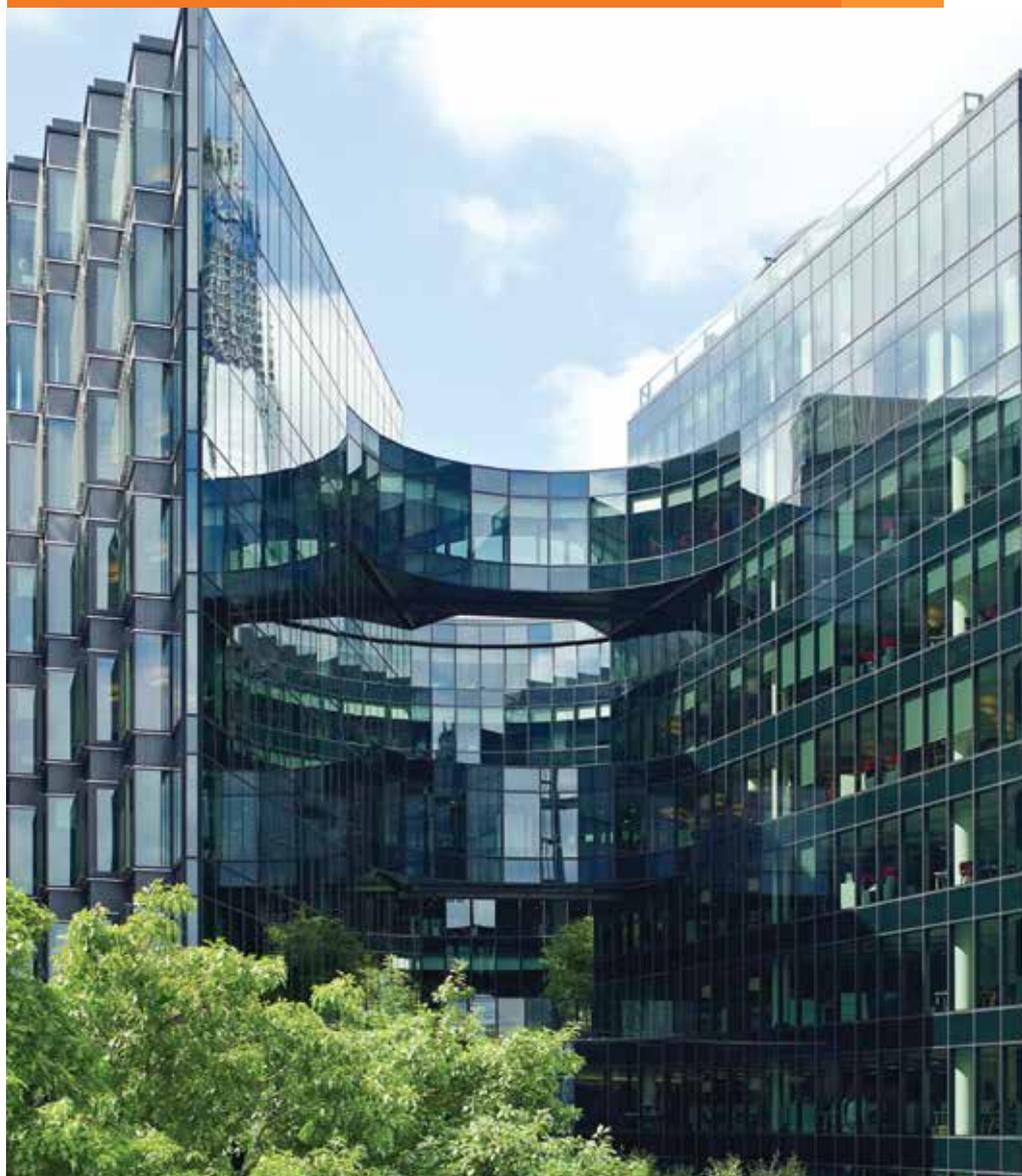


Temas financeiros

O futuro da função de finanças



Previsões para 2030

CFO tornando-se CPO (“Chief Performance Officer”)

Área de finanças na condução de uma navegação eficaz

Big Data mining para identificar melhorias de desempenho (novo papel dos parceiros de negócios)

Antes: alocar competências empresariais em finanças Agora: alocar habilidades financeiras no negócio

O CFO conduz as prioridades do modelo de negócios sustentável

Informação apresentada aos stakeholders em tempo real

Comunicação do impacto no negócio aos stakeholders financeiros, sociais, econômicos e fiscais

Finanças criando um ambiente de interação com stakeholders externos

Exame automatizado de todos os relatórios, em busca de fraudes, distorções e insuficiências de capital

Mudança: da tentativa de controlar riscos para a gestão da incerteza e o aumento da resiliência

Capacidade de adaptação da área de finanças para responder a uma crise

Tecnologias transformadoras; por exemplo, ERPs 100% baseados em nuvem (in cloud)

Terceira onda de tecnologia- a harmonia entre homem e máquina na área de finanças

Haverá, de fato, uma área financeira nas organizações como a conhecemos hoje?

Apresentação

Os departamentos de finanças se esforçam cada vez mais para oferecer vantagens estratégicas a suas organizações na busca de novas oportunidades de crescimento, redução de custos e transparência no relacionamento com seus *stakeholders*.

Tudo isso nos leva a crer que, no futuro, a função de finanças e o próprio papel dos CFOs precisarão se adaptar a um cenário no qual a organização estará mais focada em conectividade, interação entre unidades de negócios e sinergias para obter valor de todos os departamentos da empresa e não apenas daqueles voltados para o cliente. Gestão de desempenho e risco serão aspectos essenciais do trabalho dos CFOs, que dependerão ainda mais da análise de dados para tomar suas decisões estratégicas.

Nesta publicação, apresentamos uma hipótese e exploramos o potencial futuro das áreas de finanças com base na análise de tendências e no *benchmarking* das funções financeiras de algumas corporações. Nosso objetivo é estimular o debate e oferecer possibilidades para novas pesquisas e discussões, a fim de tornar a área de finanças mais eficaz na execução e na condução da estratégia da organização.

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Luiz Eduardo Viotti
Sócio Líder de Consultoria
em Finanças
PwC Brasil

Conteúdo

<i>Prefácio</i>	4
<i>Sumário executivo: Como preparar as áreas de finanças para o futuro</i>	6
<i>1. Navegação</i>	10
<i>2. Mediação</i>	14
<i>3. Resiliência</i>	18
<i>4. Conectividade</i>	22
<i>Conclusão</i>	26
<i>Contatos</i>	27

Prefácio

Em tempos em que é difícil identificar e perseguir as oportunidades de crescimento, os departamentos de finanças se esforçam cada vez mais para oferecer vantagens estratégicas a suas organizações. Os desafios lançados por stakeholders (existentes e novos) sobre a comunicação também exercem maior pressão sobre as equipes de finanças no momento em que é importante reduzir custos. Diante desse cenário, a sua área financeira está pronta para o futuro?*

**Finanças, neste artigo, refere-se às atividades de gestão financeira de uma organização ou ao departamento que cuida dessa área. Isso inclui o gerenciamento de contabilidade, relatórios, controles, tesouraria, impostos e outras atividades financeiras.*

Haverá, de fato, uma área financeira nas organizações como a conhecemos hoje? É possível que conjuntos de habilidades e princípios de finanças sejam incorporados por outros departamentos da organização, que se tornariam responsáveis pelo orçamento, por relatórios de desempenho e pela tomada de decisões estratégicas? Se sim, para onde irá a área de finanças dentro da organização? As habilidades e disciplinas financeiras que conhecemos hoje provavelmente sobreviverão, mas a função de finanças em si, e a posição dos CFOs em especial, talvez precisem se adaptar a um futuro no qual a organização estará cada vez mais focada em conectividade, interação entre unidades de negócios e sinergias transacionais para obter valor de todos os departamentos da empresa e não apenas daqueles voltados para o cliente. Com as empresas se apoiando cada vez mais na análise e em dados para tomar decisões estratégicas, o papel do CFO deverá abraçar princípios de gestão de desempenho e risco – mais do que vemos hoje em dia. As atividades de comunicação também terão de evoluir, pois novos *stakeholders* procuram compreender não só a rentabilidade atual das organizações, mas a sustentabilidade de tais lucros e o impacto da empresa na economia e na sociedade de forma mais ampla.

A Função de Finanças não é uma panaceia. As organizações com funções financeiras altamente qualificadas, organizadas e eficientes do ponto de vista dos custos

também se viram envolvidas em erros comerciais ou sucumbiram a condições macroeconômicas fora de seu controle. Considerando também a necessidade de apresentar um melhor alinhamento de negócios, isso não significa que a área de finanças em sua forma atual seja obsoleta. Pelo contrário, dadas as crescentes demandas nas organizações, o departamento ainda é importante – talvez mais do que nunca. Neste artigo, apresentamos uma hipótese e exploramos o potencial futuro das áreas de finanças, não só por meio de previsões, mas também analisando como algumas empresas já estão ampliando suas funções financeiras. Este documento não é uma bola de cristal; nosso objetivo é estimular o debate e oferecer possibilidades para novas pesquisas e discussões.

Nosso trabalho explora quatro princípios que, historicamente, têm sido incorporados pela maioria das áreas financeiras em diferentes graus. Vamos defender que, em geral, todas as funções de finanças no futuro terão de demonstrá-los ainda mais para apoiar as suas organizações.

Os quatro princípios (de **Navegação, Mediação, Resiliência e Conectividade**) ilustram como a área de finanças pode tornar-se mais eficaz na execução e na condução da estratégia, mediando os *stakeholders* externos e tornando suas organizações mais resistentes, simples e ágeis rumo ao futuro.

O exemplo a seguir dá uma prévia de como esses princípios podem ser aplicados:

Estudo de caso – Future Energy 2020

A Future Energy é uma empresa integrada de energia e serviços financeiros, especializada em energias renováveis e produtos de energia de risco financeiro. Stella, a CFO, está voltando para o trabalho às 22h, depois de saber que um problema estava se formando...

22:05 “Estaciono minha scooter automática movida a hidrogênio e me conecto ao painel de controle da empresa no meu tablet 6G ultrafino. Ele mostra que três territórios estão perto de romper seus limites de capital. A função de autoanálise informa os movimentos dos preços de energia no mercado, que estão diminuindo o valor de nossa carteira de derivativos.

22:15 Quando chego à minha mesa, os colegas Ahmed e Jake dizem que estão em contato com Londres e Hong Kong e têm uma ideia de como reverter nossas posições de derivativos e utilizar linhas de financiamento locais para aumentar a liquidez. Mas as posições estão bloqueadas com um cliente-chave que poderá não renová-las, caso façamos a reversão. Quais são as alternativas?

22:20 Ahmed aciona um sinal digital de pulso leve a partir das luzes do escritório, evitando olhares curiosos sobre ondas sem fio fáceis de capturar. A consulta gera uma visualização da posição da negociação e do balanço. Nosso cliente está vendendo, o que ajuda a diminuir as perdas, mas ainda temos um buraco. Dados externos sobre os movimentos do mercado e as respostas dos concorrentes também são obtidos e mostram que outros estão recuando diante da queda de preços.

22:50 Árvores de decisão aparecem no projetor virtual compartilhado entre Kuala Lumpur, Londres e Hong Kong, indicando como podemos usar fundos de contingência para sustentar as posições, até que o mercado se acalme e o cliente renove. Analisamos os cenários testando se mantemos ou vendemos nossas posições, e observamos as demandas de financiamento. Os cenários são quantificados em tempo real, durante a conversa.

22:55 Em seguida, colaboramos com as várias equipes para criar os cenários apropriados na área corporativa central de colaboração de documentos, antes de carregar a solução proposta nas telas de decisão do conselho para aprovação. Problema resolvido... nem tanto, já que os bancos entraram em contato quando perceberam a queda na nossa posição de capital. A equipe vai resolver isso pela manhã, assim que chegar ao escritório; precisarão fazer uma sessão de perguntas e respostas com os bancos, atualizando-os sobre como pretendemos restaurar o balanço.

23:15 Quando comecei nessa área, em 2013, teria levado uma semana para analisar e resolver a questão. Poderíamos ter perdido milhões e um cliente-chave. Eu sorrio, pensando que a noite ainda é uma criança...”

Sumário executivo: Como preparar as áreas de finanças para o futuro

Se começássemos com uma folha de papel em branco, é improvável que conseguíssemos criar as funções financeiras que temos hoje. Os CFOs frequentemente perguntam como a área de finanças pode adicionar mais valor, embora muitas vezes haja um preconceito quanto às únicas respostas aceitáveis: 1) oferecendo *insights* melhores; ou 2) reduzindo custos. Este modelo está ultrapassado.

Há uma oportunidade muito maior de o departamento de finanças contribuir, dada a transformação acelerada nas economias em todo o mundo, a revolução digital em curso, o aumento da interdependência dos mercados, as mudanças nas expectativas dos clientes e o aumento da volatilidade do mercado global. Paralelamente, há uma mudança de foco dos acionistas, que olham para os interesses mais amplos dos *stakeholders*, em parte impulsionados por uma sociedade mais ligada em rede, pelas mídias sociais e pela transmissão quase instantânea e global de notícias.

Este artigo estabelece quatro princípios para ajudar a visualizar o futuro das áreas de finanças, o que as coloca no centro da abordagem desses acontecimentos.

A nova hipótese envolve o CFO e os líderes de finanças desempenhando um papel muito mais dinâmico e facilitador, passando de processos e controles estáticos e rígidos para modelos adaptáveis, ágeis e flexíveis, que exigem condução em vez de execução e controle.

Navegação:

As funções de finanças do futuro terão de ajudar a criar as condições para a operação efetiva da empresa, fornecendo processos mais flexíveis e adaptáveis, com comunicação quase em tempo real, análises produzidas rapidamente e previsão dinâmica e integrada, tudo para atender às necessidades do negócio em sua busca por estratégias de crescimento. A área de finanças precisa fornecer um mecanismo no qual a interação em torno desses processos contábeis e de comunicação entregue os mecanismos de desafio e pensamento corretos para conduzir o negócio. Há grandes oportunidades, mas há também armadilhas criadas pelas tecnologias inovadoras. Aspectos como *Big Data* e a análise preditiva somam-se às ferramentas e técnicas que a área de finanças pode implantar.

Mediação:

As funções de finanças do futuro representarão a organização externamente ao se envolverem com um conjunto mais amplo de *stakeholders* ávidos por informação via meios cada vez mais diversos. Para isso, elas precisarão promover um ambiente interativo muito mais amplo do que o de produção tradicional de relatórios, em que a organização possa efetivamente compartilhar e discutir seu desempenho geral e os impactos globais sobre os *stakeholders*. Isso incluirá clientes, grupos de interesse público, fornecedores, governos e a sociedade como um todo, e não apenas os acionistas. Este princípio de mediação é igualmente aplicável para *stakeholders* internos.

Resiliência:

Os departamentos de finanças do futuro vão conduzir o negócio e a si mesmos rumo a uma resiliência maior, desenvolvendo a capacidade de absorver choques internos e externos e se recuperar deles. A área deve estar no centro de um esforço no sentido de aumentar a capacidade de adaptação da organização, o que inclui o planejamento qualitativo para choques imprevistos, o uso de análises preditivas e planos de mitigação de risco.

Conectividade:

As funções de finanças do futuro precisarão usar sistemas e recursos de forma mais eficiente para satisfazer as necessidades da empresa. Isso significa encontrar o equilíbrio entre o homem e a máquina, fornecendo conectividade entre diferentes silos funcionais, sistemas e processos, para criar uma organização mais conectada, que ofereça de forma eficaz o que os clientes da área financeira demandam.

O cenário que emerge dos projetos de *benchmarking* em finanças da PwC leva a crer que esses princípios já estão presentes na maioria das funções financeiras, pelo menos em algum grau. No entanto, nossa hipótese sugere que as funções de finanças terão de fazer progressos contínuos ao longo dos próximos 20 anos para incorporar esses princípios.

Descoberta¹ com base no benchmarking de 2012 Desafio para 2030

Navegação

As melhores equipes de finanças gastaram 17% menos tempo na coleta de dados e 25% mais tempo em análise do que os departamentos tradicionais.

Pouco tempo será gasto na coleta de dados. Os dados financeiros estarão disponíveis para todos os *stakeholders* em tempo real, em uma avançada fonte de dados. As equipes farão análise, mas a maior parte do tempo será dedicada a *stakeholders* internos e externos na modelagem do desempenho futuro e na construção de cenários com base em eventos externos potenciais e ações da concorrência.

As melhores equipes de finanças levam apenas sete dias para produzir suas previsões. A função típica necessita de 19 dias.

Previsões em tempo real serão possíveis com o uso de tecnologias emergentes; previsões de orçamento/implantação como as que conhecemos deixarão de existir. Haverá fatores externos/ambientais, como o comportamento do cliente, a atividade da concorrência, novos entrantes e a atividade em outras indústrias, mercados ou economias concorrentes, acompanhados e inseridos em cenários para que a diretoria executiva e os acionistas os levem em conta.

Mediação

49% das empresas têm métricas relevantes para reportar sustentabilidade, sendo que 27% relatam ações detalhadas sobre suas prioridades estratégicas e 44% fornecem informações por segmentos sobre seu modelo de negócio.²

Cem por cento das empresas informarão métricas de sustentabilidade relevantes e, em alguns casos, isso será obrigatório. A maioria prestará contas sobre ações relacionadas a toda a sua estratégia, e mais de 75% apresentarão relatório sobre seu modelo de negócio em nível segmentado.

As empresas mais bem classificadas precisam de até 40% menos tempo para fechar relatórios e informar a gerência executiva. Nove dias úteis foi a média registrada.

As informações estarão disponíveis para a diretoria em tempo real, para que o desempenho e o rumo dos negócios sejam avaliados a qualquer momento e em qualquer lugar, por meio da mais recente tecnologia. Os dados serão auditados em tempo real, reduzindo a necessidade de auditoria externa.

Resiliência

As melhores equipes de finanças automatizaram 70% mais seus controles-chave do que as tradicionais.

Os controles serão automatizados, incorporados e consistentes em todos os processos do início ao fim. O foco se deslocará para modelos estatísticos que emitirão alertas quando certas condições surgirem, o que poderá indicar fraude, distorção ou outras irregularidades.

Planilhas estarão disponíveis em tempo real para a administração e poderão gerar cenários hipotéticos e modelar os efeitos de mudanças ambientais e comportamentais sobre os processos (por exemplo: falhas no sistema, rotatividade de pessoal, picos de volume/capacidade). Isso permitirá aos gestores planejar o uso dos recursos para melhor sustentar o negócio e garantir a resiliência.

1. Conquistando vantagem competitiva - Estudo sobre benchmark da performance da função financeira 2012, publicado pela PwC em 2012.

2. Trust through transparency: What does you reporting say about you?, publicado pela PwC em 2012.

Para ajudar a atrair profissionais de qualidade, as melhores equipes de finanças empregam quase 40% a mais de pessoas em papéis de “parceria de negócios” e pagam cerca de 25% mais do que as funções tradicionais.

A equipe de finanças como a conhecíamos não existirá mais. A área financeira terá a capacidade de adaptar-se em torno de novos desafios para ajudar a empresa a resolvê-los mais rapidamente. Profissionais de finanças serão incorporados a equipes com profissionais de *marketing*, equipes de operações, estratégia e *compliance*. Não haverá silos, e os processos ponta a ponta serão geridos pelas linhas de negócio e pela organização como um todo.

Descoberta com base no benchmarking de 2012

Conectividade

Cerca de 60% dos participantes ainda dependem do preenchimento manual de planilhas para gerar relatórios.

Equipes de finanças bem avaliadas reduziram a quantidade de tempo dedicada a atividades transacionais em 20% nos últimos três anos.

Equipes de finanças bem avaliadas estão adotando uma abordagem mais voltada para o futuro na gestão de talentos, com uma média de 30% a mais de pessoas no seu banco de talentos em comparação às equipes tradicionais.

Desafio para 2030

Não haverá comunicação baseada em planilhas. Conjuntos de dados validados serão produzidos interna ou externamente por provedores de dados para toda a indústria e colocados à disposição de equipes internas de finanças e outros *stakeholders* para serem usados em seus próprios modelos.

Como padrão, todos os componentes transacionais de finanças serão automatizados e/ou terceirizados. Faturas deixarão de existir; as empresas transmitirão as transações eletronicamente por meio de provedores de serviços. A intervenção humana se restringirá à análise de variações e exceções. A redução da arbitragem trabalhista geográfica terá afetado a localização dos centros terceirizados e trazido muita gente de volta.

Os funcionários em toda a organização serão incentivados de forma muito diferente. Comportamentos como encorajar o diálogo, questionar e inovar serão levados em conta. Menos importância será dada a fatores tradicionais, como habilidade técnica, *compliance* e controles.



Futuro da área de finanças – Modelo de quatro princípios



O desafio para os líderes de finanças é olhar além dos clichês frequentemente citados (de agregar valor ao negócio, promover parcerias e implementar modelos operacionais eficientes) e realmente encontrar novas formas de promover um melhor desempenho, oferecendo comunicação mais diversificada e recompensadora, aumentando a resiliência e prestando um serviço de finanças mais conectado e coeso.



1. Navegação

O cenário comercial está se transformando. As equipes de finanças mais eficazes estão assumindo a liderança na condução da empresa por esse terreno desconhecido e orquestrando uma resposta estratégica e, conseqüentemente, o sucesso.



Os destinos diferentes que tiveram a Apple e a Kodak exemplificam as ameaças e oportunidades que se apresentam a muitos setores em todo o mundo. A Apple passou por um longo declínio entre 1986 e 1997, mas conseguiu reverter o quadro e tornou-se líder de mercado em uma gama diversificada de produtos, transformando completamente a maneira como as pessoas interagem com a tecnologia pessoal. Há dez anos, a Kodak estava no auge de seu setor, até que o dispositivo móvel se tornou o método preferido de fotografia digital. A empresa demorou para reagir e ainda estava presa a seu legado de sucesso em produtos não digitais. Como resultado, foi à falência. Esses destinos contrastantes mostram que o ritmo das mudanças revolucionárias para os mercados pode ter impactos opostos e representa um verdadeiro desafio para o papel da área de finanças.

O princípio central da Navegação é “Como a organização pode ser dirigida para o sucesso”. O papel do departamento financeiro, aqui, é criar as condições efetivas para a Navegação acontecer. Isso requer uma complexa orquestração entre as áreas de negócios e de finanças, que precisam trabalhar juntas para analisar a direção já tomada, as possibilidades futuras e, em seguida, decidir coletivamente sobre o curso correto. Ao determinar o rumo, essas áreas estão resolvendo questões complexas e sem precedentes, que requerem a contribuição de várias disciplinas e necessitam de dados internos e externos avançados como base. Sugerimos que o papel do departamento de finanças na Navegação é realinhar atividades financeiras tradicionais para formas mais eficazes que apoiem o negócio na tomada das decisões certas.

No caso da Kodak, a área de finanças apoiou a análise de cenários correta e dedicou tempo para avaliar estratégias futuras? E havia desafio suficiente em seus planos de longo prazo? No caso da Apple, como a empresa continuará a competir com os concorrentes, que são agressivos e ameaçam alcançá-la a cada novo lançamento? E como a área de finanças pode apoiar esse diálogo? Segundo a opinião de um CFO, "a área de finanças deve fornecer uma janela para o futuro", através da qual uma organização possa se preparar melhor.

Descoberta com base no benchmarking de 2012

Navegação

As melhores equipes financeiras gastam 17% menos tempo na coleta de dados e 25% mais tempo na análise do que as funções tradicionais.

As melhores equipes financeiras levam apenas sete dias para produzir suas previsões. A função tradicional precisa de 19 dias.

Desafio para 2030

Não se gastará tempo na coleta de dados. Os dados financeiros estarão disponíveis a todos os *stakeholders*, em tempo real, a partir de uma fonte de dados avançada.

Será possível fazer previsão em tempo real com o uso de tecnologias emergentes; o orçamento e a previsão como nós os conhecemos estão mortos.

O cenário atual

A área de finanças tem dado grandes saltos para o desenvolvimento de uma melhor gestão do desempenho ao longo dos últimos 20 anos. Houve aplicação de tecnologia mais sofisticada, automação do planejamento e da gestão da informação, além de mais reflexão na abordagem, como os Balanced Scorecard, indicadores-chave de desempenho, previsões contínuas e planejamento mais integrado. No entanto, os benefícios dessas abordagens ainda não se materializaram em todas as organizações e, como o pensamento evoluiu, ainda há evidências de que novos avanços podem ser feitos.

Os desafios incluem grandes volumes de informação, embora os clientes desses relatórios ainda tenham pouca noção do seu valor. Processos orçamentários são lentos e complicados, e a análise dos cenários não está totalmente desenvolvida. Os líderes das empresas ainda esperam mais ideias e respostas da área de finanças e compensam essa deficiência com suas próprias análises. Essas expectativas surgem de uma agenda de negócios desafiadora, conforme destaca a pesquisa realizada pela PwC com CEOs em 2012,³ que incluiu aspectos como:

- Procura por novos mercados e melhoria das posições em mercados existentes.
- Procura de novas formas de estimular a demanda e fomentar a lealdade do cliente.
- Aproveitamento de tendências e plataformas de *marketing* digital, por exemplo, envolvendo os clientes no desenvolvimento de produtos e serviços.
- Equilíbrio de eficiência com agilidade e resistência, cortando custos sem corroer a qualidade dos produtos e serviços e sem deixar as organizações expostas.

Para apoiar esta agenda, a área de finanças precisa repensar como cada uma de suas atividades contribui para a Navegação eficaz. Deve haver clareza sobre seu papel no sentido de orquestrar, e não executar, o processo financeiro.

Uma abordagem mais dinâmica

Ao avaliar novas oportunidades e novos mercados, os processos de gestão de desempenho sustentam ou limitam o crescimento e a agilidade da organização? Quando os gestores se deparam com uma quebra no orçamento para aproveitar uma oportunidade, muitos tomam o caminho menos difícil. Como a área de finanças pode, então, criar uma forma eficaz de alocar recursos para novas oportunidades com potencial de gerar valor? O departamento poderia facilitar a alocação de recursos para novas oportunidades?

Abordagens para previsão e planejamento são, muitas vezes, excessivamente centradas nos resultados financeiros, em vez de focar as ações e estratégias para melhorar esses resultados. Sua eficácia é geralmente julgada pela precisão das previsões, e não pelo estímulo eficaz à inovação e a táticas ou estratégias. Por exemplo, o planejamento eficaz de cenário para uma "concorrência feroz" poderia ajudar uma empresa a se livrar de repetir o que sempre fez. No caso da Kodak, poderia ter sido o estímulo criativo necessário para superar os produtos historicamente rentáveis que estavam em declínio?

No futuro, a previsão deverá ser quase em tempo real. As relações entre as diferentes variáveis, como produtividade de vendas, número de lojas e mercadorias devolvidas, devem ser parametrizadas em um modelo atualizado automaticamente, com base na mudança dos fatores-chave. Isso resultaria num processo focado no ajuste da trajetória, e não na geração de números.

O controle e a definição de metas de desempenho devem mudar de *benchmarkings* internos arbitrários ou comparações com anos anteriores ("absoluto") para julgar os objetivos e o desempenho em relação aos concorrentes e aos movimentos do mercado – fornecendo, portanto, uma avaliação mais precisa do progresso e das prioridades futuras ("relativo"). Embora não seja nova, essa ideia não tem sido amplamente adotada. O valor real dos dados externos também não é explorado, já que as empresas ainda se esforçam para refinar seus dados internos.

Matrizes elaboradas de pesquisa de mercado, dados de clientes e *insights* sobre mídias sociais têm se somado à profusão de informações externas e internas já disponíveis para as empresas. O desafio que poucas têm superado é a forma de reunir todas essas informações e transformá-las em *insights* importantes, que possam se converter em ação. Como algumas organizações têm crescido e se tornado mais fragmentadas, fica cada vez mais difícil medir custos e rentabilidade nas dimensões corretas – e a área de finanças muitas vezes não está preparada para assumir novos desafios. Por exemplo, a obtenção de informações úteis de *Big Data* (ver a próxima página).

No futuro, os departamentos financeiros precisarão adotar esses conceitos e ter capacidades analíticas mais avançadas para usar as análises de *queries* de *Big Data*, monitorar as redes sociais e criar painéis de informações em tempo real. Esses conceitos estão vindo à tona com o advento de novas tecnologias, que permitem consultas e a formulação de análises do tipo "arrastar" e "soltar" em minutos, em vez de dias. Já se reconhece que as tecnologias de nicho oferecidas por fornecedores menores são uma parte importante do conjunto de ferramentas de qualquer empresa, ao lado de outras tecnologias mais maduras de finanças dos principais fornecedores de sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERPs).

3. 16ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC: Lidando com a adversidade: empresas se adaptam para sobreviver e vencer, publicada pela PwC em 2013.

Discussão: como extrair o melhor do Big Data

Quanto às oportunidades criadas pelo *Big Data*,⁴ mais de 60% das empresas e dos executivos de tecnologia consultados numa pesquisa digital realizada pela PwC acreditam que ele pode proporcionar vantagem competitiva.⁵ No entanto, quase 60% acreditam que converter o *Big Data* em informações melhores ainda constitui um grande desafio. Enquanto equipes de finanças investem na coleta, no armazenamento e na recuperação de dados, há menos ênfase em como integrá-los e analisá-los de forma mais eficaz. Essa situação é agravada pela falta de pessoas com as habilidades analíticas necessárias – só cerca de 40% dos participantes da pesquisa acreditam que dispõem do talento de que precisam.

Nossa pesquisa também sugere que falta capacidade de fazer a análise de dados funcionar, transformando-a em um case claro por meio da “visualização de dados” - apenas cerca de um quarto está usando a visualização de dados. Também há dificuldade em aproveitar os dados, e algumas pessoas têm descrito o *Big Data* como “um grande palheiro”.⁶ A chave para a Navegação eficaz com mais dados será a requalificação das equipes de finanças, de modo que elas entendam como investigar temas de pesquisa que ajudarão a criar valor.

Exemplos recentes de projetos de análise em que a área de finanças forneceu informações úteis:

- Realização de pesquisas com clientes para identificar onde obter o maior retorno sobre o investimento com gastos em experiências do consumidor.
- Análise de dados do fornecedor para identificar quais das milhares de contas podem apresentar sinais de atividade fraudulenta e quais podem ser analisadas mais de perto (a agulha no palheiro).
- Identificação de sites de mídia social para determinar como os clientes estão respondendo a lançamentos de produtos, ao *marketing* e ao atendimento ao consumidor (o que permite o direcionamento de ações para melhorar as previsões).
- Revisão dos dados de vendas em relação à sazonalidade, ao clima ou a outros eventos importantes para identificar pontos estratégicos de vendas e de conscientização dos clientes (o que permite um direcionamento mais eficaz dos gastos com produção e comercialização).

O executivo responsável pelo desempenho

Com a área de finanças ganhando relevância na empresa, o mandato do CFO deve se estender além do papel de líder financeiro para criar as condições para a Navegação eficaz, na figura de um *Chief Performance Officer* (CPO ou Diretor de Desempenho). Isso envolveria não só o aconselhamento aos CEOs sobre os aspectos financeiros do rumo que a empresa está trilhando, mas também a definição de cursos de ação que, sozinha, a organização talvez não tenha sido capaz de identificar.

Culturalmente, essa nova abordagem exigiria uma disponibilidade dos CFOs e de suas equipes para orquestrar diferentes áreas da empresa e assumir um papel de liderança, não de aconselhamento ou supervisão, na

tomada de decisão estratégica. Muito tem sido dito sobre a necessidade de a área de finanças desenvolver a visão comercial e a habilidade de comunicação para se envolver mais de perto com o negócio. Mas essa é uma via de mão dupla. Assim como a área de finanças precisa se envolver mais com o negócio, as equipes de vendas e de produção se beneficiariam de um melhor entendimento das questões financeiras, com habilidades na área e com a incorporação dos critérios de avaliação no DNA da organização. Finalmente, para desempenhar o papel de um CPO, a equipe de finanças deve determinar que “modo” é necessário para gerenciar melhor a situação. Isso pode envolver a adaptação dos processos de desempenho do modo estável e estático para “em tempo real” e dinâmico. Por exemplo, quando uma empresa entra em crise e corre o risco de perder valor, o CFO deve entrar em modo de proteção. Isso significa um olhar muito atento ao financiamento e à liquidez, com previsões talvez

diárias e análise de cenários sobre como minimizar os danos e manter a empresa em funcionamento.

Como alternativa, empresas que procuram criar uma estratégia complexa de crescimento multicanal precisarão desenvolver as condições adequadas para que vários *stakeholders* se unam e resolvam o desafio permanente de oferecer ao mercado produtos atraentes e rentáveis. É improvável que isso aconteça em organizações com processos financeiros rígidos e metas e orçamentos anuais fixos. A realidade é que se exige um processo mais dinâmico, sustentado por uma equipe de finanças flexível, com as habilidades e capacidades que ajudem a apoiar o crescimento e a inovação. As companhias capazes de fazer essas transições rapidamente e de identificar quando elas são necessárias serão capazes de crescer e proteger valor de forma muito mais eficaz do que suas concorrentes.

4. Understanding *Big Data*: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data, publicado pela IBM em 2013.

5. 5th Annual Digital IQ Survey: Digital conversations with the C-suite, publicado pela PwC em 2013.

6. [http://www.nytimes.com/2013/02/19/opinion/brooks-what-data-cant-do.html?src=recg&_r=1&"\]](http://www.nytimes.com/2013/02/19/opinion/brooks-what-data-cant-do.html?src=recg&_r=1&).

Estudo de caso: Prudential (Reino Unido)

A Prudential é uma seguradora global, sediada no Reino Unido, que enfrentava a estagnação dos mercados ocidentais de seguros. A rentabilidade na região era baixa, e os produtos de seguros passaram a necessitar cada vez mais de capital intensivo. Sob a perspectiva do desempenho, isso enfraqueceu a geração de fluxo de caixa, o que, em conjunto com os fatores iniciais, diminuiu o entusiasmo dos investidores.

A fim de mudar essa tendência, a liderança da Prudential redefiniu a estratégia operacional e os princípios do grupo e começou a atacar os mercados emergentes de forma mais agressiva. Produtos de baixo capital e curta duração foram criados e comercializados. Além de liberar caixa, esses produtos tinham margens mais elevadas e eram atraentes para clientes em mercados de alto crescimento. A Prudential não recuou de seus mercados mais estabelecidos. Em vez disso, usou sua presença como um *hedge* operacional enquanto refinava a abordagem de rentabilidade nesses mercados, por meio de um cuidadoso aperfeiçoamento dos produtos.

O CFO e a função de finanças da Prudential foram fundamentais nessa estratégia. Os relatórios internos e externos foram revisados, para mostrar de modo claro à diretoria e aos investidores as fontes de receitas nos diferentes tipos de serviços prestados e como o risco financeiro foi atenuado. Essas métricas incorporavam os princípios operacionais de capital baixo, margem alta e retorno menor.

Como resultado, a Prudential tem apresentado crescimento em todas as suas métricas-chave, inclusive no lucro operacional e no caixa. Sua nova estratégia operacional permitiu que a empresa superasse com bastante vantagem os concorrentes. Este estudo de caso demonstra claramente a aplicação dos princípios de Navegação, Mediação e Resiliência.

Navegação

Faça as perguntas certas:

- Você está criando o ambiente certo para navegar ou está executando processos (por exemplo, previsão e relatórios)?
- Você está criando discussões que promovam agilidade?
- Que habilidades são necessárias para melhorar a qualidade da navegação?
- Como podemos usar o *Big Data* para melhorar a tomada de decisão?
- Seus processos de gestão de desempenho estão melhorando ou restringindo o desempenho?
- Seus processos criam as interações corretas entre o negócio, a área de finanças e a diretoria?



2. Mediação

A abordagem de engajamento dos stakeholders externos e de comunicação financeira precisa ser atualizada, para acompanhar a mudança na natureza das empresas modernas, as novas formas de se julgar o sucesso e os questionamentos cada vez mais fortes pelos stakeholders.



Vivemos em uma época marcada por maior ativismo de consumidores e acionistas. O impacto disso está sendo intensificado por uma combinação de mídias sociais, fluxo contínuo de notícias e a desilusão gerada pela crise financeira. Empresas com visão de futuro, como a Puma (veja quadro com estudo de caso) estão oferecendo uma comunicação mais integrada e holística, o que começa a diferenciá-las perante um grupo mais amplo de *stakeholders*. No entanto, a maior parte dos relatórios ainda assume a forma de documentos estáticos e volumosos, com processos intensivos de trabalho e revisão.

O escândalo da carne de cavalo no Reino Unido, em 2013, é um bom exemplo do quanto esse tipo de informação estática está fora de moda. O que começou como um caso aparentemente isolado de contaminação logo se transformou em pânico em todo o mercado. Vendas de hambúrguer de carne congelada caíram 40% no mês seguinte⁷. Crises semelhantes foram produzidas por emissões tóxicas, trabalho infantil e outros escândalos - uma vez que a história vaza, é difícil conter a propagação viral de notícias negativas e reparar os danos à reputação. Qualquer tentativa de reter informações ou evitar perguntas só cria um vácuo, que pode ser preenchido por especulação ainda mais prejudicial.

Descoberta com base no benchmarking de 2012 **Desafio para 2030**

Mediação

Quarenta e nove por cento das empresas têm métricas relevantes para relatórios de sustentabilidade, sendo que 27% relatam ações detalhadas sobre suas prioridades estratégicas e 44% relatam no nível de segmentos sobre seu modelo de negócio.⁸

As empresas mais bem avaliadas precisam de até 40% menos tempo para fazer o fechamento e informar a diretoria executiva. Nove dias úteis é a média das melhores.

Cem por cento das empresas informarão as métricas de sustentabilidade relevantes e, em alguns casos, isso será obrigatório. A maioria das empresas informará sobre ações relacionadas a toda a sua estratégia e mais de 75% apresentarão relatório sobre seu modelo de negócio no nível de segmentos.

As informações financeiras estarão disponíveis para a diretoria em tempo real, para que o desempenho e o rumo dos negócios sejam avaliados a qualquer momento e de qualquer lugar, com base na tecnologia mais recente.

7. Daily Telegraph, 26.02.13.

8. Trust through transparency: What does your reporting say about you?, publicado pela PwC em 2012.

O foco de atenção sobre a operação das empresas e o modo como isso afeta o sentimento do consumidor foram destaques na Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC. Mais da metade dos líderes empresariais veem a mudança nos gastos e comportamentos do consumidor como uma ameaça ao crescimento. Cerca de 40% consideram a falta de confiança em sua indústria uma barreira à sua expansão (entre CEOs de mídia e serviços financeiros, passa dos 50%).⁹ Os líderes acreditam que clientes, governos e empregados agora têm maior influência sobre sua estratégia do que os investidores. Cerca de metade vê a promoção de uma cultura ética, o aumento da diversidade da força de trabalho e a redução de seu impacto ambiental como prioridades para sustentar a resiliência e o crescimento. Muitos também reconhecem a importância da comunicação com os *stakeholders* para sustentar a capacidade de operar e o posicionamento competitivo. Ao todo, 40% pretendem ampliar sua comunicação sobre responsabilidade corporativa e outras comunicações não financeiras.

Nos últimos tempos, avanços foram feitos em áreas como relatórios de sustentabilidade. Mas muitas equipes de finanças ainda são avaliadas por comunicações legais, regulatórias, financeiras e de gestão. Isso significa que a comunicação com um grupo mais amplo de *stakeholders* permanece limitada, apesar de sua crescente importância para o destino da empresa. Os próprios relatórios anuais são geralmente complexos e retrógrados demais para dar um sentido real da força e do potencial do negócio, ou para permitir que o público acompanhe o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos.

Modelos ocidentais de governança, contabilidade e relatórios financeiros desenvolvidos para apoiar a gestão do

capital de acionistas em indústrias de capital intensivo parecem agora cada vez mais desatualizados diante da globalização, da tecnologia e de fontes mais diversas de capital (por exemplo, os fundos soberanos). Mudanças na maneira como as empresas operam e no que impulsiona o sucesso são ilustradas pelo fato de que ativos intangíveis (e não os físicos ou financeiros) agora compõem mais de 80% do valor de mercado, em comparação com menos de 20% em 1975.¹⁰

Preenchendo a lacuna da informação

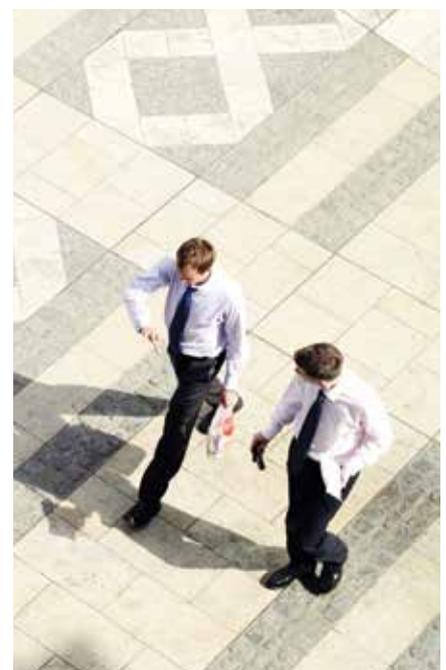
Se investidores e outros *stakeholders* querem informações que não estão necessariamente incluídas no reporte legal, as funções de finanças devem fornecê-las e evitar que a lacuna seja preenchida por fontes que estão fora do controle e da verificação da companhia.

No momento em que os *stakeholders* querem saber mais sobre a qualidade relativa dos produtos de uma empresa, o que ela representa e como opera de um ponto de vista social e ambiental, a área de finanças deve assumir a liderança na geração, agregação, reconciliação e comunicação de todas as informações relevantes sobre o negócio. Em vez de simplesmente fornecer um registro do desempenho, a equipe deve proporcionar um ambiente no qual os *stakeholders* possam procurar respostas para perguntas específicas e estabelecer um diálogo com a empresa. O papel da área de finanças como facilitadora inclui reconciliar, verificar e fazer consultas exploratórias e análises de hipóteses.

Cada stakeholder acabará por querer “encontrar sua própria verdade”. Um dos desafios da área de finanças é assegurar que a informação seja transmitida de uma maneira

nova, acessível e relevante. Com investimentos em um ambiente mais amplo para a divulgação de dados, inclusive numericamente, visualmente e com comunicação interativa, será possível aproveitar uma ampla gama de canais (como *smartphones* e *tablets*), o que permitirá aos usuários selecionar informações para suas necessidades.

Essa mudança no equilíbrio entre ser transparente ou fechado pode criar problemas em uma cultura corporativa acostumada a um alto nível de confidencialidade e de gestão das informações. Além disso, a transparência cria a confiança necessária para que a empresa conquiste participação de mercado e atraia investimentos. As mídias sociais já estabeleceram o padrão para esse processo, forçando corporações a mudar de uma comunicação em sentido único para o diálogo em duas vias. Como indicação do poder das mídias sociais de moldar opiniões e dar voz a um grupo cada vez mais diversificado de participantes, os líderes de nossa última pesquisa com CEOs estão buscando fortalecer mais o engajamento com os usuários de mídias sociais do que com investidores da mídia tradicional.



9. 16ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC: Lidando com a adversidade: empresas se adaptam para sobreviver e vencer, publicada pela PwC em 2013.

10. Trust through transparency: What does your reporting say about you?, publicado pela PwC em 2012.

Como demonstram as empresas que hoje dão o tom da comunicação sobre sustentabilidade, os pioneiros moldam padrões e expectativas que os outros têm de seguir. No entanto, este representa um novo ponto de partida para muitas empresas, o que pode embutir riscos de reputação se a execução não for boa. Uma forma de transição é criar e aperfeiçoar o novo ambiente de informações internamente antes de apresentá-lo ao público externo. Essa é uma abordagem amplamente utilizada na indústria de serviços financeiros: métricas de risco e de capital são desenvolvidas internamente antes de serem comunicadas ao público externo.

Os relatórios anuais ainda serão essenciais para cumprir os requisitos de listagem em bolsa e atender às expectativas dos analistas, mas serão apenas um elemento de uma interação muito mais ampla com os *stakeholders*. De qualquer modo, há oportunidades para melhorar os relatórios atuais. Algumas empresas que buscam reduzir o peso e a complexidade dos reportes já adotaram uma regra de substituição:

se novas áreas de informação são adicionadas, outras são removidas. Em última análise, não há razão para as empresas produzirem relatórios de dez páginas ou mais, considerando que o ambiente interativo fornece qualquer informação adicional que seja necessária.

Recentemente, a PwC trabalhou com alguns clientes no desenvolvimento de uma abordagem de análise do “Impacto Total”, que engloba uma visão financeira, social, econômica e fiscal mais ampla (também relevante para o princípio de Navegação). Por exemplo, o impacto ambiental abrange dimensões como emissões, poluição, uso do solo e uso da água, o que oferece visões quantitativas (ver estudo de caso da Puma) e qualitativas sobre cada um desses aspectos, para ajudar os *stakeholders* a compreender o verdadeiro impacto.

Esse tipo mais amplo de análise de impacto busca inserir o engajamento externo e a tomada de decisão no contexto do impacto total. Por exemplo, a decisão de um banco de se retirar de um grande mercado europeu quando a crise se instala pode ser

financeiramente correta, mas talvez prejudique seu valor social e a marca a longo prazo, resultando em perda de confiança em outros mercados (um impacto que não pode ser modelado, embora possa ser avaliado e gerenciado). Paradoxalmente, essa é uma área em que alguns órgãos governamentais estão mais avançados do que o setor privado. Por exemplo, eles levam em conta o impacto da política na sociedade e analisam novas métricas, como o PIB+, para obter uma visão mais ampla do desenvolvimento econômico e social de um país.

Em resumo, o princípio da Mediação precisa partir do mesmo conjunto de dados que o da Navegação e usar essas informações mais abrangentes para entender o impacto que a empresa exerce sobre um grupo maior de *stakeholders* e aumentar a eficácia global da comunicação. Isso permitirá que as empresas líderes se diferenciem e melhorem suas posições no mercado de forma significativa.



Estudo de caso: Puma

A Puma, empresa de artigos esportivos, tem sido pioneira no desenvolvimento e na comunicação de Lucros e Perdas Ambientais (EP&L, na sigla em inglês). O objetivo dessa iniciativa é atribuir um valor monetário à pegada ambiental da organização em toda a cadeia de valor (obtenção, fabricação e descarte de materiais). Esse sistema está sendo aplicado a produtos específicos para ajudar o consumidor a fazer comparações. Por exemplo, o impacto ambiental do sapato InCycle é quase um terço menor que o de outro sapato de camurça convencional e equivalente a € 2,95, ou 3% do preço de varejo.

A Puma espera que esse tipo de informação ajude nas escolhas dos consumidores mais informados, bem como no desenvolvimento de produtos mais sustentáveis. A empresa estuda maneiras de apresentar essa informação aos consumidores, como já se faz com calorias e informações nutricionais em produtos alimentícios. Isso também pode ajudar nas discussões com o governo

para, por exemplo, abordar áreas nas quais materiais sustentáveis estão sujeitos a taxas de importação mais elevadas do que as alternativas ambientalmente mais onerosas. A Puma, ao lado da controladora Kering, tem feito altos investimentos de forma pioneira. A questão agora é se a pressão dos consumidores e a política do governo levarão à adoção dessa abordagem como norma e quais benefícios empresas como a Puma podem colher nesse meio-tempo. Como exemplo de benefícios, pode-se dizer que, pela primeira vez, a Puma teve uma visão real sobre as consequências ambientais de decisões comerciais e de seu impacto sobre o meio ambiente, por região, linha de produto e matéria-prima. E, em face da redução dos recursos naturais e da biodiversidade, a empresa foi capaz de avaliar claramente o risco relacionado ao ambiente e agir em relação ao tema.

Este estudo de caso destaca o princípio de Mediação e os de Navegação e Resiliência.

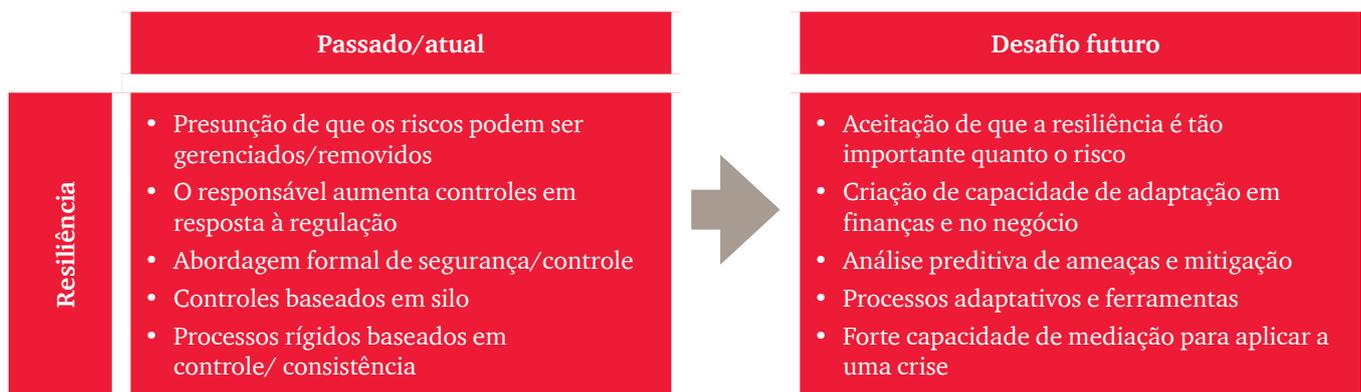
Mediação

Faça as perguntas certas:

- Você construiu algo focado apenas em valor para o acionista?
- Como você atende às necessidades de outros *stakeholders*?
- Como você pode passar de uma visão de contabilidade convencional para uma visão mais ampla e relevante de valor para os *stakeholders*?
- Onde você poderia criar um fórum para os *stakeholders* externos investigarem e analisarem os dados que desejam?
- Você pode ajudar os *stakeholders* a compreender relatórios de risco dinâmicos, em vez de limites de capital estáticos?

3. Resiliência

Equipes de finanças podem assumir um papel preponderante como “campeãs de resiliência” dentro da empresa, não apenas melhorando a capacidade de a organização suportar eventos extremos ou imprevistos, mas também permitindo que aproveite com segurança as oportunidades que apareçam.



Abordagens estabelecidas para a gestão de riscos são cada vez mais testadas e superadas pela velocidade, pela magnitude e pelo contágio dos acontecimentos. A pesquisa com CEOs da PwC destaca que as empresas estão mais preocupadas com o impacto de eventos catastróficos, ameaças econômicas e políticas e perturbações estratégicas.¹¹ A experiência da Kodak demonstra a importância de identificar avanços tecnológicos que podem transformar seus mercados – ou “pensar o impensável”.

Historicamente, o papel dos líderes de finanças tem se concentrado em estabelecer controles adequados para garantir que a área apresente relatórios precisos e no tempo adequado, e também em trabalhar para desenvolver a gestão de riscos e a estrutura de controle.

No entanto, a noção de que é possível simplesmente gerenciar o risco aplicando controles suficientes está fora de moda. Choques de mercado provam que mesmo empresas com controles significativos e eficazes implementados podem ser severamente impactadas. O que realmente se entende por resiliência? O termo é muitas vezes usado como sinônimo de "robustez" - as raízes latinas significam "saltar para trás". Mas saltar para trás quer dizer retornar para a mesma posição, enquanto a resiliência no contexto da função de finanças do futuro precisa incluir a agilidade para criar e aproveitar as oportunidades, e transformar a organização em resposta a mudanças e choques em seu ambiente (de acordo com o diagrama a seguir).

Descoberta com base no benchmarking de 2012 Desafio para 2030

Resiliência

As equipes financeiras com melhor avaliação automatizaram 70% mais seus controles-chave do que as tradicionais.

As equipes financeiras com melhor avaliação empregam quase 40% mais pessoas em cargos de “parceiras de negócios” e pagam em torno de 25% mais do que as funções tradicionais para ajudar a atrair profissionais de qualidade.

Os controles serão automatizados, incorporados e consistentes em todos os processos do início ao fim.

A equipe de finanças como a conhecíamos não existirá mais. Não haverá um “Centro Corporativo” ou andar de finanças na sede. A área financeira terá a capacidade de adaptar-se em torno de novos desafios para ajudar a empresa a resolvê-los mais rapidamente.

11. 16ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC: Lidando com a adversidade: empresas se adaptam para sobreviver e vencer, publicada pela PwC em 2013.

O continuum da resiliência a riscos¹²



Há várias áreas onde a equipe de finanças pode desempenhar um papel de liderança para garantir que o negócio tenha resiliência significativa:

Resiliência ligada à conectividade: como assegurar o básico

Uma função de finanças com processos muito manuais, na qual os funcionários estão sobrecarregados processando transações de rotina e relatórios, é menos capaz de apoiar o negócio em uma crise. As melhores funções financeiras, que têm processos avançados e bem controlados, liberam recursos adequados mais facilmente para lidar com uma crise iminente.

Além disso, ter informações automatizadas e confiáveis é ainda mais importante porque o escrutínio externo aumenta durante uma crise, e a diretoria exige as informações corretas para tomar decisões urgentes.

Resiliência ligada à navegação: recursos necessários para atravessar a crise

O departamento de finanças do futuro, ao lado da área de riscos, deve avaliar onde aplicar recursos para apoiar melhor o negócio em um cenário de crise. Por exemplo, a falta de recursos de análise, processos de comunicação rígidos, sistemas de planejamento e estruturas de dados inflexíveis, tudo isso pode impedir a ajuda efetiva da equipe de finanças quando a liderança da empresa mais precisa de apoio e de dados rápidos para a navegação.

No setor de seguros, o choque causado pelo ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 foi logo seguido pela necessidade de entender a extensão da exposição das coberturas de propriedade, interrupção de negócios, responsabilidade jurídica e vida. Algumas seguradoras se esforçaram para determinar suas exposições, mas ficaram sem saber em que situação suas empresas estavam ou mesmo se manteriam a solvência.

Como eventos extremos às vezes perduram (por exemplo, a crise financeira de 2008), é inevitável que a atenção se volte para compreender a perda financeira futura e possíveis estratégias para reduzir esse impacto. Do ponto de vista da navegação, a organização exigirá uma arquitetura flexível de informações, que permita avaliar rapidamente novas consultas. Também poderá demandar modelos de previsão ágeis o bastante para serem executados diariamente ou com frequência maior. Por exemplo, durante a crise de crédito, muitos bancos recorreram à previsão diária de caixa para monitorar a liquidez.

A área de finanças também deve desempenhar um papel de liderança em técnicas de análise de cenários adequadas, como testes reversos de estresse. Essa técnica avalia o ponto de quebra de uma organização e o que pode ser feito para mitigá-lo qualitativamente, retirando a empresa da situação-limite, sem tentar prever de modo preciso qual seria o evento extremo relacionado. Essa é uma maneira muito valiosa de aumentar a resiliência, já que a organização tem uma série de ideias nas quais se basear, em vez de começar do zero durante uma crise, em que o tempo disponível para pensar é limitado.

12. Prospering in an era of uncertainty: The case for resilience, publicado pela PwC em maio de 2012.

O departamento de finanças também deve fornecer orientação à empresa sobre contingências financeiras apropriadas. Essas contingências podem apoiar a adaptação, a transformação e a sobrevivência da organização. A Apple foi notícia quando seus saldos de caixa e equivalentes se aproximaram de US\$ 100 bilhões. No passado, a empresa teria sido instada a devolver esse dinheiro aos acionistas. No entanto, hoje há um reconhecimento generalizado de que a Apple tem potencial para se expandir rapidamente em novos mercados. Ao mesmo tempo, pode fazer investimentos em tecnologias inovadoras e em mercados consumidores em rápida evolução, além de criar um sistema de resiliência.

Outra característica que a área de finanças pode desenvolver é uma abordagem adaptativa à alocação de recursos. A maioria das empresas que migraram para uma abordagem mais flexível (em vez do orçamento anual) demonstrou mais agilidade e melhor desempenho em relação a seus pares. Empresas que adotaram essas técnicas, sem dúvida, possuem maior agilidade de resposta a oportunidades e a riscos que exigem gastos adicionais.

As equipes de finanças também podem orientar o negócio em relação à estrutura societária, ao modelo operacional e à estratégia internacional. Por exemplo, a busca de eficiência dos centros de serviços compartilhados globais ou regionais, em alguns casos, tornou as empresas mais vulneráveis a ameaças como interrupções de negócios ou mudanças econômicas (por exemplo, a erosão, nos últimos dez anos, dos benefícios de arbitragem de salários relacionados à terceirização). Além disso, o CFO deve aconselhar a empresa sobre o impacto da resiliência em estruturas corporativas e internacionais. Por exemplo, a Prudential tem muito clara a sua estratégia de manter quatro unidades de negócios em três continentes, pois acredita que isso lhe dará maior estabilidade.

No caso de um choque de mercado ou do estouro de uma bolha na Ásia, a Prudential estaria em uma posição muito mais forte do que um concorrente regional asiático, que teria dificuldades para se recuperar e seria um candidato natural à fusão ou aquisição por organizações com reservas adequadas.

Resiliência ligada à mediação: recursos necessários para comunicar a resposta à crise

Durante uma crise, o impacto do princípio da mediação representa, muitas vezes, a diferença entre o sucesso e o fracasso. As empresas que negociam de forma ampla e eficaz geralmente podem estar em uma posição melhor para se recuperar de uma crise, mas também podem emergir muito mais fortes do que as ineficazes. As contrapartes financeiras desejarão entender a sua exposição de crédito. Os acionistas, o impacto sobre o valor. Os clientes, as ações para corrigir defeitos de produtos. E os reguladores, o impacto sobre os consumidores e a estabilidade dos mercados. Isso requer uma abordagem sofisticada e orientada para a comunicação externa. O estudo de caso a seguir mostra como as novas formas de comunicação - por exemplo, as mídias sociais - desempenham hoje um papel nesse tipo de mediação. Além disso, os reguladores estão mais atentos e preparados para intervir e aumentar o escrutínio, com uma gama crescente de ferramentas à sua disposição. Por exemplo, a SEC foi notícia¹³ ao anunciar dispositivos automatizados para examinar as informações financeiras das empresas e identificar irregularidades. Essas técnicas também podem ser adotadas pelas próprias empresas para saber onde esses problemas podem surgir - de preferência, para que possam ser gerenciados antes de chamar a atenção dos reguladores.

13. <http://www.telegraph.co.uk/finance/financial-crime/9869517/SEC-launches-RoboCop-to-fight-against-accounting-fraud.html>

Estudo de caso: Indústria de alimentos/farmacêutica

Alguns produtos de um grande fabricante de alimentos causou um surto de listeriose. A empresa foi honesta e transparente na forma de agir. Por exemplo, ao colocar seus executivos para prestar informações nas redes sociais. O episódio ressalta como as organizações estão usando canais muito mais amplos para atender às demandas dos *stakeholders* por informação e interação.

Nos anos 1980, uma empresa farmacêutica realizou um grande recall de um produto contaminado intencionalmente no ponto de venda. A empresa destruiu todo o produto publicamente, inclusive o estoque ainda não manipulado, e relançou a droga em uma embalagem melhor, inviolável.

Como resultado dessa ação rápida, a participação de mercado foi recuperada e até ampliada, pois os concorrentes continuaram a vender produtos sem a nova embalagem.

Embora esse caso envolva muito mais do que apenas o papel da área de finanças, os exemplos ilustram a necessidade de uma navegação firme (por exemplo, decisões rápidas, com importantes implicações de custo e valor), e mediação avançada (contato mais amplo com *stakeholders* para recuperar o valor), que juntas contribuem para uma capacidade muito maior de recuperação.

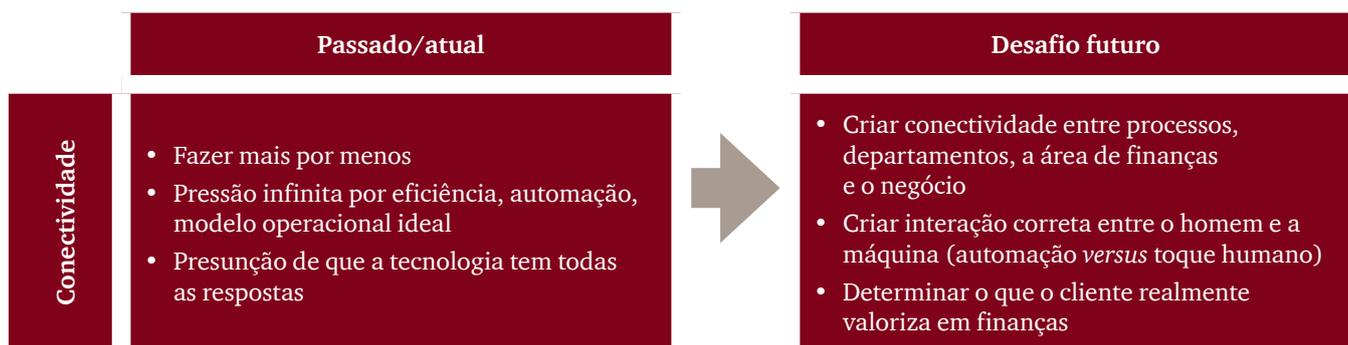
Resiliência

Faça as perguntas certas:

- A área de finanças está assegurando o básico para oferecer recursos de adaptação capazes de lidar com choques?
- Como você tornará sua organização mais resistente a choques?
- Seus processos de finanças promovem agilidade, que, em última análise, aumentam a resiliência?
- Você precisa de um novo desenho de sistemas e práticas de governança?
- O que sua empresa pode aprender com outras indústrias que se especializam em assumir riscos e em gerenciar o capital necessário?

4. Conectividade

Dedicar tempo à navegação, à mediação ou à resiliência exige que o restante da área de finanças esteja operando bem para liberar recursos. A pressão infinita para entregar mais valor por menos custo, para automatizar, terceirizar e reorganizar não forneceu todas as respostas até o momento. As funções financeiras estão enfrentando desafios em termos de capacidade, de manter equipes conectadas e motivadas e de encontrar a harmonia certa entre tecnologia e pessoas.



Uma das principais descobertas de nossas pesquisas anuais de *benchmarking* em finanças é o fato de que algumas funções financeiras estão conseguindo entregar “mais por menos”¹⁴. Mas esse sucesso não é generalizado, e muitas empresas descobrem que a eficiência tem desafiado a geração de valor, ou que reestruturar a área de finanças criou uma distância entre ela e o negócio, ou dentro da própria equipe.

A área de finanças precisa se concentrar na criação de uma organização mais conectada, onde haja melhor vínculo entre as equipes, melhor conexão entre homem e máquina, e melhor ligação entre a equipe e seu local de trabalho e os dados.

Descoberta com base no benchmarking de 2012 Desafio para 2030

Conectividade

Cerca de 60% dos participantes ainda precisam manipular planilhas para gerar relatórios.

Nos últimos três anos, as equipes de finanças mais bem avaliadas reduziram em 20% a quantidade de tempo gasto em atividades transacionais.

Não haverá relatórios baseados em planilhas.

Como padrão, os componentes transacionais de finanças serão totalmente automatizados e/ou terceirizados. Faturas deixarão de existir; as empresas transmitirão as transações eletronicamente por meio de provedores de serviços.

14. Putting your business on the front foot: Finance effectiveness benchmark study 2012, publicado pela PwC em 2013.

Conectividade: entre as equipes e seus clientes

Aqueles que já trabalharam com serviços compartilhados ou terceirização acreditam que essa questão frequentemente traz desafios de comunicação e pode enfatizar excessivamente a gestão da qualidade do serviço, em detrimento da geração de valor para o negócio. Algumas organizações líderes vêm tentando corrigir isso examinando suas práticas de trabalho por meio de técnicas mais comumente usadas em fábricas, como a Lean, para desenvolver recursos internos de aperfeiçoamento. As técnicas preveem criar linhas de comunicação mais fluidas entre as equipes, capacitá-las com métodos de aperfeiçoamento e usar práticas altamente visuais, como scorecards. Métodos de colaboração também são utilizados. Eles preveem, por exemplo, que as equipes se reúnam por curtos períodos diários para resolver problemas em seu projeto. Essas abordagens Lean dissolvem muitas das barreiras típicas à mudança relacionadas à obtenção de comprometimento, à criação de uma solução adequada, ao gerenciamento dos *stakeholders* e à promoção de uma comunicação clara.

Recentemente, um grande banco global aplicou esses métodos e desenvolveu seus próprios recursos internos e um ambiente Lean, no qual a equipe de finanças podia continuar a evoluir, gerar mais valor para seus clientes e eliminar o desperdício. A equipe usou uma abordagem que não tentava tornar os processos Lean, mas sim tornar o ambiente e a equipe

Lean. E isso foi feito, o que deu à equipe de finanças as competências adequadas e um kit de ferramentas para que ela revisse processos continuamente e implementasse uma série de melhorias. Como resultado, a organização se fortaleceu, não apenas para se manter no longo prazo, mas também para treinar outras equipes nessas técnicas, mostrando que as melhorias se incorporam. Um conceito-chave nesse tipo de abordagem é a forma como os fluxos de trabalho dentro das organizações são harmonizados. Tomemos o exemplo de uma corrida de revezamento e a passagem do bastão. A equipe de sucesso faz muito mais do que apenas passar o bastão. As passagens de bastão são feitas no momento em que os corredores habitam o mesmo território da pista, e a harmonização de suas respectivas velocidades ocorre durante a troca. Quando existem interfaces entre áreas de finanças, há a necessidade de entender qual é o objetivo final (por exemplo, vencer a corrida) e os desafios de cada um (harmonizar a velocidade e entrar no território do outro) para fazer uma transferência de bastão eficaz, sem esforço desperdiçado. Isso também se aplica à relação entre as áreas de finanças e negócios. A equipe de finanças precisa entender o que o negócio valoriza e se concentrar em entregar isso. O ponto importante aqui não é que existam fronteiras e silos (eles estarão sempre presentes), mas como a área de finanças administra as interações corretas através dessas fronteiras para criar valor global. No próximo estudo de caso, veja um exemplo de redefinição do perfil do cliente e da reorientação para o que ele exige.

Conectividade: relação homem- -máquina/ finanças custo-zero

No futuro, a relação da área de finanças com a tecnologia poderá criar maior harmonia entre o homem e a máquina. Existe um potencial real para o processamento automático de transações do início ao fim, o que reduziria a quase zero os custos dessas atividades.

Para muitas empresas *start-up* ou serviços altamente baseados na internet, isso hoje é uma realidade. O processamento de transações está, em muitos desses casos, vinculado à prestação do serviço por uma operação totalmente digital, sendo que apenas o atendimento físico da demanda é deixado para o mundo físico. Supermercados digitais de terceira geração na Austrália e na Coreia são exemplos disso. Os clientes usam seus *smartphones* para encomendar produtos enquanto aguardam o trem na plataforma. O pedido é entregue quando eles chegam em casa. Esse tipo de modelo de negócio deve permitir um fluxo de dados contínuo da transação por meio da função de finanças.

No futuro, essa mesma abordagem poderá ser aplicada a certos tipos de relatórios, especialmente aqueles em que o julgamento é menos crítico. Por exemplo, relatórios de vendas, em muitos casos, podem ser automatizados com base em sistemas de transação *front-end*.

Essa tendência continuará no futuro, e o papel da máquina será completar as tarefas de rotina que não requerem julgamento, inteligência emocional ou percepção. Isso permitirá que a equipe de finanças permaneça focada em relacionamentos, na interpretação de demandas futuras da organização e em como codificá-las em regras corporativas para serem executadas pelas máquinas.

Conectividade: equipe de finanças com o local de trabalho e os dados

No futuro, a tecnologia continuará a melhorar o acesso ao local de trabalho e aos dados, para que os processos de finanças aconteçam a qualquer hora, em qualquer lugar e por meio de diferentes interfaces.

A convergência digital e a digitalização de documentos fornecem um poderoso conjunto de ferramentas no escritório, na rua, em casa, no trem. O celular, o tablet, a nuvem, reuniões virtuais e *software* e hardware oferecem uma alternativa real para que o profissional de finanças não tenha de estar sempre em sua mesa ou no lugar tradicional de trabalho. Os dispositivos móveis de hoje são mais de 10 mil vezes mais poderosos do que os computadores pessoais que estavam disponíveis na década de 1980, e a maneira como o conteúdo é consumido, construído de forma colaborativa e desenvolvido está mudando rapidamente. A colaboração on-line para gerar ideias e melhorias em processos de finanças pode representar uma economia significativa em tempo de viagem e consultoria externa, pois as organizações se aperfeiçoam no compartilhamento de ideias e na solução de problemas em diferentes territórios. O *crowdsourcing*, em que grandes grupos de pessoas colaboram para resolver um problema, pode ter inúmeras aplicações em finanças. O exemplo é a utilização de uma comunidade mundial de profissionais que trabalham na geração de relatórios para comentar sobre a eficiência de um processo ou sistema específico.

Esse poder e essa conectividade crescentes podem abrir caminho para um trabalho mais flexível, mais oportunidades para as mães que trabalham, deficientes físicos, idosos ou outras pessoas que normalmente teriam restrições para se deslocar até um escritório tradicional.

A revolução que está sendo promovida pela nuvem e pelo “*software* como serviço” também lembra, embora em sentido inverso, a mudança do *mainframe* para o modelo cliente-servidor. A nuvem é o novo *mainframe*, com uma gama de ofertas de *software* como serviço – serviços de segurança e *back-up* que permitem que as empresas se concentrem naquilo que fazem bem e reduzam a carga sobre a área de TI. Isso é uma revolução tanto para as empresas como para as áreas de finanças.

Conectividade: finanças e o negócio

Muitas vezes, as funções de finanças subestimam seu papel na geração de valor. Além disso, o nível de interação com o negócio é geralmente considerado uma mera parceria de negócios. O trabalho de Paolo Quattrone, da Universidade de Edimburgo, destaca a visão consagrada da contabilidade como uma “máquina de resposta” – que fornece informações automatizadas para a tomada de decisão. Ele questiona essa situação, sugerindo que a contabilidade é, na verdade, mais complexa, pois fornece uma base para que os *stakeholders* trabalhem juntos para investigar, avaliar o risco, pensar no futuro e no que pode acontecer e codificar as respostas em uma série de soluções de contabilidade. Por exemplo, o orçamento, que muitas vezes está desatualizado antes de ser concluído, demanda tempo significativo de produção e produz números de valor questionável. No entanto, o processo orçamentário reserva um tempo nas atividades diárias para que a diretoria pense sobre riscos ao planejamento e em estratégias de expansão e redução de custos – o processo pode agregar valor, mesmo que seu produto não o faça. Se o “valor incidental” de um processo é reconhecido, mas o resultado tem valor menor, talvez a área de finanças deva considerar que produto alternativo poderia ser criado com mais valor em si mesmo, mas mantendo ainda seu valor incidental.

Estudo de caso: indústria farmacêutica

O gerente de um centro de serviços compartilhados (CSC) alcançava excelente desempenho no *benchmarking* da indústria farmacêutica e recebia visitas constantes de outras organizações, interessadas em entender como ele obtinha aquele resultado. Mas o gerente não estava satisfeito e decidiu adotar uma abordagem totalmente nova, buscando entender o que os clientes do centro de serviços compartilhados realmente queriam. Ele percebeu que o que os CFOs desejavam, acima de tudo, eram poucas distrações, custos menores e ideias sobre como agregar valor aos objetivos estratégicos da organização, que incluíam lançar rapidamente novos medicamentos no mercado.

O gerente do CSC começou a transformar sua abordagem ao perceber que as únicas pessoas que se importavam com *benchmarking* em CSCs eram gestores de CSCs. A abordagem resultante foi um modelo radicalmente diferente, em que o gerente e o CFO trabalhavam em conjunto com a empresa para prestar um serviço combinado, em vez de o gerente ser puramente um provedor para o CFO. Além disso, muitas adaptações foram feitas, o que contribuiu com os objetivos estratégicos. Por exemplo, o monitoramento dos padrões de transações para identificar testes clínicos que atrasavam a comercialização e a comunicação.

Conectividade

Faça as perguntas certas:

- Com o aumento da automação, que papel os líderes de finanças devem desempenhar (e como você mantém o interesse pelos números)?
- Qual é o valor incidental de um processo que crie colaboração, interação com *stakeholders* e análise de riscos e oportunidades, e como a área de finanças pode redesenhar os processos para alcançar esses benefícios de uma forma que acarrete menos desperdício?
- Como você pode rever o que o cliente de cada processo realmente quer e remover o que é redundante? (Liberando, dessa forma, tempo para a Navegação, a Mediação e a Resiliência.)
- Como você equilibrará a intuição e a máquina automatizada?
- Que oportunidades são criadas pelo *Big Data*, por consultas em tempo real e pela criação de painéis de informações?



Conclusão

O futuro está aqui

O departamento de finanças precisa inovar para permanecer relevante. As equipes de trabalho nem sempre estão recebendo as informações de que precisam para competir em mercados complexos, incertos e em rápida mudança, e isso precisa ser tratado tanto pela função como pela profissão de finanças. Empresas, clientes, acionistas e outros *stakeholders*-chave estão fazendo mais perguntas investigativas e, em breve, começarão a levar seu dinheiro para outros lugares se as organizações forem incapazes de produzir as informações que as pessoas realmente querem e de que precisam.

Ao criar um ambiente mais interativo e rico em informações para análise e comunicação, tanto interna (Navegação) como externamente (Mediação), a equipe de finanças pode preencher parcialmente essa lacuna, além de criar um papel mais relevante e gratificante dentro da empresa moderna. As equipes de negócios teriam uma vantagem importante e os relatórios forneceria aos *stakeholders* a informação de que eles precisam para julgar o negócio de forma mais dinâmica e adequada.

O desafio para os líderes de finanças é ter uma visão que vá além dos clichês frequentemente citados (de agregar valor ao negócio, formar parcerias de negócios e criar modelos operacionais eficientes) para encontrar novas formas de orquestrar um melhor desempenho, oferecendo comunicação mais diversificada e recompensadora, aumentando a resiliência da empresa e prestando serviços de finanças mais conectados e coesos.

Contatos

Luiz Viotti

Sócio líder de Consultoria em Finanças

luiz.viotti@br.pwc.com
[55](11) 3674-3843

Anderson Ramires

Sócio

anderson.ramires@br.pwc.com
[55](21) 3232-6138

Humberto Linaris

Sócio

humberto.linaris@br.pwc.com
[55](11) 3674-3826

Luciana Medeiros

Sócia

luciana.medeiros@br.pwc.com
[55](11) 3674-3577

Alexandre Alves

Diretor

alexandre.alves@br.pwc.com
[55](11) 3674-2792

Dustin Possetti

Diretor

dustin.possetti@br.pwc.com
[55](11) 3674-2605

Wander Lopes

Diretor

wander.lopes@br.pwc.com
[55](11) 3674-2988

Cida Hess

Gerente

cida.hess@br.pwc.com
[55](11) 3674-3356

Karina Damião

Gerente

karina.damiao@br.pwc.com
[55](11) 3674-3262

Marcus Noronha

Gerente

marcus.noronha@br.pwc.com
[55](21) 3232-6222

Fabio Longo

Gerente Regional - Ribeirão Preto,
Campinas, Brasília

fabio.longo@br.pwc.com
[55](16) 2133-6621

Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)
facebook.com/PwCBrasil



© 2014 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.