



O CFO Estratégico

Por que a transformação financeira
alavanca o valor dos negócios

Resumo executivo

Os CFOs precisam mudar se quiserem ser bem-sucedidos. As organizações financeiras não podem mais ser simplesmente guardiãs de fundos e gestoras de orçamentos. O atual ambiente de negócios exige uma transformação financeira, onde o papel das finanças evolui do trabalho reativo e transacional para o trabalho gerador de valor e engajamento estratégico. Essa transformação incorpora expertise financeira em todas as áreas do negócio, cujo efeito é permitir a orientação das decisões estratégicas da empresa como um todo e a alocação de recursos de forma mais eficaz.

A pesquisa do IBM Institute for Business Value identificou cinco fatores que, juntos, tornam possível a transformação financeira:

- Foco no desenvolvimento e execução da estratégia financeira
- Alinhamento dos processos de negócios para apoiar a agilidade e promover resultados comerciais
- Inserção de dados diversos no coração das operações financeiras
- Redefinição e desbloqueio do poder da força de trabalho e da cultura
- Combinação de tecnologias para apoiar fluxos de trabalho inteligentes

As empresas que adotam estes fatores são 3 a 4 vezes mais eficazes no desenvolvimento e execução de sua estratégia. Esta eficácia tem benefícios mensuráveis; quando as empresas promoveram o foco estratégico e alinharam as funções financeiras com a missão da empresa, obtiveram aumento de receita 49% maior e crescimento do EBITDA 20 vezes maior, em um período de 5 anos.³

Uma organização financeira transformada também abre novas capacidades além do crescimento da receita. A expertise financeira em relatórios e avaliação de valor pode ser aplicada a novos tipos de dados não financeiros e novos requisitos, tais como relatórios de sustentabilidade. Onde antes havia uma carga regulatória opaca, a organização financeira transformada pode ver as partes constituintes e o caminho para maximizar o valor.

A transformação financeira pode ser complexa e desafiadora, mas os benefícios são evidentes. Um parceiro com experiência relevante e competências essenciais pode ajudar a garantir que você alcance esses benefícios.



Monica Proothi

Monica Proothi,
Partner at Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Índice

04	Introdução
05	O impacto da transformação financeira
06	5 fatores que tornam possível a transformação financeira
07	1. Estratégia: O novo foco das finanças
08	2. Processos: Suporte à agilidade organizacional
09	3. Dados: Fortalecimento da conectividade e apoio à centralidade
10	4. Pessoas: Redefinição de talento e cultura
11	5. Tecnologias: Construção de fluxos de trabalho inteligentes
12	A transformação financeira traz rigor e valor aos relatórios de sustentabilidade
13	Como fazer da transformação financeira uma realidade
14	Próximos passos

Introdução

O CFO tem sido um conselheiro de confiança e voz da razão dentro da empresa há muito tempo, avaliando o balanço sem temor ou favorecimento. Mas em um mundo pós-pandêmico de alta inflação e crises na cadeia de suprimentos, os CFOs enfrentam novos desafios: turbulências de mercado e incerteza geopolítica, concorrência mais acirrada e forças de mercado mais fortes, mudanças nas exigências de sua força de trabalho, avanços tecnológicos mais rápidos e conectividade em tempo real.

Para enfrentar estes desafios, a organização financeira deve se tornar mais estratégica e responsiva, e o papel do CFO deve evoluir. Os CFOs devem se tornar agora administradores de estratégia, com foco em aumentar a eficiência operacional de sua empresa. Neste contexto, eficiência não significa apenas reduzir custos. Significa obter o melhor retorno sobre os recursos que você investe. A verdadeira eficiência em toda a empresa exige uma compreensão integrada do valor de suas operações. É aí que os CFOs modernos podem desempenhar um papel importante e destacado.

Os CFOs são parte integrante da preparação e da capacidade de uma empresa para implementar esforços essenciais de transformação. É por isso que os CEOs ao redor do mundo consideram o CFO como seu parceiro mais importante para os próximos 2-3 anos.¹ Para participar como parceiros estratégicos, os CFOs devem mudar o foco da avaliação das posições financeiras para a promoção de resultados comerciais. Devido ao seu envolvimento em esforços interfuncionais, os CFOs têm a melhor combinação de oportunidade e capacidade para liderar os esforços de transformação e orientar melhores decisões para a organização financeira e a empresa como um todo. Para atingir todos esses objetivos, os CFOs e outros profissionais de finanças devem adotar uma nova maneira de pensar sobre o papel das finanças: a mentalidade de transformação.



O impacto da transformação financeira

Através da transformação, a organização financeira evolui do trabalho reativo e transacional para o trabalho relacional, gerador de valor e engajamento estratégico. As finanças permeiam todos os aspectos das operações de uma empresa, portanto, as mudanças nas finanças afetam a empresa como um todo. Uma organização financeira transformada envolve a contribuição estratégica do CFO para apoiar uma empresa mais integrada e responsiva, ou seja, uma empresa onde novos requisitos podem ser atendidos com soluções otimizadas, o valor de cada investimento a longo prazo para a empresa é claramente conhecido, e onde toda a força de trabalho está capacitada e motivada para colaborar.

Não há um caminho único para financiar a transformação, pois as prioridades variam de acordo com o setor e a empresa e mudarão com o tempo. Por exemplo, atualmente, as empresas de software podem estar focadas em soluções tecnológicas, como o aumento da produtividade através do uso da automação para combinar funções. As empresas de varejo ou de bens de consumo embalados podem estar mais interessadas na retenção de funcionários e no treinamento para novas formas de trabalho. Empresas em setores altamente especializados e regulamentados, tais como bancos e energia, frequentemente têm funções financeiras específicas do setor, tais como conformidade regulamentar ou relatórios sobre cadeias de valor de hidrocarbonetos, de modo que suas soluções serão intrinsecamente mais personalizadas.

Em todos os casos, a transformação financeira eficaz envolve foco estratégico nos processos, dados, pessoas e tecnologias que impulsionam as operações da empresa. Uma recente [pesquisa de opinião de CFOs](#) feita pelo IBM Institute for Business Value concluiu que,

juntos, esses 5 fatores podem “ampliar drasticamente o alcance e o impacto do financiamento tanto para a eficiência quanto para a eficácia”. Os dirigentes financeiros que utilizam esses fatores “relatam custo de financiamento 8% menor como porcentagem da receita e são 3-4 vezes mais eficazes no desenvolvimento e execução da estratégia”.² Este aumento de eficiência e execução estratégica é apenas parte da história; o valor real da transformação financeira vem de seu impacto nos resultados comerciais mais complexos, tais como melhoria da receita, aumento da lucratividade e redução do valor em risco. Mas para alcançar estes resultados, é essencial adotar todos os 5 fatores juntos. Ao compreender a importância de cada fator, você pode posicionar sua empresa para uma transformação financeira bem-sucedida.

5 fatores que tornam possível a transformação financeira

A estratégia, os processos, os dados, as pessoas e as tecnologias corretas ajudam a conectar a experiência financeira à excelência operacional, impulsionando a transformação da organização financeira e, eventualmente, da empresa como um todo.



1. Estratégia: O novo foco das finanças

Os CFOs devem cultivar um foco preciso no desenvolvimento e execução da estratégia da empresa. O papel das finanças deve ser o de colaborar estreitamente com a suíte C e garantir a responsabilidade, determinando o valor de cada investimento proposto.

A transformação das finanças proporciona a oportunidade de uma conexão mais rigorosa entre os objetivos estratégicos existentes da empresa e a perspectiva de valor do dia a dia que as finanças podem proporcionar. Esta conexão significa tanto aplicar o pensamento financeiro para determinar a melhor maneira de alcançar as metas estratégicas existentes quanto engajar o CFO na formulação de mudanças futuras para essas metas. Afinal, há um cálculo de custo e valor para cada decisão estratégica, e o financiamento está mais bem posicionado para fazer essas determinações. Os profissionais do setor financeiro podem garantir a responsabilidade quando estão profundamente envolvidos na elaboração da estratégia, em vez de simplesmente implementar as decisões tomadas por terceiros. E, é claro, quando a empresa está desenvolvendo estratégia, a estreita colaboração com o setor financeiro pode garantir que a estratégia resultante seja eficiente e viável.

O foco estratégico também pode significar a perda de trabalho transacional que não agrega valor. Se a competência principal da empresa está em outro lugar — e para a maioria das empresas, as finanças não são seu negócio principal — por que elas devem desenvolver e manter experiência interna em transações financeiras de baixo valor? Esta percepção é análoga à que as empresas já alcançaram com a tecnologia de IA. A maioria das empresas que querem se beneficiar dos insights da IA não desenvolverá soluções internas de IA. Uma solução como um serviço pode ser mais econômica e simplesmente mais eficaz em termos gerais. O mesmo argumento aplica-se às finanças. O foco estratégico permite que a empresa alinhe melhor suas funções financeiras com a missão da empresa. Aqueles que conseguiram este alinhamento, apresentaram crescimento de receita 49% maior e crescimento do EBITDA 20 vezes maior que o de seus concorrentes não alinhados, ao longo de um período de 5 anos.³

Estes benefícios quantificáveis surgem quando o setor financeiro contribui com sua perspectiva para várias ações estratégicas que o negócio precisa adotar. Exemplos incluem:

- **Avaliação de novos modelos comerciais**

As empresas estão constantemente avaliando novas fontes de receita e novos canais, tais como o digital, novos acordos de preços e muito mais. O setor financeiro pode contribuir com a análise de múltiplos cenários e recomendar quais modelos produzirão melhor retorno.

- **Avaliação de fusões e aquisições**

As empresas que buscam crescimento podem querer adquirir outras empresas; as finanças podem fornecer modelos e conselhos de avaliação complexos.

- **Otimização das cadeias de suprimentos**

As empresas que exploram opções mais flexíveis de terceirização e contratação precisam de avaliações do custo projetado e da lucratividade para cada caminho; o setor financeiro está bem posicionado para fornecer essa visão.

Para outra perspectiva sobre o valor das finanças estratégicas, considere como uma desconexão entre finanças e estratégia pode ter sérios inconvenientes. Tomemos o exemplo de uma grande empresa varejista que se comprometeu publicamente a divulgar a rentabilidade de cada SKU. No entanto, eles não envolveram o setor financeiro ao adquirir um novo sistema ERP, não levaram em conta essa exigência e não obtiveram essa capacidade. Se o setor financeiro estivesse envolvido no alinhamento da estratégia com o escritório do CIO e as compras, eles poderiam ter garantido que as atualizações técnicas da empresa apoiassem a estratégia de longo prazo. Ao invés disso, apenas foi solicitado a eles que passassem um cheque. Independentemente do preço desse novo sistema ERP, não foi um bom investimento porque o desembolso não suportou os planos estratégicos e os compromissos públicos da empresa.



2. Processos: Suporte à agilidade organizacional

A aplicação de processos melhores viabiliza uma estrutura empresarial mais plana, mais rápida e flexível que é a base para a agilidade organizacional. Com um controle adequado que utiliza economias de escala e habilidade, a agilidade leva a uma tomada de decisões mais rápida e a uma maior capacidade de apoiar mudanças no modelo de negócios.

Independentemente das iniciativas de transformação, o setor financeiro típico ainda é responsável por processos-chaves, inclusive fatura à vista, fatura a pagar, record to report e plan to insight, assim como serviços especializados, tais como folha de pagamento, estratégia fiscal e gerenciamento de conformidade. Mas em muitos casos, as empresas têm dificuldade em identificar esses processos de ponta a ponta porque as equipes financeiras tradicionalmente têm sido organizadas em silos com uma visão muito restrita de seu escopo e missão. Fazer com que cada um desses processos funcione eficientemente é importante, mas a transformação no setor financeiro envolve ir um passo além. A transformação melhora os processos, tornando-os mais racionalizados, eficazes e colaborativos, aumentando assim a agilidade.

A eficiência da agilidade

Deduplicando o esforço, descarregando trabalho transacional e implementando processos ágeis, as finanças da IBM economizaram 35% em 18 meses.⁴ Essas economias foram alcançadas sem grande terceirização, simplesmente pela integração das finanças em equipes multidisciplinares. Este exemplo demonstra como as práticas ágeis podem oferecer economias significativas. Outro resultado desta agilidade é uma maior eficiência, devido a cargas de trabalho mais equilibradas e menos tempo de espera, além de melhor capacidade de resposta a interrupções.

A transformação é necessária porque a mera adoção de métodos ágeis de fluxo de trabalho, tais como implementações de sprint e reuniões de stand-up, não viabiliza a agilidade organizacional. A agilidade deve se basear em práticas de liderança eficazes, tais como um setor financeiro com funções selecionadas organizadas em esquadrões interdisciplinares.

Por exemplo, uma organização tradicional de planejamento, orçamento e previsão pode ter um gerente de unidade de negócios, coordenador de previsão, coordenador de plano, analista de receita, analista de despesas e analista de consolidação. A abordagem financeira ágil seria organizar esta equipe de silo em um único esquadrão, com um líder, membros e apoio analítico. O esquadrão seria treinado em todas as atividades relevantes, como previsão, planejamento, receita e balanceamento da carga de trabalho e apoio mais robusto para uma rápida tomada de decisões.

A agilidade também é reforçada pelo uso de um modelo operacional dinâmico, que centraliza o trabalho transacional em serviços compartilhados e centros especializados para funções, tais como dados e análises. O método de prestação de serviços, seja operado pela empresa ou terceirizado, deve apoiar as estratégias corporativas e do setor financeiro, além de alcançar o equilíbrio justo, tanto para eficiência quanto para eficácia. À medida que as empresas adotam novos modelos de negócios que se concentram nos serviços e na experiência do cliente, a organização financeira precisa se adaptar aos diferentes fluxos de receita, aos fatores de custo e ao valor comercial derivado de um tratamento contábil adequado. Processos robustos, práticas ágeis e modelos dinâmicos de operação apoiam estes novos modelos de negócios e permitem que o departamento financeiro tenha sempre um lugar na mesa e continue relevante para o crescimento dos negócios.

Com processos aprimorados e ágeis, a empresa pode executar mais rapidamente ações, como oferecer novos produtos e serviços ou fazer aquisições ou desinvestimento, sabendo que tais ações serão amparadas por operações financeiras e relatórios robustos e consistentes.

3. Dados: Fortalecimento da conectividade e apoio à centralidade

A centralidade dos dados facilita o acesso, a integração e a avaliação dos dados, acabando por revelar novas fontes de valor.

As empresas tradicionalmente lidam com quatro pilares de dados: funcionários, clientes, produtos e finanças. Além disso, as empresas estão passando por uma explosão de big data. Novos modelos de negócios digitais e novas tecnologias, como a Internet das Coisas (IoT), estão impulsionando uma onda totalmente nova de tipos de dados externos de alto volume. Estes podem incluir dados de mercado, indicadores econômicos, conjuntos de dados de parceiros, redes sociais, dados de sensores de ativos e muito mais. Devido a esta proliferação de dados, o departamento financeiro tem uma posição única de responsabilidade e oportunidade. Ele pode aproveitar grandes volumes de dados, não apenas dados financeiros, para obter insights e valor para o negócio.

Por estas razões, em uma empresa transformada, o CFO deve liderar ou pelo menos ser um dos principais interessados na estratégia de dados da empresa. Eles têm a compreensão mais fundamentada do valor dos dados de clientes e fornecedores, e também compreendem que outros dados estão disponíveis para que possam tirar proveito de todas as informações relevantes para orientar decisões. A centralidade dos dados implica uma atitude de “data mart” em relação a seus dados, desde que haja controle e permissões de acesso apropriados, cada funcionário deve ser capaz de acessar e analisar os dados que deseja, independentemente de seu formato ou do local onde eles estejam armazenados. Esta abordagem para escolher seus próprios dados só pode funcionar, entretanto, se a organização financeira for capaz de demonstrar o valor do uso de dados nestas novas maneiras.

A centralidade dos dados amplia o escopo e o valor da modelagem, colocando dados diversificados no centro das decisões. O papel de liderança de dados explodiu na última década, à medida que os dados se tornaram mais centrais para mais tipos de operações comerciais. Mas até pouco tempo atrás, a modelagem vinha sendo amplamente reativa, feita em resposta às pressões do mercado e para garantir a conformidade. Mas agora, as empresas centradas em dados têm a oportunidade de usar a modelagem proativamente - para elaborar estratégias e prever como podem rentabilizar os dados que já possuem, e gerar valor ao combinar fontes de dados de maneiras novas e inovadoras.

A centralidade dos dados também pode estender o conhecimento a áreas como o gerenciamento de risco. Por exemplo, a IBM desenvolveu uma plataforma Operations Risk Insights que incorpora dados meteorológicos para analisar desastres naturais relacionados ao clima e prever a exposição ao risco. Esta capacidade foi desenvolvida internamente para enfrentar

os desafios da cadeia de suprimentos, sendo então disponibilizada para organizações sem fins lucrativos e clientes externos. Neste exemplo, o principal escritório global de dados e o departamento financeiro da IBM foram capazes de conduzir um uso estratégico dos dados para ajudar a minimizar os riscos, ajudar nos esforços de alívio de desastres e eventualmente monetizar estas percepções, disponibilizando-as para o benefício dos clientes.

A lista de aplicações potenciais para os dados é vasta; o ponto principal para a centralidade de dados é que eles são um facilitador de cada avanço que sua empresa deseje fazer. Seus dados e os insights que você obtém deles são seus próprios — um parceiro de transformação deve simplesmente ajudá-lo a tornar esses dados disponíveis, visíveis, bem controlados, confiáveis e conectados para que seus funcionários e partes interessadas possam acessar as informações necessárias para novos insights. As organizações financeiras estão bem posicionadas para certificar o impacto comercial do trabalho de dados e validar o valor desses dados, liderando a transformação de dados na empresa como um todo.

4. Pessoas: Redefinição de talento e cultura

O CFO deve aplicar o pensamento estratégico para reter talentos, proporcionar o crescimento da carreira e atualizar as capacidades e habilidades internas. Todas estas etapas são necessárias para capacitar sua força de trabalho financeira a desempenhar novas funções, em constante evolução.

Para tornar essas mudanças sustentáveis, as empresas precisam promover uma cultura de crescimento focada na experiência, inovação, treinamento e suporte aos funcionários. Esta cultura cria um ambiente que atrai e retém os melhores talentos de forma consistente. Os profissionais de finanças atuais precisam conhecer mais do que apenas contabilidade. Eles precisam estar familiarizados com ciência de dados, habilidades consultivas, construção de relacionamentos e influenciar a trajetória da empresa — e devem ser diversos tanto em suas origens quanto em seu nível de instrução e de experiência. Para recrutar tais profissionais, uma organização financeira transformada deve oferecer um plano de carreira simples, transparente e acelerado. Ao renovar seus programas de talentos, as organizações financeiras devem incluir diversidade, equidade e inclusão ao acessar todos os bancos de talentos disponíveis e qualificados. Para mantê-los, a organização deve concentrar-se em equipá-los para o futuro: proporcionar o treinamento necessário e a reformulação da carreira financeira em termos de ajudar a alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Uma organização financeira transformada significa uma experiência muito diferente para os profissionais de finanças. Ao invés do estereótipo da conciliação manual de planilhas e foco restrito, um profissional de finanças pode ter a expectativa de se envolver com soluções automatizadas e compreensão integrada. Elas ajudarão a revelar a posição financeira da empresa e a prever como cada nova iniciativa pode afetá-la e moldar seu crescimento a longo prazo. Todos esses fatores contribuem para que as finanças sejam uma carreira muito mais atraente para a próxima geração de profissionais talentosos.

Enfim, uma cultura financeira transformada proporciona um ambiente que se concentra no crescimento pessoal, na responsabilidade e na promoção da inovação. Ela apoia a experimentação de novas formas de trabalho, como a agilidade, e incentiva a implementação de ideias de melhoria rápida com uma abordagem “fail fast”. Espera-se que o treinamento e a orientação dos líderes ajude a fomentar o crescimento da carreira e as aspirações dos funcionários. A colaboração contínua em práticas de liderança e melhores formas de trabalho é encorajada, incentivada e recompensada. Esta cultura ajudará a criar resiliência durante períodos desafiadores e a mitigar as barreiras ao desempenho. Sem uma cultura robusta, será muito difícil ou mesmo impossível, alcançar a visão e os objetivos da organização financeira. Para evitar esta armadilha, o CFO deve fornecer apoio visível para o programa. Este suporte inclui enfatizar os benefícios pessoais de novas formas de trabalho e direcionar os líderes de gerenciamento de mudanças para criar uma rede interna promotora de mudanças para apoiar o programa e explicar suas vantagens.



5. Tecnologias: Construção de fluxos de trabalho inteligentes

Tecnologias, tais como análise avançada, automação de plataformas e aprendizado de máquina, podem ser aplicadas para melhorar os fluxos de trabalho financeiros. Em áreas onde o trabalho é repetitivo e requer menos habilidade analítica, as tecnologias de automação, incluindo a automação de processos robóticos, já demonstraram benefícios significativos. Mas quando os CFOs procuram expandir o uso de fluxos de trabalho digitais e automação para áreas mais complexas de finanças, essas tecnologias tradicionais encontraram várias limitações. Processos, tais como fechamento de fim de mês, consolidação financeira e planejamento e análise, requerem interação humana, um alto grau de variabilidade e capacidade de gerenciar múltiplas exceções.

É aqui que são necessárias as tecnologias de nova geração, incluindo blockchain, IA e análise preditiva. As plataformas digitais que utilizam estas tecnologias mais avançadas são chamadas de “fluxos de trabalho inteligentes”, os quais simplificam a experiência dos usuários da contabilidade e das finanças. Os fluxos de trabalho inteligentes para o gerenciamento financeiro e planejamento são um tema popular; 85% das organizações atualmente investem ou planejam investir nelas em breve.⁵ Essas tecnologias emergentes dão aos CFOs uma oportunidade única de liderar a transformação do processo de negócios de ponta a ponta, o que é fundamental para se conseguir a adesão de toda a empresa.

A última geração de tecnologias financeiras exige que a TI faça parcerias com as finanças, fornecendo a mais recente infraestrutura e suporte às aplicações: multinuvem híbrida para aplicações financeiras existentes, ERP em nuvem para os principais ledgers, arquitetura de malha de dados e plataformas de mineração de processos.

- **A multinuvem híbrida** é o ambiente de infraestrutura e aplicações, a combinação de recursos locais e de nuvem de múltiplos fornecedores.
- **Os ERPs em nuvem** são a última geração de plataformas empresariais financeiras, que trazem padronização e agilidade.
- **A malha de dados** é uma abordagem flexível à arquitetura de dados. Ela consiste de conexões que simplificam o acesso aos dados, que concedem e controlam o acesso dos usuários e incentivam o amplo consumo de dados, permitindo gerenciamento de dados de ponta a ponta, controle e segurança. Uma [malha de dados](#) coordena todas as capacidades que permitem uma única fonte de verdade de dados para toda a empresa.
- **As plataformas de mineração de processos** permitem que a organização financeira extraia insights dos dados das aplicações, examine os processos de negócios existentes, entenda seu valor e estabeleça metas alcançáveis para aumentar esse valor.

Estas tecnologias favorecem a transformação financeira.

No entanto, o valor de qualquer nova tecnologia pode ser perdido se não for associado ao engajamento e a uma mentalidade apropriada das pessoas que a utilizam. Considere esta situação comum: uma grande empresa instala um novo sistema de registro que suporta novos usos de dados e reconciliações automatizadas. Entretanto, os usuários veem este novo sistema como uma mera atualização de software, retornam a planilhas e formas antigas de trabalho, e perdem uma oportunidade de transformação. Da mesma forma, um novo sistema analítico avançado que gera previsões de receita mais precisas traz poucos benefícios se sua equipe de vendas se recusar a usar as novas previsões porque seus bônus estão ligados às projeções que sua equipe faz internamente.

Fluxos de trabalho inteligentes ajudam a manter a estratégia da empresa e viabilizam a agilidade organizacional. Eles contam com uma base de dados sólida e redefinem o papel dos profissionais. E seu impacto pode ser radical. Quando a IBM realizou internamente um exercício de fluxo de trabalho inteligente, identificou 121 processos de ponta a ponta, e proporcionou uma média de 70% de melhoria em seu tempo de ciclo.⁴

Quando a organização financeira está envolvida na concepção desses fluxos de trabalho aprimorados, ela tem a visão e a capacidade de moldar o que os KPIs relevantes devem ser e identificar os processos que agregam mais valor à estratégia geral da empresa.

Igualmente, IA, automação, análise avançada, multinuvem híbrida, malha de dados e mineração de processos — nenhuma destas tecnologias ou capacidades pode funcionar de forma imediata; seu valor vem da forma como são aplicadas. Juntas, essas tecnologias podem aumentar a compreensão em tempo real das atividades da empresa e indicar passos concretos para a melhoria. É um papel para o qual a organização financeira é idealmente adequada.

Economizando com a automação

Internamente, a IBM Finance economizou USD 27 milhões ao automatizar o processo de preparação de metadados, normalmente trabalhosos e propensos a erros. O Global Chief Data Office da IBM e a IBM Consulting™ desenvolveram modelos de deep learning para este trabalho; desde então foi integrado ao IBM Cloud Pak® for Data e está disponível para os clientes.⁶

A transformação financeira traz rigor e valor aos relatórios de sustentabilidade

Quando estes 5 fatores se reúnem, a organização financeira transformada pode ser mais eficiente e eficaz do que eles jamais pensaram ser possível. Mas o poder da transformação financeira também pode permitir que avaliações de valor sejam aplicadas a novas áreas do negócio, ajudando assim a transformar a empresa como um todo. Um bom exemplo é o sofisticado relatório exigido para a conformidade com a sustentabilidade. Empresas no mundo inteiro enfrentam um cenário em rápida mudança de exigências regulamentares e de mercado relacionadas a relatórios de sustentabilidade. O quádruplo resultado — pessoas, planeta, lucro e finalidade — é cada vez mais importante para os CEOs e uma parte cada vez maior das identidades das empresas voltadas para o público. Entretanto, tradicionalmente, os CFOs têm hesitado em ponderar sobre questões complexas sem uma proposta clara de valor, e a sustentabilidade tem sido vista dessa forma há muito tempo por algumas pessoas.

A sustentabilidade é uma das cinco principais prioridades entre os CEOs, mas os CFOs atualmente veem a sustentabilidade de forma mais restrita, como uma questão operacional ou de conformidade.² Entretanto, relatórios atualizados podem permitir que os CFOs enfrentem esta difícil tarefa e contribuam mais plenamente com as metas e compromissos de sustentabilidade da empresa. Por exemplo, com um dashboard de dados integrado, o CFO transformado poderia realmente rastrear a pegada de carbono dos produtos da empresa, desde o fornecedor até o consumidor final. Esta, pode facilitar a montagem de um relatório, anteriormente complexo, ter confiança de que ele está baseado em bons dados e também pode operacionalizar ações para reduzir a pegada, se necessário. As empresas que desenvolverem estas capacidades primeiro terão uma

vantagem em um mercado onde as preferências dos consumidores, as exigências regulatórias e os impostos de carbono provavelmente se tornarão mais relevantes para moldar as metas de sustentabilidade.

As novas capacidades e o foco estratégico da organização financeira transformada dão aos CFOs as ferramentas para colocar valores identificáveis em amplos requisitos de sustentabilidade e para expandir esse cálculo de valor além de considerações relativamente simples, como as emissões. Esta expansão prepara a empresa não apenas para as exigências de hoje, mas também para as de amanhã. Os relatórios que são exigidos hoje para emissões ou a proveniência de materiais podem ser verdadeiros para a biodiversidade, proteção de bacias hidrográficas, equidade da força de trabalho ou outras medidas no futuro. Estas variáveis complexas eram, até pouco tempo atrás, impossíveis de serem valorizadas com precisão. No entanto, as empresas do futuro precisarão estar cientes do impacto de todas essas variáveis sobre o resultado financeiro. Por exemplo, a divulgação de informações ESG já é um componente fundamental que afeta as classificações de risco e o acesso ao capital. A organização financeira está mais bem posicionada para assimilar novos pontos de dados e fontes de dados e, em seguida, relatá-los de forma compreensível que revele seu valor financeiro final. Através da transformação, a organização financeira evolui de simples relatórios até influenciar o controle corporativo para, eventualmente, operacionalizar a percepção da sustentabilidade e orquestrar as próximas grandes ações que irão criar uma vantagem competitiva. Somente uma organização financeira transformada pode responder às complexas questões sobre o impacto das medidas de sustentabilidade na vida material e financeira da empresa.

Como fazer da transformação financeira uma realidade

A transformação financeira é ao mesmo tempo necessária e complexa. Mesmo empresas experientes e maduras podem se sentir intimidadas por uma transformação financeira abrangente. A melhor chance de sucesso envolve parceria com fornecedores terceirizados de confiança que têm competências essenciais para elaborar estratégias e ajudar a executar a transformação. Você pode querer procurar um parceiro que possa oferecer o seguinte:

- Um modelo de cocriação em que o parceiro trabalha com seus especialistas para construir soluções para seu cenário específico e se mantém engajado até que a solução seja implementada e testada
- Uma sólida reputação de integridade e sintonia com seus próprios valores e cultura
- Alcance global em todas as regiões onde sua empresa opera, assim como experiência prática na coordenação de funções financeiras para uma organização global
- Uma política na qual os dados envolvidos na transformação financeira e os insights derivados da mesma, continuem a ser seus
- Amplitude de experiência de ponta a ponta, abrangendo desde questões de processo e tecnologia até o trabalho transacional
- Uma equipe multidisciplinar que inclui profissionais financeiros experientes, assim como estrategistas

Quando a IBM Consulting empreendeu um projeto plurianual para transformar as suas próprias funções financeiras, ela envolveu todos os 5 fatores discutidos acima. Esses esforços surtiram efeitos dramáticos, incluindo redução do custo estrutural do financiamento de 4% para menos de 1% das receitas, automatização de mais de 50% dos faturamentos e de 96% dos lançamentos de diário, além de alcançar mais de 95% de pontualidade nos pagamentos a fornecedores.⁴ Além deste trabalho, a IBM Consulting ajuda centenas de organizações financeiras de nossos clientes a transformar seus modelos operacionais, implementar práticas e tecnologias de ponta e oferecer novos resultados comerciais como

nunca antes. Essas realizações significam que os especialistas da IBM têm vasta experiência relevante. A IBM Finance está agora envolvida com a estratégia da empresa nos níveis mais altos. E os profissionais da IBM Consulting estão bem posicionados para orientar e apoiar sua jornada de transformação financeira. Eles não só conhecem a teoria, mas também já a colocaram em prática. Prepare sua empresa para um futuro mais comprometido, estratégico e produtivo. Comece hoje sua jornada de transformação financeira.

↑ 50%

Faturamentos automatizados

↑ 96%

Lançamentos no diário automatizados

↑ 95%

Pagamentos pontuais de fornecedores

Próximos passos

A transformação financeira tem o potencial para melhorar todos os aspectos de seu negócio. Para saber mais sobre a perspectiva e experiência da IBM com a transformação financeira, visite <https://www.ibm.com/br-pt/services/finance-consulting>.

[Veja como um compromisso de cocriação com o IBM Garage™](#) pode aguçar seu raciocínio e alcançar rapidamente melhorias em seus processos financeiros.

[Agende uma chamada gratuita individual](#) com um especialista em transformação para discutir suas necessidades específicas.

[Assine o boletim mensal Expert View](#) para mais liderança de pensamento.

Colaboradores da liderança de pensamento

Monica Proothi
Partner, Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Scott Layton
Senior Partner, Growth Platform Leader,
Business Transformation Services
IBM Consulting

Naved Qureshi
Partner, Partnership Integration, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Caitlin Halferty
Partner, Global Finance & Data Transformation
IBM Consulting

Lucas Juarez
Partner, End-to-End Offering Strategy & Enablement,
Global Finance Transformation
IBM Consulting

Lucia Jarett
Partner, Global Offering & Sales Leader
IBM Consulting

Adam Thompson
Associate Partner, Global Sustainable Finance &
ESG Offering Leader
IBM Consulting

Juan Jimenez
Product Marketing Lead, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Notas de rodapé:

1. Find your essential—how to thrive in a post-pandemic reality, IBM Institute for Business Value, Maio de 2021.
2. CFO Study: Strategic Intelligence, IBM Institute for Business Value, 2022.
3. Accelerating performance: The evolving role of the CFO. IBM Center for Applied Insights. Maio de 2013.
4. IBM Finance Workflow, IBM Consulting, 2022.
5. IBM Market Development and Insights, Intelligent Workflows for Finance Survey, Outubro de 2020.
6. IBM automated metadata generation, IBM Global Chief Data Office, 2019.

© Copyright IBM Corporation, 2022

IBM Brasil Ltda

Rua Tutóia, 1157
CEP 04007-900
São Paulo, SP

Produzido nos Estados Unidos da América
Outubro de 2022

IBM, o logotipo da IBM, IBM Cloud Pak, IBM Consulting e IBM Garage são marcas comerciais ou marcas registradas da International Business Machines Corporation, registradas nos Estados Unidos e/ou em outros países. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada das marcas registradas da IBM está disponível em ibm.com/trademark.

Este documento é atual na data de sua publicação inicial, podendo ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM opera.

Todos os exemplos de clientes citados ou descritos são apresentados como ilustração da maneira como alguns clientes usam produtos IBM e dos resultados que eles alcançam. Os custos e características de desempenho ambientais reais irão variar, dependendo das configurações e condições específicas dos clientes. Entre em contato com a IBM para saber como podemos ajudá-lo.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “TAIS COMO ESTÃO”, SEM GARANTIA EXPRESSA OU IMPLÍCITA DE, ENTRE OUTRAS, COMERCIALIZIDADE, ADEQUAÇÃO A DETERMINADO FIM OU DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos da IBM têm a garantia de acordo com os termos e condições dos acordos dentro dos quais são fornecidos.

Declaração de boas práticas de segurança: Nenhum sistema ou produto de TI deve ser considerado completamente seguro e nenhum produto, serviço ou medida de segurança consegue ser completamente eficaz na prevenção de uso ou acesso indevido. A IBM NÃO GARANTE QUE NENHUM DE SEUS SISTEMAS, PRODUTOS OU SERVIÇOS ESTEJAM IMUNES NEM QUE TORNARÃO SUA EMPRESA IMUNE A CONDUTAS MALICIOSAS OU ILEGAIS POR PARTE DE TERCEIROS.

O cliente é responsável por garantir o cumprimento da lei e das regulamentações aplicáveis a eles. A IBM não fornece consultoria jurídica ou representa ou garante que seus serviços ou produtos garantirão que o cliente esteja em conformidade com qualquer lei ou regulamento.

