uma importante transformação financeira, com um grande componente tecnológico. O objetivo era simplificar e automatizar o processo contábil regulatório (Comissão Regulatória Federal de Energia – FERC), bem como atualizar um antigo sistema de transações, a fim de criar as bases para iniciativas adicionais de transformação. Antes, a WEC apostava fortemente em uma plataforma SAP. No entanto, à medida que seu modelo de negócios evoluía, e a administração pressionava por relatórios mais transparentes, ficou insustentável manter dois processos separados de relatórios, um financeiro e outro para a FERC e para a definição de tarifas estaduais.

Como lembra Matt Johnson, “ao entrar nesse projeto, presumi que encontraríamos muitos desafios técnicos, porque a WEC esteve no modo manutenção por muito tempo. Realmente encontramos problemas

técnicos, mas eles resultaram muito mais das nossas tentativas de reverter antigas customizações para tirar vantagem de funcionalidades atuais sem afetar negativamente as saídas do sistema. Como o nosso projeto tinha mais de uma década, identificar membros da equipe que pudessem descrever a estratégia da arquitetura atual do aplicativo era essencial para o sucesso”.

A WEC registrou vários problemas com a sua solução tecnológica anterior. Informações regulatórias não estavam disponíveis em tempo real. Além disso, os usuários dependiam de tabelas de mapeamento manual para conciliar contas GAAP e FERC. Por causa disso, o tempo de conciliação manual tornava mais lento o processo de fechamento.

A empresa criou então uma equipe interfuncional com profissionais de finanças e TI para agilizar o relatório FERC elaborando uma solução FERC “em tempo real” com base em um plano de contas FERC. E se esforçou para integrar a solução ao seu processo de fechamento.

Os profissionais de finanças corporativos e os integrantes das unidades de negócios trabalharam juntos para desenvolver uma nova estrutura de contas que alinhou as contas FERC com as contas corporativas, estabelecendo a base necessária de dados para a solução tecnológica. Aproveitando ainda mais seu investimento no SAP, a WEC customizou regras padrão de derivação do SAP para que os usuários alternem entre itens de linhas de conta

FERC e GAAP. A empresa também modificou seu processo ao automatizar a atividade de tradução FERC-GAAP e agendar os trabalhos para serem executados à noite, e não no fim do mês.

A WEC também entendeu a importância de encontrar recursos qualificados em toda a organização que contribuíssem para criar novos processos e assumissem a responsabilidade pela solução. Criou, então, uma equipe de transformação de projetos para supervisionar e orientar os projetos necessários para promover as mudanças. O gerente de projetos tinha acesso completo a pessoas-chave, inclusive o CFO, o controller, o tesoureiro e o diretor de TI.

A empresa percebeu também que precisava adotar a gestão da mudança para um processo de transformação tão importante e criou um planejamento de transição da solução FERC original para a nova solução em tempo real e do antigo plano de contas para o novo. Esse planejamento incluiu um público para testes interfuncionais, sessões de treinamento formais e uma rede de agentes de mudança que participaram de toda a iniciativa.

Os retornos dessa iniciativa serão importantes para a WEC. A empresa conquistou mais transparência, com acesso melhor a números gerenciais e regulatórios e aprimorou os relatórios de dados. Ela começou a perceber um aumento de eficiência, com um detalhamento FERC maior, um conjunto padrão de regras de derivação

e a eliminação do processamento FERC no fim do mês. A WEC também tem acesso a informações, como despesas gerais e pagamentos, diariamente e não a cada mês, o que permite obter relatórios mais ágeis. Antes, devido ao número de customizações e intervenções manuais no antigo sistema, o processo de fechamento FERC levava uma hora e meia ou mais. Agora, dura apenas alguns minutos.

Um benefício colateral da transformação foi uma clareza maior sobre os papéis a serem desempenhados pelas equipes de finanças e TI em relação à responsabilidade e à propriedade dos dados. Esse processo forçou as áreas de finanças e TI a sentar à mesa e definir claramente suas funções e responsabilidades dentro da organização em relação aos dados. Com isso, elas conseguiram trabalhar de maneira mais colaborativa.

A próxima etapa na jornada da WEC é o desenvolvimento de um novo sistema de relatórios de consolidação, que reduzirá em 50% o número de relatórios gerados para apoiar o processo de consolidação. Esses relatórios foram considerados sem importância ou substituídos por outros gerados pelos usuários com base no novo sistema de consolidação. A interface mais fácil do novo sistema permite que a área de finanças crie e preencha seus próprios modelos, em vez de exigir a ajuda da TI.



Assumindo a liderança: A área de finanças na era digital

A administração e as equipes de negócios estão recorrendo à área de finanças para navegar na era digital. Se não fornecer os *insights* necessários, a área corre o risco de ser ignorada e marginalizada. A solução não está apenas na tecnologia, mas em assegurar que a área faça as perguntas certas e forneça *insights* úteis. Ela precisa fortalecer as pessoas que podem estabelecer um rumo e impulsionar a mudança com a velocidade que a organização e o ambiente de negócios exigem.

As empresas não precisam de uma estratégia digital; elas precisam de uma estratégia de negócios para a era digital. Vivemos em uma época de inovação e rápidas mudanças. Do momento em que acordamos até a hora de dormir, nada fica protegido da influência da tecnologia digital. Isso expõe a área de finanças a oportunidades e ameaças. Quando perguntamos aos CFOs participantes da nossa última Cúpula de Líderes Financeiros se os eventos digitais transformariam a maneira como a firma faz negócios, de um lado, e a função do CFO, do outro, aproximadamente 70% disseram que sim; mas apenas 20% acreditavam estar equipados para lidar com os desafios.⁵

E quais são os desafios para a área de finanças? Novos modelos de receita, fragmentação de produtos e o desenho de indicadores de performance que aumentem a lucratividade por cliente, não por canal. As equipes de finanças precisam da tecnologia e das pessoas para compreender um mundo imprevisível e transformar uma torrente fenomenal de dados em ideias que possam dar ao negócio uma vantagem real. A maioria dos CEOs (81%) acredita que os avanços tecnológicos serão a principal megatendência global a transformar os negócios nos próximos cinco anos.⁶ E, obviamente, tudo isso precisa acontecer paralelamente ao corte de custos.

Embora, em alguns aspectos, o duplo desafio das novas tecnologias e das mudanças nas expectativas de negócios seja familiar, a novidade é que uma grande quantidade de dados e a

tecnologia para analisar esses dados agora estão comoditizados e acessíveis a qualquer pessoa no negócio.

A computação em memória está acelerando as consultas a relatórios. Enquanto isso, novas ferramentas de relatórios para visualização estão levando os usuários das áreas de negócios a modelar cenários com uma dependência mínima do departamento de TI. Por exemplo, um grande varejista do Reino Unido adotou uma abordagem inovadora para identificar os mais importantes indicadores de performance sobre desempenho da loja, vinculá-los a comportamentos e desenvolver planos de melhoria para cada loja. A empresa mediu o impacto dos seus mais de mil indicadores de performance sobre o desempenho e descobriu que 70% deles não estavam impulsionando a lucratividade. Esses indicadores foram descartados, e os 30% restantes foram apresentados visualmente aos gerentes de loja. As informações contidas nos dados fortaleceram esses gestores, que desviaram o foco antes predominante no monitoramento dos custos salariais. Isso redefine quem são os *stakeholders* que exigem uma prestação de contas por parte das empresas e das áreas financeiras e aumenta as demandas sobre o que as empresas estão informando – e com que velocidade.

Se as equipes de negócios podem usar programas de prateleira para realizar suas análises de mercado, que função cabe ao departamento financeiro desempenhar? A área deve, portanto, fornecer a inteligência de negócios que as outras não conseguem gerar. Isso altera, em sua essência, o que as pessoas esperam da área financeira, e ela precisa mudar a maneira de operar para atender a essas expectativas. Mas como fazê-lo?

1. Acompanhe o ritmo

Neste mundo digital, a capacidade de processar e reagir rapidamente

às informações é tão importante quanto a marca, o produto e a rede de distribuição. A área de finanças deve assegurar:

- O fluxo de dados confiáveis e úteis para o local e o momento em que são necessários.
- Análises vinculadas aos comportamentos por trás de todas as decisões relacionadas a produtos, preços, canais, marketing e serviços.
- O gerenciamento de incertezas, a fim de aumentar a agilidade e aproveitar novas oportunidades mais rapidamente do que a concorrência.

A inovação não tem foco apenas interno. As empresas estão acessando as mídias sociais e ferramentas interativas de dados gráficos para gerar comunicações e relatórios externos. Equipes de Relações com Investidores (RI) foram pioneiras no uso de ferramentas digitais para melhorar seus relatórios financeiros. No lugar de material estático no site das empresas, elas apresentam informações em formato acessível, interativo e fácil de entender – qualquer pessoa pode interagir com os dados de desempenho financeiro on-line. No futuro, essa abordagem mais acessível e transparente será amplamente adotada, e a publicação de demonstrações financeiras anuais se tornará um hábito do passado.

A inteligência competitiva está ficando disponível em larga escala. A Securities and Exchange Commission (SEC) disponibilizou os registros de todas as empresas abertas americanas via XBRL. Ferramentas simples de análise XBRL interpretam esses dados, fornecendo um rico conjunto de informações de mercado estruturadas de modo consistente no nível de cada empresa. A transparência e os dados estruturados fornecem conhecimento, controle e estabilidade econômica. Não há onde se esconder.

⁵ <http://www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/finance-leaders-summit-2014.jhtml>

⁶ <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/key-findings/technology.jhtml>

2. Lidere a análise na organização

A análise está deixando de focar no que aconteceu (e por quê) para investigar o que vai acontecer e como influenciar esse resultado. É uma oportunidade para que a área de finanças assuma a liderança. Por exemplo, em uma empresa de serviços, o departamento financeiro liderou uma iniciativa de modelagem para prever a perda de clientes. Os modelos identificaram padrões e atribuíram a cada cliente uma nota de risco de perda. Taticamente, essas informações permitem elaborar campanhas de retenção direcionadas. Em termos estratégicos, elas orientam as projeções financeiras – projeções de receita mais precisas por segmento de clientes – e várias outras decisões estratégicas. Por exemplo, eles redirecionaram recursos de vendas antes empregados em segmentos de clientes com baixa retenção.

Outra novidade é a formação de um grupo central de análises para coordenar a geração e a comunicação de BI para toda a organização. Muitos desafios ainda persistem, porém: dois deles são a falta de talentos qualificados para fazer análises e como explicar os resultados desse trabalho para as equipes da linha de negócios não familiarizadas com os conceitos. Outras questões importantes a serem respondidas: O grupo central de análises deve atender principalmente a área de finanças, a de operações ou ambas? Isso criará uma equipe mais enxuta de parceiros de negócios de finanças focada exclusivamente em

interpretação e estratégia, e não em produção e análise? A área de finanças pode controlar adequadamente os dados de toda a organização sempre expandindo suas fontes e assegurar que eles permaneçam acessíveis e consistentes?

Considerando que os *insights* têm a mesma validade dos dados em que se baseiam, e que a área de finanças tem as competências essenciais, a disciplina e a mentalidade para controlar os dados e mantê-los relevantes e úteis, defendemos que os líderes de finanças devem conduzir as análises corporativas. A atividade de *analytics* deverá ser uma das prioridades centrais de um CFO no futuro próximo, com potencial para impulsionar o desempenho operacional e dar às empresas vantagem competitiva.

3. Seja pragmático ao combinar o uso da nuvem e de sistemas legados

A nuvem reduz custos de operação e implementação, mas essa é apenas uma parte da história. Novos fornecedores de serviços na nuvem são rápidos em apontar muitas outras vantagens em áreas que vão do aumento de funcionalidade e agilidade até mais rapidez de feedback e resposta para os clientes. O que isso significa para o CFO? O sistema legado é redundante? Os roadmaps de transformação das áreas de finanças dos clientes estão ficando mais evolutivos e ágeis. Eles se caracterizam cada vez mais por uma combinação de tecnologias hospedadas no local e baseadas na nuvem, que se integram com o ecossistema existente nas

instalações da empresa e implantam um mix de fornecedores de software conhecidos e novas empresas interessantes. Eles lançam pilotos para testar e refinar ideias antes de decidir sobre investimentos maiores. Isso tudo leva a relacionamentos de trabalho mais fortes com o CIO e a *business cases* que geram resultados mais rápidos e continuam gerando.

4. Verifique se todos conhecem completamente os assuntos digitais

Na última década, assistimos a grandes mudanças na maneira como a área de finanças opera. Novas tecnologias digitais oferecem vantagem competitiva e grandes oportunidades para a área financeira liderar a melhora de desempenho dos negócios. No entanto, o talento continua a ser a força motriz das funções do departamento de finanças. Além de contar com excelentes habilidades financeiras essenciais, ser curioso, ambicioso e ter a mente focada nos negócios, o profissional de finanças precisará ter um nível inédito de conhecimento sobre dados. A área financeira do futuro será marcada por pesquisa, mediação, resiliência e conectividade.

Ashley Chapman, diretor (Reino Unido), Jemma Ingham, diretora (Reino Unido), e Bob Woods, sócio (EUA), são membros da prática de consultoria em finanças da PwC. Eles compartilham sua experiência de EPM e ERP e seus conhecimentos sobre as tecnologias mais recentes de nuvem e analytics direcionadas à área de finanças. O foco é ajudar nossos clientes a impulsionar o desempenho da área de finanças para atender às mais ambiciosas estratégias de negócios da era digital.

Como transformar informações de gestão em inteligência competitiva real

A explosão na disponibilidade de dados e os avanços nas tecnologias de análise podem ampliar a relevância das informações sobre gestão. As áreas financeiras de alto desempenho aproveitam essa tendência como vantagem competitiva. Mas a nossa análise de benchmarking revela que, em muitas empresas, o desempenho das informações de gestão de finanças está muito aquém das expectativas. Qual é a situação da sua empresa?

Relatórios de gestão eficazes e valiosos são um componente essencial da função da área financeira em qualquer organização, mas os usuários das áreas de negócios os avaliam muito abaixo do que poderia e deveria ser alcançado (ver Figura 15).

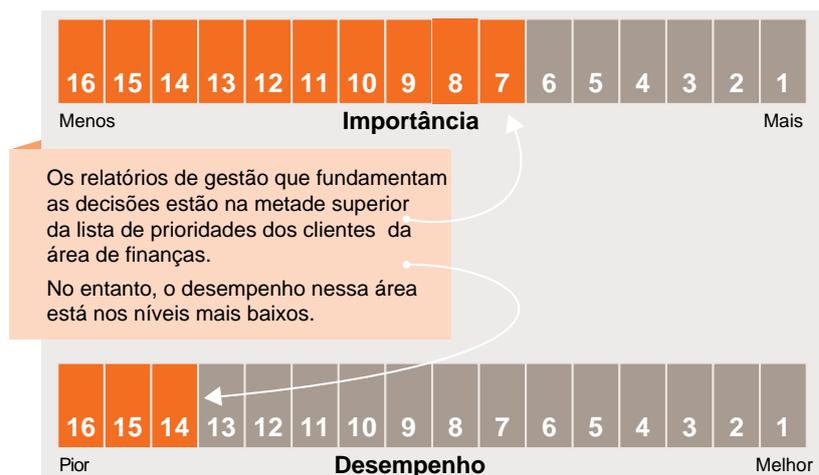
A área financeira com frequência deixa de trabalhar com o negócio para entender as informações importantes necessárias para tomar decisões de negócios. Muitas iniciativas financeiras buscam reduzir o número de relatórios de informações de gestão sem entender o valor que essas informações geram para o negócio, o que causa perda de recursos, sem melhorar a eficiência dos resultados. Relatórios de informações de gestão com mais qualidade e em menos quantidade permitem usar o orçamento de modo mais eficaz em outras iniciativas, o que gera mais valor para o negócio.

Áreas financeiras de alto desempenho estão desenvolvendo maneiras avançadas de fornecer informações de gestão por meio de novas tecnologias e da visualização de dados. Com frequência, elas combinam novas fontes de informação com dados financeiros tradicionais para revelar novos *insights* e gerar um relato com valor prático. Há vários exemplos de como elas estão ampliando o uso das informações de gestão. Um deles é a

análise granular comportamental e preditiva necessária para identificar e capitalizar novos nichos de mercado. Outro é uma compreensão muito mais eficaz das interdependências entre marketing, custo e retornos. Em resumo, as áreas financeiras de alto desempenho criam informações de gestão que podem se traduzir em ações em campo, seja em termos de entrada em novos mercados ou nas ofertas e no mix de produtos de uma loja.

Figura 15: Opiniões dos usuários de negócios sobre relatórios de gestão

Relatórios de gestão: a compilação e a criação de relatórios necessários para que os gestores tomem decisões.



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, pesquisas sobre desempenho – feedback dos clientes

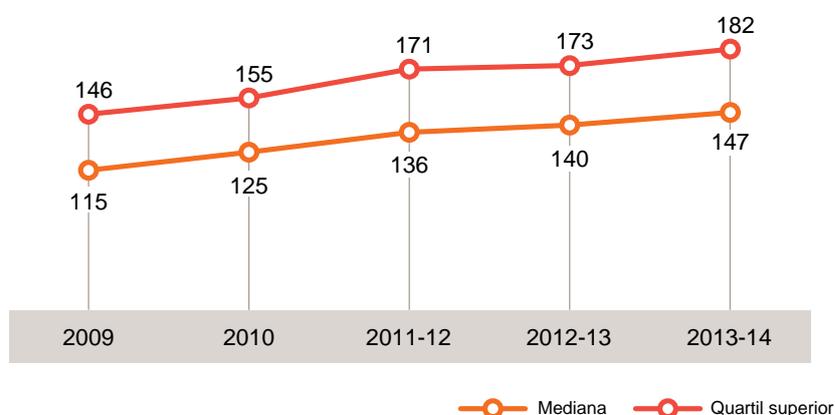
“A área financeira com frequência deixa de trabalhar com o negócio ao não entender as informações importantes necessárias para tomar decisões de negócios.”

Segundo Richard Wyles, sócio da PwC Reino Unido, algumas empresas de alto desempenho combinam atualmente as projeções de modelos preditivos de aquisição e perda de clientes com dados clássicos de Demonstração de Resultados e receita para prever melhor as receitas futuras. A combinação de dados financeiros e não financeiros apresenta uma visão melhor do futuro. “As ferramentas de visualização de dados dão significado a essa história para a equipe de administração”, diz Wyles. Outras organizações estão combinando dados de produção e manufatura com informações de receita para que a empresa teste variações de preços no mercado e determine onde está obtendo lucro. Indicadores de performance operacionais também estão sendo integrados a relatórios com dados sobre aspectos como horas de produção, número de incidentes e métricas de produção no prazo. François Jaucot ilustra essa questão descrevendo uma empresa que integra relatórios climáticos no seu planejamento de inventário. Outro dos seus clientes fabrica chocolate e tem fornecedores na África. Ele agora inclui informações sobre a estabilidade dos governos nas suas projeções de disponibilidade e preços de matérias-primas.

Equipes de finanças com habilidades bem desenvolvidas de geração de *insights* custam mais do que as outras, e os salários da “equipe de *insights*” estão crescendo (ver Figura 16). Mas muitas empresas afirmam que esse custo vale a pena. De fato, em várias partes do mundo, as empresas informam que há um cenário cada vez mais competitivo para recrutar e reter equipes de *insights* de finanças.

A revolução digital também está afetando os relatórios de administração. A tecnologia está sendo usada para apresentar informações de maneira impactante para um amplo conjunto de pessoas, com uma visualização de dados cada vez mais sofisticada e tendo dispositivos móveis como plataforma. Richard Wyles descreve uma empresa farmacêutica

Figura 16: Custo de FTE de *insight* de finanças (US\$ mil)



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC

de alto desempenho cujo CFO usa um tablet para, onde estiver, detalhar todos os dados clássicos do Demonstrativo de Resultados e acessar um enorme conjunto de indicadores de performance sobre o desempenho de toda a empresa. “O CFO pode acessar dados sobre a eficácia da pesquisa e do desenvolvimento, a eficácia da equipe de vendas e pode interpretá-los rapidamente, por causa da forma de visualizá-los e de interagir com as informações por meio do tablet. O acesso digital permite que a administração assimile e compile as informações de maneira muito mais acessível. Como resultado, a tomada de decisões é muito mais ágil, e a área de finanças está desempenhando um papel mais crucial para impulsionar o negócio.”

Claramente, a análise é apenas uma parte da história. Profissionais de *insight* precisam entender do negócio e ser visionários. As equipes de finanças também precisam trabalhar perto do negócio para entender o que é “*insight*” real e o que é apenas outro relatório. O desafio de transformar dados em *insights* não é novo. Ele aumentou após a “democratização” do BI, que agora dá a pessoas relativamente pouco qualificadas a capacidade de fazer o que antes era exclusividade da área de finanças. O primeiro passo, portanto, é a área financeira eliminar todas as informações realmente

não necessárias (e a drenagem de recursos a elas associada). A próxima consideração é sobre o que podemos fornecer que os outros não podem. A visão geral da área de finanças sobre a organização e seu mercado ainda é essencial. Mas, como dissemos antes, talvez seja preciso também aumentar a interação e a superposição entre a área de finanças e outras equipes para acompanhar a evolução do BI.

“A combinação de dados financeiros e não financeiros proporciona uma visão melhor do futuro.”

Operando em um novo cenário de negócios

A indústria e o comércio estão em processo de mudança. Mais de 50% das empresas da lista Fortune 500 foram adquiridas, decretaram falência ou deixaram de existir desde 2000. E as mudanças ganham velocidade. As empresas enfrentam uma tempestade perfeita de ruptura digital, fragmentação de produtos e alteração nas expectativas dos consumidores. Não cabe mais aos líderes financeiros debater se precisam se adaptar, mas decidir como – e com que rapidez.

A PwC identificou cinco megatendências como os principais desafios que as empresas enfrentam hoje:

Deslocamento do poder econômico global

Avanços tecnológicos

Mudanças demográficas e sociais

Urbanização acelerada

Mudanças climáticas e escassez de recursos

Esses são os acontecimentos que levaram marcas globais bem conhecidas a fracassar diante dos nossos olhos, às vezes de maneira surpreendentemente rápida. A análise de setores como os de turismo e música mostra a rapidez com que empresas líderes de mercado podem ser varridas por uma combinação de tecnologia e mudança de atitudes sociais.

Esses acontecimentos também estão transformando a função e o alcance dos CFOs dentro de suas empresas e da sociedade como um todo. Ver o mundo como uma sucessão de mudanças incrementais de curto prazo já não basta quando mercados inteiros podem ser revolucionados em questão de meses. O foco precisa ser mais amplo e mais criativo, com modelos de negócios inteiros, em vez de apenas orçamentos e previsões para análise

e discussão. Esse escopo maior é uma oportunidade para a área de finanças. Como abordamos na seção anterior, os CFOs estão em posição ideal para fornecer a análise difícil e a visão clara sobre o significado real dessa mudança para cada empresa. Isso, por sua vez, mudará a forma como a área de finanças opera.

A tecnologia está mudando as expectativas dos consumidores e a produção. Também está transformando a área de finanças. De relatórios fiscais ao processamento de transações, cada vez mais responsabilidades rotineiras estão sendo automatizadas. Softwares de prateleira estão começando a assumir as funções de orçamento e análise. Algumas ferramentas oferecem pesquisa em idioma natural para que o usuário pouco qualificado possa discernir que segmentos de mercado oferecem as melhores perspectivas ou que profissional tem mais probabilidade de deixar a empresa, por exemplo. Tudo isso apresentado em um sistema interativo de visualização de dados.

As vantagens dessa inteligência artificial não são apenas velocidade e custos menores, mas a capacidade de aprender constantemente e se adaptar. A inteligência artificial provavelmente será a única maneira viável de interpretar a torrente de dados produzida hoje pelas organizações e que, muito em breve, pode começar a

desafiar a compreensão humana. Um estudo da Oxford University revelou que a chance de contadores, auditores e analistas de orçamento terem seus empregos computadorizados supera 90%.⁷

Mas liberados da rotina e com ferramentas analíticas cada vez mais avançadas à sua disposição, o valor e o desempenho dos profissionais de finanças aumentarão. O número de pessoas empregadas diminuirá, mas o valor, a satisfação e a recompensa para aqueles que ficarem serão muito melhores. Já vimos isso acontecer em uma empresa na qual praticamente todas as operações tradicionais de finanças são terceirizadas e há apenas um profissional por divisão para gerenciar o desempenho e incentivar os resultados.

A megatendência demográfica está reformulando o *pool* de talentos para a área de finanças. Segundo David Lancefield, sócio da PwC Reino Unido que lidera a nossa análise de megatendências, “o ritmo dessa mudança sofrerá enormes variações entre as regiões. Espera-se que a população da África dobre até 2050, enquanto a da Europa deve encolher. A idade média no Japão em 2050 deverá ser de 54 anos – e de apenas 21 na Nigéria”. Em algumas áreas, as pessoas estão se aposentando e há falta de trabalhadores qualificados para substituí-las.

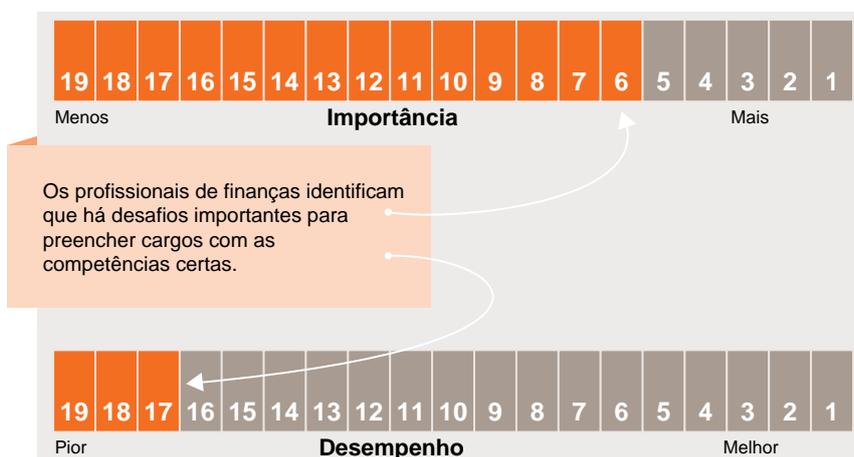
⁷ “The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?”, Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, setembro/2013.

Já em outras regiões, o desemprego deve permanecer alto. Além disso, com a diversificação crescente das populações, aumenta a importância da inclusão nas empresas. “Um conjunto de evidências cada vez maior liga a diversidade no local de trabalho a melhorias no desempenho econômico e dos negócios. As empresas mais inovadoras já estão se adaptando para aproveitar a diversidade crescente da sua força de trabalho em termos de gênero, geografia e idade – bem como de sentimentos e valores”, afirma Lancefield. Por exemplo, a BBC saiu na frente de muitas outras ao considerar a neurodiversidade na contratação dos melhores talentos.

Mudanças demográficas também impulsionam transformações na comunicação organizacional. Tim Haywood, CFO e líder de Sustentabilidade na Interserve, afirma que, para atingir a geração mais jovem da equipe de finanças, a empresa começou a se comunicar via Twitter, e-mail e Facebook. No entanto, a geração que atualmente ocupa cargos seniores na administração de finanças normalmente não tem uma presença digital. Haywood acredita que, se a fluência digital for encarada como um tipo de conhecimento sobre negócios, isso claramente será motivo de preocupação. Recentemente, ele enfatizou essa questão na Cúpula de Líderes de Finanças da PwC 2014, referindo-se a um estudo segundo o qual 90% dos CEOs da lista Fortune 500 não tinham presença digital. “Alguém está surpreso?”, perguntou ele. Ninguém respondeu que estava. Mas Haywood perguntou de novo: “e se eu dissesse que 90% dos CEOs da Fortune 500 são analfabetos (digitalmente), o que vocês pensariam?” Isso chamou a atenção dos presentes e, na conversa seguinte,

Figura 17: Lacunas em competências de finanças

A área de finanças tem as "competências certas" (ou seja, pensamento crítico, habilidades técnicas, habilidades gerenciais, disciplina organizacional etc.)



Fonte: Dados de benchmarking de finanças da PwC, pesquisas sobre desempenho – feedback de finanças

houve uma grande concordância em torno da necessidade de empreender mais esforços para combater o “analfabetismo digital” entre os altos executivos. “Não é fácil, mas cães velhos podem aprender novos truques”, disse Haywood. E é importante para a competitividade das empresas que a alta liderança entenda melhor o cenário digital em rápida transformação.

Outro problema relacionado ao talento é o aumento do número de estudantes que optam por graduações ou MBAs em finanças em vez de contabilidade. Bob Woods explica que isso criou uma escassez de competências necessárias para administrar fisicamente as finanças operacionais em oposição à análise financeira. “Com uma graduação em contabilidade, você consegue treinar para se tornar um profissional de finanças. Mas, se você é um profissional

de finanças, nem sempre é fácil tornar-se um contador. É mais difícil treinar contabilidade. E isso está levando a lacunas na base de talentos”, explica Woods. Os profissionais de finanças reconhecem a existência desse gap – o benchmarking da PwC revela que as notas atribuídas por eles ao desempenho das suas áreas financeiras em relação a “ter as competências certas” são relativamente baixas em comparação com a importância atribuída a ter essas competências (ver figura 17).

A área de finanças está se tornando muito mais orientada por dados do que no passado. Contar com talentos que tenham conhecimento básico de TI e que também sejam contadores ou profissionais de finanças é cada vez mais importante. Os que podem transitar nas duas áreas geram valor significativo para suas organizações.

Como aproveitar as megatendências demográficas para criar vantagem competitiva

Carol Sawdye, vice-presidente e CFO da PwC EUA, fala sobre o papel da área de finanças em um mundo em transformação. Recentemente, ela descreveu as mudanças radicais na demografia ocidental e o impacto que elas têm na força de trabalho.

A população de muitos países desenvolvidos está envelhecendo rapidamente, o que leva ao encolhimento da força de trabalho altamente qualificada e, portanto, a uma demanda muito mais alta, com mais custos para as organizações. Além disso, a predominância crescente de profissionais da geração do milênio na força de trabalho exige que as organizações atendam às demandas desses profissionais por flexibilidade de trabalho e conexão emocional.

Aproximadamente três quartos dos líderes de negócios que participaram da última pesquisa global com CEOs da PwC estão preocupados com a disponibilidade de competências essenciais.⁸ Os CEOs identificam essa questão como uma ameaça importante às perspectivas de crescimento da organização (atrás apenas do excesso de regulamentação). Sawdye enfatiza a conexão entre a escassez de competências e as tendências demográficas: “Uma população ocidental que envelhece levará o custo do trabalho altamente qualificado a ultrapassar as receitas em breve, a menos que os modelos de negócios mudem.” Segundo ela, muitas empresas, sobretudo na Europa, já estão sentindo isso, e esse problema se torna especialmente agudo no setor de serviços profissionais. Mas Sawdye também vê como as empresas ágeis podem desenvolver estratégias e práticas relacionadas à força de trabalho para reduzir o impacto dessa escassez iminente de trabalhadores.

Por exemplo, “as organizações devem se esforçar para reter as mulheres na força de trabalho, e também os trabalhadores mais velhos depois da idade tradicional

de aposentadoria”. Para Sawdye, os principais fatores de retenção da força de trabalho são o horário flexível e a possibilidade de trabalhar remotamente usando tecnologia. E ela assinala que essas mesmas políticas são fundamentais para atrair e reter outro grupo demográfico importante: a geração do milênio.

A PwC colaborou com a University of Southern California e a London Business School em um estudo de dois anos sobre as percepções e aspirações da geração do milênio (os nascidos entre 1980 e 1995) em 18 países.⁹ A projeção é que, em 2025, essa geração representará 75% da força de trabalho. No entanto, a transição está acontecendo ainda mais rápido na PwC. A empresa projeta que os profissionais da geração do milênio representarão 80% da equipe global da PwC até 2016. Sawdye afirma que eles já somavam 80% da força de trabalho da PwC nos Estados Unidos no fim de 2014. Esses jovens profissionais geralmente levam para o ambiente de trabalho valores e preferências diferentes dos de outras gerações.

O estudo não descobriu nenhuma diferença geracional no comprometimento com o trabalho, mas concluiu que a geração do milênio busca de modo mais ativo situações flexíveis de trabalho e atribui mais importância ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esses profissionais querem ter oportunidade de mudar de horário e estão interessados em tecnologias que permitam trabalhar remotamente e de forma mais eficiente. Eles também buscam uma conexão mais emocional com o local de trabalho do que as gerações anteriores e prosperam em culturas que valorizam a coesão da equipe.

Laços emocionais

Muitas empresas consideram que os profissionais da geração do milênio estão deixando seus empregos em quantidade muito maior que os outros empregados – eles geralmente ficam

em um mesmo local de trabalho por apenas alguns anos. Isso representa despesas elevadas. O aumento dos custos de recrutamento e desenvolvimento é apenas o começo. “Muitas empresas estão vendo a produtividade e o conhecimento saírem pela porta”, diz Sawdye. “Mas as empresas que conseguem reter os profissionais do milênio têm uma vantagem competitiva.” Segundo ela, a PwC descobriu que a criação de laços emocionais é essencial para reter os jovens profissionais.

Esses laços emocionais podem ser criados com uma cultura de trabalho flexível, inclusiva e confiável; uso da tecnologia para aumentar a eficiência; aumento da transparência em torno de remuneração, recompensa e progressão na carreira; criação de um senso de comunidade; e mobilidade global. Internamente, a PwC teve sucesso em atrair e reter talentos ao valorizar esses fatores que aumentam o engajamento e os laços emocionais da geração do milênio.

Em vez de considerar essas mudanças populacionais um risco, Sawdye vê nelas uma imensa oportunidade de repensar o modo como as organizações contratam e desenvolvem recursos e efetuar uma mudança cultural. Empresas com olhos voltados para o futuro apoiarão o trabalho flexível e o adotarão como um diferencial na forma de tratar sua força de trabalho.

Sawdye diz que as empresas devem investir em tecnologia se quiserem fornecer a mobilidade e a flexibilidade necessárias para atrair os profissionais do milênio e capacitar a força de trabalho. Ela vê as novas tecnologias de nuvem e colaboração não apenas como domínio de profissionais de serviços altamente capacitados, mas como tecnologias que também permitirão o engajamento das organizações com uma força de trabalho mais ampla, menos qualificada e mais remota, padronizando tarefas para trabalhadores menos qualificados. Em alguns casos, as novas tecnologias levarão à automação, eliminando por completo a necessidade de interação humana. Segundo Sawdye, “é essencial que o CFO colabore com organizações de capital humano e

⁸ 1.322 CEOs em 77 países foram entrevistados para a 18ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, “A marketplace without boundaries? Responding to disruption” (www.pwc.com/ceosurvey)

⁹ NextGen: Estudo geracional global da PwC (www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/nextgen.jhtml)

TI. O CFO precisa desempenhar um papel proativo para impulsionar as mudanças tecnológicas e de modelo de negócios necessárias para aumentar a eficácia operacional. Os CFOs precisam influenciar seus colegas de diretoria, ajudando-os a ver o impacto financeiro dessas tendências demográficas e tecnológicas aceleradas”.

Sawdye observa que, pensando de forma criativa e mudando intencionalmente o jeito de trabalhar com tecnologia, a PwC melhorou seus resultados. E explica: “A melhora dos resultados pode ser vista em muitas áreas. Em termos imobiliários, por exemplo, a PwC percebeu que os nossos escritórios não eram adaptados

ao modo como os novos talentos querem trabalhar. Os membros da equipe e os sócios raramente precisam de escritórios individuais, porque já têm uma infraestrutura tecnológica para trabalhar de casa ou no cliente. Eles, na verdade, querem espaço para se reunir e trabalhar de forma colaborativa.” Em resposta, a PwC reconfigurou suas sedes, optando por menos escritórios individuais e mais espaços de trabalho colaborativo. E isso não é visto como eliminação de escritórios, mas como oferta de mais tecnologia e mais espaços de trabalho colaborativos, físicos e on-line, para as equipes. “Ao tornar seus imóveis atuais mais úteis, a PwC atende a essas necessidades e reduz significativamente seus custos

imobiliários como porcentagem da receita total.”

Sawdye vê desafios e oportunidades no futuro: “As rápidas mudanças na demografia da força de trabalho e nos ambientes tecnológicos de negócios criam tempos desafiantes para os CFOs, mas essas mudanças também trazem oportunidades excitantes para ajudarmos as nossas organizações a inovar e crescer.”

Carol Sawdye, vice-presidente e CFO (EUA), é responsável pelas funções de finanças da PwC nos Estados Unidos, inclusive de orçamento e relatórios, tributação de parcerias, tesouraria, auditoria interna e real estate. Ela também é membro da Equipe de Liderança dos EUA. Antes de voltar à firma em 2012, Sawdye foi CFO da National Basketball Association (NBA) por dois anos.

Globalização

Empresas de todo o mundo estão desenvolvendo uma presença multinacional cada vez maior. Ed Shapiro, diretor da área de eficácia financeira da PwC, explica que “o duopólio econômico dos Estados Unidos e da Europa Ocidental está evoluindo para um ambiente no qual os EUA e a Europa ainda serão extremamente relevantes, mas com novos polos de poder do ponto de vista de negócios. O modelo de recrutamento global está mudando, com um número decrescente de pessoas residentes nos EUA e na Europa”. No futuro, os profissionais de finanças serão participantes-chave

da nova estrutura e, como há mais negócios globais nos mercados emergentes, eles precisarão residir mais perto de onde o crescimento é mais forte. Além disso, esses profissionais não serão tão centralizados como atualmente, mas distribuídos por zonas economicamente poderosas, onde quer que haja novos produtos e inovação. Shapiro explica que, quando as empresas americanas e europeias fizerem mais negócios em países em rápido desenvolvimento, esses mercados precisarão desenvolver agressivamente suas próprias áreas de finanças. Precisarão ficar atentos ao mundo, atualizar suas habilidades técnicas e desenvolver competências financeiras.

Com o foco do investimento e do crescimento global se deslocando para o sul e o leste, o desafio é saber como atrair e treinar profissionais de negócios em mercados onde as competências apropriadas estão em falta. Escolher pessoas ao acaso não é mais viável. É caro demais. As pessoas precisam conhecer os mercados locais. Grande parte da coleta e da análise de inteligência será centralizada. Onde o conhecimento local e a presença forem necessários, será importante contratar pessoas de mercados emergentes diretamente da universidade, colocá-las em treinamento na sede do grupo, antes de devolvê-las ao seu local de origem.

“Os profissionais da área financeira não serão tão centralizados como atualmente, mas distribuídos por zonas economicamente poderosas.”

Fragmentação regulatória

Outra consideração para a organização global é a dificuldade de operar em diferentes ambientes regulatórios e fiscais em países variados. As empresas que não conhecem totalmente os regulamentos locais em cada um dos países onde têm operações arriscam-se a sofrer perdas financeiras significativas e redução da eficiência. A entrevista da Intel na página 66 fornece um exemplo dos benefícios que podem ser alcançados com base na colaboração empresarial e governamental.

As organizações precisam desenvolver líderes locais, não apenas transferir expatriados ocidentais para regiões em desenvolvimento. Empresas com sede em países ocidentais estão ficando menos caracterizadas como multinacionais americanas e europeias tradicionais e evoluem para se tornar verdadeiramente internacionais, mas com sede em um país ocidental. Será cada vez mais importante ter acesso a talentos nativos confiáveis que essas organizações possam desenvolver. Para assegurar o sucesso, executivos com formação completa precisarão conhecer as leis e os processos do país-sede da empresa e também as muitas variantes operacionais locais nos países em que fazem negócios.

A rotatividade no emprego será cada vez mais importante. A equipe de finanças precisará trabalhar em vários países para desenvolver a experiência global necessária

para entender e avaliar diferenças entre países e culturas. O rodízio global de profissionais proporciona um entendimento das regras e regulamentações de diferentes países e também ajuda a lidar com o câmbio e com impostos sobre consumo e exportação. Os profissionais que trabalharam em apenas um país não conseguem avaliar os níveis de complexidade inerentes a um ambiente operacional global.

Novas perspectivas sobre sustentabilidade

Avançando rumo ao futuro, as organizações financeiras estão mirando além dos resultados, tanto nas suas metas quanto em seus relatórios. A sustentabilidade e a pressão sobre os recursos exigem métricas para monitorar mais do que os indicadores tradicionais de lucros e perdas. As empresas avaliam tanto o futuro da energia e as mudanças climáticas quanto as prioridades dos profissionais do milênio que elas gostariam de atrair. Além disso, colocam uma nova ênfase no meio ambiente em suas práticas de construção, de fabricação e nos processos de trabalho.

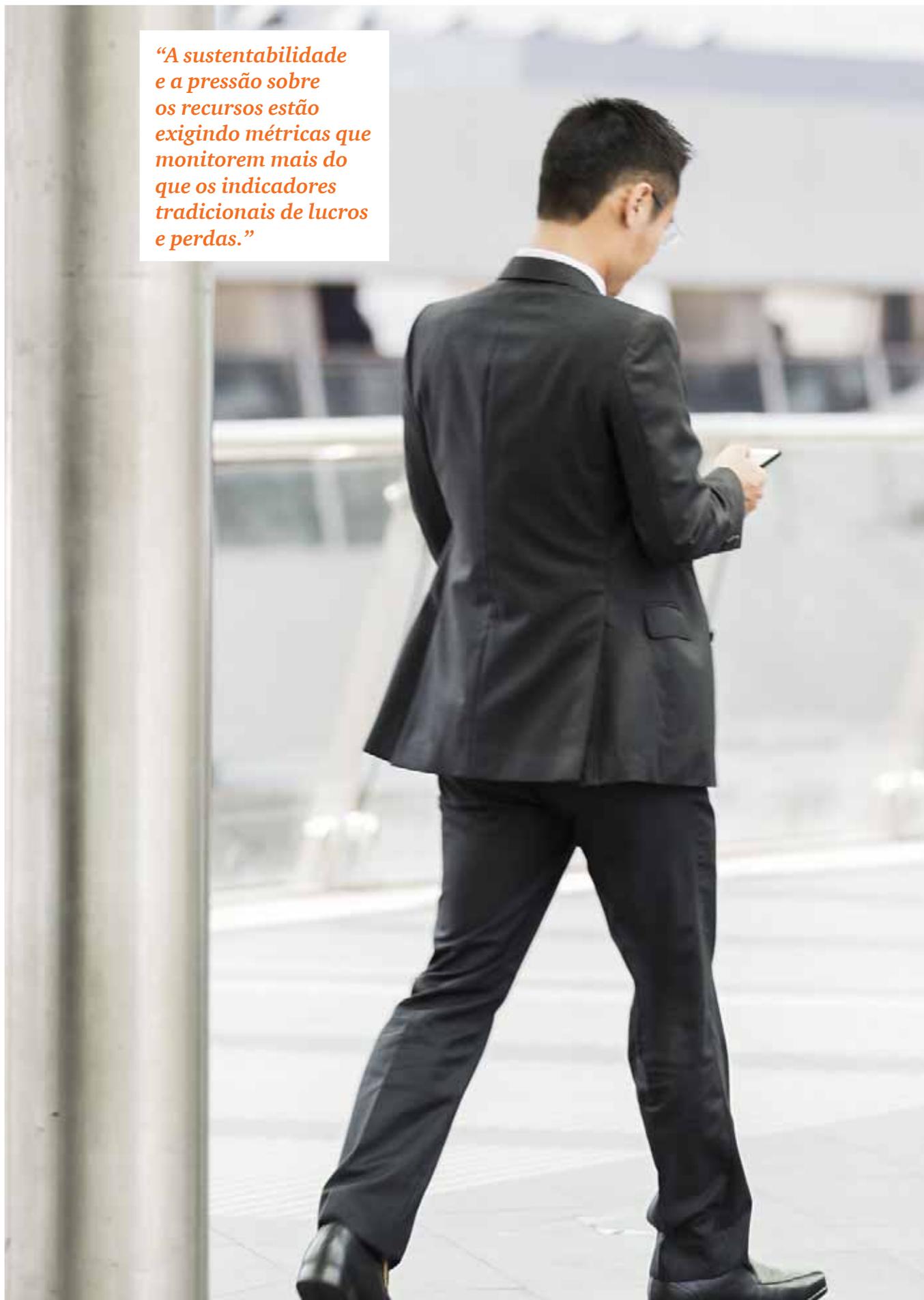
Anna Lagerbäck, líder de equipe na PwC Suécia, observa que as empresas do país tendem a especificar indicadores de performance relacionados a responsabilidade

climática nos relatórios de gestão. Erik Friberg, diretor da PwC Suécia, informa também que, na guerra por talentos, profissionais mais jovens estão avaliando as iniciativas de sustentabilidade das empresas para escolher onde trabalhar. Tim Haywood, da Interserve, concorda. Ele acredita que o compromisso da Interserve com a sustentabilidade é um chamariz para os profissionais mais jovens que buscam trabalhar em um local mais coerente com seus valores. Ele explica: “Adotamos, mesmo antes de saber que ela existia, a visão de abordagem multicapital do International Integrated Reporting Council (IIRC) para medir as realizações de uma empresa, inclusive as de sustentabilidade.” Haywood acredita que isso levou a uma força de trabalho mais motivada e engajada e resultou em conversas estratégicas mais amplas com os clientes (ver página 62).

Malcolm Preston, sócio da PwC Reino Unido e líder global de sustentabilidade, diz que “a forma como medimos valor e retornos atualmente talvez não reflita as questões sociais, fiscais e ambientais que são cada vez mais críticas para o sucesso do negócio”. A metodologia Total Impact Measurement and Management (TIMM) busca incorporar esses fatores a métricas financeiras tradicionais para fornecer uma base mais holística para tomada de decisões e avaliação do desempenho (www.pwc.com/totalimpact).

“Os profissionais de finanças precisarão trabalhar em vários países para desenvolver a capacidade de percepção global que permitirá entender e avaliar diferenças entre países e culturas.”

“A sustentabilidade e a pressão sobre os recursos estão exigindo métricas que monitorem mais do que os indicadores tradicionais de lucros e perdas.”



Entrevista com o líder financeiro

Interserve: A sustentabilidade pode ajudar a impulsionar os resultados

As empresas enfrentam um novo conjunto de realidades comerciais e precisam trabalhar mais para manter sua licença de operação. Tim Haywood, diretor financeiro do grupo e líder de Sustentabilidade na Interserve, acredita que a área de finanças precisa avaliar mais do que perdas e lucros para adotar novas maneiras de definir e gerar valor. Tim Haywood acredita que alinhar a gestão financeira e a sustentabilidade dá ao negócio uma poderosa vantagem competitiva. Como é possível então associar as duas áreas e como essa união contribui para criar valor para os acionistas e a sociedade?

A Interserve plc é uma empresa multinacional de serviços de construção e manutenção sediada no Reino Unido, com uma receita anual de US\$ 4,6 bilhões e uma força de trabalho de mais de 75 mil pessoas em todo o planeta. A Interserve opera em um mundo no qual as demandas sobre os negócios estão mudando, em face de aspectos como urbanização acelerada, instabilidade climática, escassez de recursos, mudanças nos comportamentos do público e deslocamento do poder econômico global. Para ilustrar a velocidade com que o mundo se transforma, Tim Haywood compara o horizonte de Doha em 1990 com a metrópole ultramoderna que vemos hoje. Como uma das maiores empresas de construção que operam no Golfo Pérsico, a Interserve tem uma parte significativa de sua receita anual de US\$ 4,6 bilhões originária de projetos que estão transformando Doha e outras cidades na região. O que mais poderia mudar nos próximos dez anos e o que isso significa para a Interserve e os seus mercados? “Precisamos fazer previsões sobre o futuro e basear decisões reais nelas. Seríamos tolos se não considerássemos os fatores

mais amplos que influenciam essas decisões. Todas as quatro dimensões do capital social, natural, financeiro e do conhecimento têm impacto nos serviços de construção e manutenção que fornecemos”, diz Haywood.

Para exemplificar como a sustentabilidade pode afetar os resultados, Tim Haywood cita o uso de água nos locais de construção e alojamentos da Interserve no Golfo. “Temos alojamentos para dezenas de milhares de pessoas. Como você pode imaginar, isso gera muito esgoto e exige muita água potável”, diz. Ao adotar processos de tratamento que permitem reciclar a água e usá-la no alojamento, a empresa não só empregou uma solução mais sustentável nessa região ultra-árida, mas também poupa uma enorme quantidade de dinheiro (US\$ 750 mil em apenas um alojamento no Qatar) que costumava gastar para transportar água limpa e remover resíduos e esgoto para tratamento. “É um desses casos de negócios em que o capital ambiental e o financeiro coincidem”, afirma Haywood.

O sucesso das instalações de tratamento de esgoto nos alojamentos levou a Interserve a buscar outros avanços ambientais. “Instalamos

painéis solares, reavaliamos os sistemas e os programas de ar condicionado e realizamos vários outros projetos em pequena escala. No total, reduzimos as emissões dos nossos alojamentos em Dubai em mais de um terço”, diz Haywood. Além disso, a experiência que a empresa desenvolveu com o tratamento de água e outras soluções para a sustentabilidade de alojamentos no Oriente Médio se converteu em um centro de lucros considerável. A Interserve vendeu e construiu sistemas semelhantes para vários clientes, entre eles uma estação de ambulâncias abastecida a energia solar com um sistema de tratamento de esgoto.

Licença de operação

Para a Interserve, a sustentabilidade é mais do que meio ambiente – ela abrange também empregados, clientes e parceiros e se estende a questões sociais e ao sucesso financeiro sustentável. O trabalho da empresa com o setor público, em áreas como ajudar pessoas há muito tempo desempregadas a voltar ao trabalho, destaca a importância da dimensão social nas decisões da empresa. No centro dela, está a necessidade de manter a licença de operação. “A sociedade quer se sentir segura em

relação às pessoas às quais confia esses importantes serviços, e isso significa respeitar fortes valores sociais”, diz Haywood. Segundo ele, a necessidade de levar em conta novos ângulos transforma a associação entre finanças e sustentabilidade uma etapa lógica do gerenciamento do negócio. “Ao desempenhar as duas funções, demonstro que não existe uma desconexão entre bons negócios, no sentido ético, e bons negócios que geram dinheiro para os acionistas.”

Números concretos por trás do business case

Haywood acredita que uma das principais contribuições de finanças para a sustentabilidade é “levar para algumas dessas áreas mais efêmeras, abstratas e intangíveis o rigor, a disciplina, as métricas, os dados e a rastreabilidade – todas essas questões chatas, mas essenciais, muito comuns na área de finanças – para torná-las mais tangíveis, confiáveis e verossímeis”. Esse rigor pode, por sua vez, fortalecer o *business case* da sustentabilidade em uma organização e persuadir clientes e fornecedores de que um negócio ético é lucrativo.

Para reforçar a análise por trás do *business case*, a Interserve usou uma ferramenta de mapeamento de valor social que agrega impactos em áreas como treinamento, criação de empregos e investimento na economia local. “Ao celebrar as coisas boas que fazemos para a comunidade e o meio ambiente, estamos dizendo ‘vamos fazer boas coisas juntos’. Isso nos ajuda a tornar a Interserve um lugar em que as pessoas querem trabalhar, melhora a reputação da nossa marca e aprimora nossos resultados”, diz Haywood.

Transformando a organização

Haywood acredita que, além dos ganhos imediatos em termos financeiros e de reputação, a busca da sustentabilidade ajudou a mudar a maneira como a Interserve é percebida e como o seu pessoal pensa sobre si mesmo e sobre a organização. Segundo ele, essas mudanças terão um impacto duradouro no potencial e no desempenho comercial da empresa a longo prazo.

“O foco da Interserve na sustentabilidade ajudou a nos posicionar como formadores de opinião. Estamos oferecendo serviços importantes. Não somos apenas a empresa de gestão de instalações

que limpa o chão e faz a segurança – fazemos um trabalho mais social, transformacional, do que isso, e precisamos encontrar a nossa própria voz. E a sustentabilidade se tornou uma parte importante da nossa voz”, afirma Haywood. “A sustentabilidade se tornou uma cola que une as várias partes da nossa organização, um grito de guerra e uma fonte de orgulho coletivo. Tornou-se um tema unificador para a administração de nossa construção, nossos equipamentos, nossas finanças, nossas instalações e nossos serviços públicos. Todos eles apoiam essa visão única do que a sustentabilidade representa na organização e do que estamos realmente tentando fazer.”

Haywood também descreve o impacto pessoal da jornada de sustentabilidade da Interserve: “Pessoalmente, foi uma verdadeira mola para o meu próprio ritmo. É excelente ter um campo de ação tão amplo e me sentir capaz de exercer impacto, e acho que a nossa organização alcançou benefícios em se ver de forma mais positiva e ligeiramente diferente. Confio totalmente no caminho que vimos percorrendo. É um caminho difícil e longo. Estamos longe do fim, mas valeu cada centavo, cada hora.”

Foco na Ásia

Embora todas as equipes de finanças enfrentem o desafio de saber como responder ao ritmo da mudança, o rápido crescimento na Ásia aumenta a necessidade de uma nova mentalidade e de um desenho organizacional mais adaptável.

À medida que evoluem e crescem, as empresas asiáticas passam pelo mesmo processo evolutivo nas suas áreas financeiras que o registrado nas economias mais desenvolvidas.

Alguns países, como Laos, Mianmar e Vietnã, estão nos primeiros estágios, com grandes oportunidades de crescimento, enquanto outros, como China, Índia, Tailândia, Malásia e Indonésia, estão avançando. Há ainda um conjunto de países asiáticos com áreas de finanças bem desenvolvidas, como Japão, Hong Kong, Cingapura, Taiwan e Coreia do Sul. Esses países têm capacidades financeiras mais maduras e estão focados em simplificar processos, reduzir custos e aumentar o valor estratégico das finanças. Na Coreia do Sul, o departamento financeiro muitas vezes lidera os esforços estratégicos e de planejamento, e as empresas do país podem ser bastante maduras em seus esforços de parceria de negócios.

As áreas de finanças mais avançadas tendem a estar nos países asiáticos mais desenvolvidos, que seguiram em grande parte o modelo ocidental de crescimento e estabilidade. Esses países têm feito progressos para reduzir a pobreza geral da população, criaram excelentes sistemas nacionais de educação e uma importante infraestrutura de tecnologia. A maioria também reconheceu a importância das competências de idiomas em um mercado global e trabalhou para incutir habilidades de liderança em seus trabalhadores. Os ambientes regulatórios de muitas dessas nações também são bastante maduros, o que

facilita a participação no mercado global. Cingapura, em especial, aderiu ao movimento de evolução da área de finanças, com um foco mais forte em produtividade e eficiência. O governo de Cingapura dá até mesmo incentivos às empresas para que aumentem sua produtividade. As empresas do país também estão muito avançadas no uso de serviços compartilhados em toda a região. Nos últimos anos, elas começaram a esperar da área de finanças um papel mais vital em operações de parceria, em vez de apenas fornecer relatórios e análises.

Assim sendo, até mesmo algumas das organizações de finanças asiáticas mais avançadas se esforçam para solucionar problemas legados que as impedem de alcançar todo o seu potencial. Por exemplo, na China, as empresas são em sua maioria estatais e focadas em controle e número de funcionários, não em corte de custos. As áreas financeiras da Coreia do Sul têm um enfoque hierárquico e sistemas descentralizados. Culturalmente, também é muito difícil reduzir o número de funcionários na Coreia do Sul. Com frequência, quando eficiências são identificadas em um departamento, as pessoas simplesmente são transferidas para outro departamento. Muitas empresas sul-coreanas estão tentando treinar suas equipes em novos processos, e esse treinamento costuma gerar elevados custos. Para as empresas que não podem arcar com esses orçamentos pesados de treinamento, é uma prática comum absorver o custo da ineficiência em vez de substituir

profissionais por novos contratados devidamente treinados.

No Japão, muitas empresas ainda conduzem todos os negócios em japonês, o que desafia o desempenho dos membros da equipe que não dominam o idioma. Além disso, embora o Japão também ofereça uma opção para as empresas elaborarem seus relatórios segundo International Financial Reporting Standards, muitas empresas do país ainda mantêm o GAAP japonês como seu padrão contábil, que difere de outros usados nos países vizinhos. Esses são apenas alguns exemplos que limitam a oportunidade de usar serviços compartilhados ou outras opções de terceirização do trabalho. Como resultado, o foco das empresas japonesas está muito mais no mercado interno. No entanto, vemos mais e mais empresas japonesas tornando-se ativas em fusões e aquisições no Sudeste da Ásia. A área de finanças no Japão também se divide geralmente em duas funções diferentes: contabilidade/tesouraria e orçamento/previsão. Normalmente, essas organizações estão fortemente isoladas, o que reduz as oportunidades para parceria de negócios e foco estratégico.

Alguns locais da Ásia são muito interessantes para as multinacionais ocidentais como sedes para CSCs e centros de excelência. A atração que esses países exercem sobre as multinacionais ocidentais e a ascensão de empresas multinacionais com sede na Ásia levaram recentemente a uma guerra por talentos que produz uma escalada de custos trabalhistas

e a perda disparada de empregados. Alguns desses países, como Malásia, Tailândia, Índia e Taiwan, poderão muito bem ser os Tigres Asiáticos do futuro. A Índia, em especial, embora sofra problemas de infraestrutura, tem uma força de trabalho altamente qualificada e tende a ser um local de inovação tecnológica real. O país também se beneficia do fato de ter uma população imensa, jovem e educada, que continua a crescer ano após ano.

De maneira uniforme, os países asiáticos com as maiores oportunidades de crescimento têm um foco constante em aumentar a maturidade das suas áreas de finanças. No Vietnã, a função financeira está amadurecendo rapidamente, impulsionada pelos vietnamitas que retornaram ao país depois de se educar nos Estados Unidos, na Austrália ou na Europa e incorporar avanços e atitudes inovadoras em relação à área de finanças. As empresas do país percebem os benefícios de relatórios e análises avançados de gestão. Isso leva a uma sofisticação maior em termos de controle de dados, orçamento e planejamento do fluxo de caixa. Essas empresas também estão fazendo investimentos significativos em sistemas ERP para reduzir o trabalho manual e permitir o fechamento mais rápido de livros, uma análise maior e um foco em gerar valor para o negócio.

“Cingapura aderiu ao movimento de evolução da área de finanças, com um foco especialmente forte em produtividade e eficiência.”

– Dick Fong, PwC de Hong Kong



Entrevista com o líder financeiro

Intel: Promovendo o comércio na Ásia e gerando valor para governos e empresas

Nos últimos anos, a área de finanças da Intel trabalhou em conjunto com os governos da China, do Vietnã e de outros países asiáticos para solucionar problemas regulatórios e comerciais que afetavam negativamente a empresa e muitas outras que operam na região. Como resultado, novas regulamentações beneficiam tanto governos quanto empresas. Conversamos com Marc Graff, vice-presidente de Finanças e diretor de Finanças e Administração na Ásia-Pacífico e no Japão; Jim Campbell, vice-presidente e líder de Contabilidade e Finanças Globais; e Alvin Miyasato, gerente regional de Treinamento e Desenvolvimento de Lideranças em Finanças, para saber como eles conseguiram isso.

Marc Graff, vice-presidente de Finanças e diretor de Finanças e Administração na Ásia-Pacífico e no Japão, explica que, há vários anos, a Intel estava construindo uma fábrica em Dalian, na China. Era a primeira vez que a empresa instalava uma fábrica de *wafers* na Ásia. Para impulsionar a produção no local, foi preciso importar tecnologias controladas altamente avançadas. As complexidades regulatórias associadas à primeira fábrica do tipo em Dalian causaram grandes dificuldades ao longo de todo o processo. Tanto a Intel quanto a alfândega chinesa moviam-se em um território pouco conhecido, o que representava um risco significativo para os objetivos relacionados ao período de capitalização.

Ao mesmo tempo, a Intel estava consolidando sua rede de fábricas de teste de montagem, com impactos para as instalações de Xangai. Durante a vida operacional dessa fábrica, os requisitos de divulgação de relatórios em uma zona de livre comércio chinesa foram pouco compreendidos. Segundo Graff, “os relacionamentos anteriores com a alfândega chinesa eram muito informais e careciam da clareza de uma documentação limpa. Como estávamos fechando a fábrica de Xangai, as autoridades alfandegárias da China nos procuraram para dizer: ‘Onde está a contabilidade de todas as entradas e saídas dessa zona de livre comércio?’ Como não conseguimos gerar essa informação, eles nos apresentaram uma conta de dezenas de milhões de dólares.”

Como se tratava de uma zona de livre comércio, a Intel sabia que não precisava pagar impostos desde que as importações fossem iguais às exportações. Quando tentou reconciliar seus números de importação-exportação com os do governo chinês, a empresa percebeu que seus valores eram vários bilhões de dólares mais baixos. Como se comprovaria, o governo chinês estava avaliando incorretamente algumas das peças que a Intel usava. “Em vez de avaliar um capacitor em um décimo de centavo, ele era avaliado em um dólar. Usamos milhões e milhões de capacitores. Assim, para cada produto, se você tiver um erro de dez dólares, isso gera um impacto”, explica Graff.

Por causa desses problemas, a Intel percebeu que precisava de talentos financeiros com novos conjuntos de habilidades na China. Além de empregados tecnicamente bons, também era preciso contratar profissionais de finanças que entendessem como aplicar conhecimentos de comércio aos aspectos operacionais do negócio, além de mais conhecimentos gerais de negócios e sobre a cadeia de suprimentos.

A Intel também examinou detidamente cada local em cada país no qual operava. A empresa buscou entender melhor as regulamentações existentes, realizando uma avaliação de riscos de *compliance* e, depois, investigando a infraestrutura dos sistemas para ter certeza de que cada local estava em conformidade regulatória.

Por fim, a empresa verificou que algumas das regulamentações chinesas eram inviavelmente caras. Por exemplo, explicou Graff: “Tínhamos uma fábrica na China e um local de operações de teste de montagem no país. As regulamentações não permitiam transportar a produção de uma fábrica em uma província para um local de operação de testes de montagem em outra província. Não era possível fazer isso como transferência aérea dentro do mesmo país. Então, precisávamos decolar da nossa fábrica na China, voar para Hong Kong, aterrissar em Hong Kong, dar meia-volta e voar para a nossa instalação de teste de montagem na outra província chinesa.”

A Intel iniciou então um esforço de dois a três anos para discutir essas regulamentações com a Administração Alfandegária Geral da China. A empresa também liderou um grupo de defesa comercial dentro da China para trabalhar no nível subministerial e tentar influenciar a mudança. Graças ao conhecimento que desenvolveu no processo, e a seu novo entendimento dos negócios, a empresa gradualmente se tornou uma assessora confiável da China. Hoje, a Intel pode transferir por via aérea suas peças da fábrica diretamente para o centro de operações de teste. Além disso, o governo chinês atualmente busca conhecer a visão da Intel e de outras empresas quando pensa em criar novas regulamentações.

Jim Campbell, vice-presidente e líder de Contabilidade e Finanças Globais, explica o processo que a Intel agora

percorre ao trabalhar com governos estrangeiros. “Tentamos educar e influenciar os aspectos práticos do nosso processo de conformidade e, ao mesmo tempo, como eles podem atender e gerenciar melhor sua estrutura de *compliance* e risco percebido.” E continua: “É preciso que ambos os lados tenham tempo, confiança, parceria e disposição para ouvir um ao outro.”

A experiência da Intel na China deu à empresa conhecimentos e confiança para trabalhar no sentido de formar relacionamentos com outros governos asiáticos e trabalhar com eles para realizar a mudança regulatória. Segundo Graff, “a proximidade que conseguimos alcançar de um ponto de vista financeiro para lidar com diferentes governos asiáticos e a influência que tivemos nesses projetos operacionais foram muito benéficas. Somos capazes de influenciar e ajudar a moldar a mentalidade enquanto o cenário muda, e isso, acima de tudo, é vantajoso.”

Hoje, a Intel tem relacionamentos com governos da China, Malásia, Vietnã e Hong Kong. Eles têm representado uma grande vantagem para a empresa no momento em que o ambiente regulatório em toda a Ásia muda rapidamente. E o impacto financeiro para a Intel tem sido enorme. Aquela conta apresentada originalmente quando a empresa desativou a fábrica de Xangai? Acabou sendo reduzida a menos de metade. Como observa Graff, “esse é um ganho fácil de medir”. E o caro voo para transportar peças da China para Hong Kong e de volta para a China acabou. Mas Campbell destaca: “Foi uma vitória para as empresas e para a China.” No fim, a China conseguiu estabelecer um ambiente regulatório capaz de atrair fabricantes maiores.



Conclusão: Você está acompanhando a mudança ou ficando para trás?

A característica que define a nossa época é o ritmo implacável, e muitas vezes desconcertante, da mudança.

Vimos a China ultrapassar os Estados Unidos como maior produtor industrial do mundo,¹⁰ e os moradores dos centros urbanos tornam-se a maioria da população global pela primeira vez.¹¹ Empresas líderes de mercado foram varridas por rápidas mudanças, porque sua capacidade de detectar e responder aos desafios ainda leva em conta um mundo de mudanças incrementais, não radicais.

O ritmo da mudança está aumentando. Nossas cinco megatendências buscam interpretar um mundo no qual predomina o trabalho automatizado; a água pode ser mais preciosa que o petróleo; a inovação e a conectividade são mais valiosas do que a propriedade ou a instalação física; e o impacto da demografia pode levar à contração de algumas grandes economias. Como consequência, importantes premissas de avaliação e investimento precisarão ser repensadas.

O desafio para a área de finanças é saber como orientar suas empresas nesse turbilhão e manter-se relevantes no sentido de antecipar e interpretar a mudança. Você está preparado?

Acreditamos que existem seis desafios principais que a sua equipe de finanças precisará enfrentar se quiser se manter relevante:

1. Seja excelente na previsão do futuro. As principais funções de finanças analisam dados de fontes internas e externas em tempo real e fornecem aos parceiros de negócios visões 100% focadas nesse trabalho.

2. Tenha sistemas, pessoas e influência na tomada de decisões para avaliar como os modelos de negócios (não só os orçamentos) talvez precisem mudar e mobilize a organização para responder rapidamente. Concorrentes inovadores e mudanças de mercado levaram ao fracasso de algumas empresas em poucos meses, não anos.
3. Desenvolva premissas de avaliação pertinentes e meça o valor social e ambiental, além do financeiro. CEOs, investidores e analistas estão demandando dados sobre impacto social que possam ser confirmados.
4. Livre-se de forma rápida e efetiva de toda carga que atrapalhe a sua capacidade de responder à mudança, seja na forma de pesados sistemas legados ou pelo fato de simplesmente fazer o que você sempre fez. Há exemplos de empresas que transformaram a área de finanças em menos de dois anos.
5. Determine de que forma os tipos de pessoas que trabalham na área de finanças, bem como suas qualificações e sua experiência, precisam mudar.
6. Cultive a diversidade necessária de pessoas e ideias para entender como os mercados evoluem, além de acesso a competências essenciais em mercados-alvo de crescimento.

Este relatório mostra como as áreas financeiras de alto desempenho encaram esses desafios e estão avançando. Elas fornecem mais apoio às decisões e direcionamento para os negócios, e operam com custos 50%

menores. Elas conseguiram isso não só com uma racionalização e automação rigorosas, mas também com colaboração organizacional inteligente e a implantação de uma nova geração de sistemas flexíveis e eficientes em termos de custos. De forma igualmente importante, elas eliminaram as análises e os relatórios que geravam pouco valor ou que ficavam obsoletos mesmo antes de circular. Com isso, puderam se concentrar nas visões precisas que levarão suas empresas a identificar ameaças emergentes e aproveitar as oportunidades nesse ambiente em rápida mudança.

Para os profissionais de finanças, fazer parte de uma dessas equipes avançadas gera desafios mais interessantes e mais influência dentro da empresa. Eles sabem que a área de finanças está evoluindo – todas as partes do negócio estão. Mas reconhecem que essa mudança é uma oportunidade para eles e suas organizações.

A competição em todos os mercados nunca foi tão dura, e estamos todos familiarizados com empresas muito conhecidas e tradicionais que faliram nos últimos meses e anos. Está claro que as áreas financeiras de alto desempenho não são apenas mais eficientes do que as outras, mas também que elas hoje parecem muito diferentes da maioria. Mesmo que sua empresa se compare atualmente com as do quartil superior, você está numa dessas áreas financeiras de alto desempenho? Qual é a sua situação?

¹⁰ *The Economist*, 10/03/12.

¹¹ Urban population growth, Organização Mundial de Saúde (www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/)

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

Você pode identificar áreas de melhoria e formular um argumento convincente de mudança. Atualizações periódicas permitem acompanhar o progresso e manter a dinâmica de evolução. O que isso significa para a sua empresa? Como primeiro passo, use o nosso Data Explorer para encontrar métricas de benchmarking adequadas ao porte e à complexidade da sua organização e do seu setor.

Para obter informações de benchmarking mais detalhadas ou realizar uma avaliação, entre em contato conosco (www.pwc.com/us/breakingaway/explorethedata):

Contatos na PwC Brasil

Humberto Linaris

Sócio - Consultoria de negócios

Tel: 11 3674-3826

E-mail: humberto.linaris@pwc.com

Luciana Medeiros

Sócia - Consultoria de negócios

Tel: 11 3674-2583

E-mail: luciana.medeiros@pwc.com

Rogério Escudero

Diretor - Consultoria de negócios

tel: 11 3674-3575

E-mail: rogerio.escudero@pwc.com

Nossos escritórios

São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400
Torre Torino, Água Branca
05001-903, São Paulo/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Barueri - SP

Al. Mamoré, 989 21º, 22º e 23º
Cond. Edifício Crystal Tower
06454-040, Barueri/SP
Telefone: (11) 3674-2000

Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 911, 18º e 17º
Bairro Funcionários
30140-120 Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-1500
Fax: (31) 3261-6950

Brasília - DF

SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C
Ed. Business Center Tower
Salas 801 a 811, Brasília/DF
70322-915, Caixa Postal 08850
Telefone: (61) 2196-1800
Fax: (61) 2196-1820

Campinas - SP

R. José Pires Neto, 314, 10º
13025-170, Campinas/SP
Telefone: (19) 3794-5400
Fax: (19) 3794-5469

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º
Curitiba Trade Center
80410-180, Curitiba/PR
Telefone: (41) 3883-1600
Fax: (41) 3883-1698

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
88015-205, Florianópolis/SC
Telefone: (48) 3212-0200
Fax: (48) 3212-0210

Goiânia - GO

Av. 136, nº 797 - Setor Sul
Cond. New York Square –
Business Evolution
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A
74093-250 - Goiânia - GO
Telefone: (62) 3270-5900

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3
Ed. Átrium - Centro Empresarial
87030-000, Maringá/PR
Telefone: (44) 3472-2200

Porto Alegre - RS

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
90430-000, Porto Alegre/RS
Telefone: (51) 3378-1700
Fax: (51) 3328-1609

Recife - PE

R. Padre Carapuço, 733, 8º
Ed. Empresarial Center
51020-280, Recife/PE
Telefone: (81) 3464-5000
Fax: (81) 3464-5098

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400, 21º e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
14020-250, Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 3516-6600
Fax: (16) 3616-6685

Rio de Janeiro - RJ

R. do Russel 804
Ed. Manchete, Térreo, 6º e 7º
22210-907, Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 3232-6113

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 620, 34º
Ed. Empresarial Mundo Plaza
41820-020, Salvador/BA
Telefone: (71) 3417-7500
Fax: (71) 3417-7698

São José dos Campos - SP

R. Euclides Miragaia, 433
Conj., 301 e 304
12245-902, São José dos Campos/SP
Telefone: (12) 3519-3900
Fax: (12) 3519-3998

Sorocaba - SP

R. Riachuelo, 460, 5º
Ed. Trade Tower
Salas 501, 502, 503 e 504
18035-330, Sorocaba/SP
Telefone: (15) 3332-8080
Fax: (15) 3332-8076



www.pwc.com.br/benchmarking-area-financeira



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

