

The Accenture logo, featuring the word "accenture" in a white, lowercase, sans-serif font. A small white chevron symbol is positioned above the letter "t".

accenture

CFO Now:

Velocidade disruptiva para
geração de valor



Conteúdo

- 4** Introdução:
CFOs e velocidade
- 7** **A vantagem tecnológica**
- 9** **Guardiões econômicos**
Cumprindo com as novas responsabilidades de finanças
- 15** **Arquitetos de valor do negócio**
Colaborando com a empresa
- 19** **Catalisadores de estratégia digital**
Garantindo retorno nos investimentos em tecnologia
- 24** Conclusão:
Acelerando na medida
- 27** **Sobre a pesquisa**



CFO Now:
**Velocidade
disruptiva
para geração
de valor**

À medida que os CFOs assumem mais responsabilidade na estratégia, execução e também no crescimento sustentável da empresa, eles devem focar em tecnologia para alcançar velocidade disruptiva. Esse é o caminho de geração de valor e crescimento em toda a empresa.

Introdução

Einstein nos ensinou o poder da velocidade da luz. A vacina da Covid-19 foi desenvolvida em tempo recorde. Em jornada das estrelas, o U.S.S. Enterprise viaja a velocidade de dobra. Em quase qualquer dimensão da vida humana (ou até imaginação humana), a velocidade é um fator de diferenciação.

Em 2022, vivemos o cenário macroeconômico mais incerto dos últimos anos. Há sinais claros de redução da atividade econômica, grandes **desafios nas cadeias de suprimento, inflação crescente** e uma preocupação cada vez maior de uma **recessão global**. O Brasil não é imune a estes desafios. A invasão da Ucrânia por tropas russas, no começo de 2022, ocorreu a mais de 10 mil quilômetros

das fronteiras brasileiras. A distância física, no entanto, não impediu que fôssemos diretamente afetados.

Em um mundo cada vez mais conectado, a **velocidade se torna um fator decisivo** para que ações sejam tomadas de modo a **antecipar ou mitigar qualquer impacto** que possa acontecer em algum lugar do globo.

Da mesma forma, os CFOs de hoje precisam de velocidade. Velocidade maior que a mudança de expectativas dos consumidores. Velocidade maior do que a desintermediação da indústria. Velocidade maior do que a geração de dados em uma companhia. Velocidade maior do que o ritmo

dos negócios e que não espera pelo próximo ciclo orçamentário. Na Accenture, chamamos isso de **velocidade disruptiva**.

Os CFOs sempre foram indispensáveis aos CEOs, mas agora estão se tornando rapidamente, e de forma mais clara, parceiros estratégicos dos diretores executivos de diferentes áreas. Além disso, a pandemia aumentou a pressão de expandir sua atuação: um total de 79% dos CFOs participantes do nosso último estudo global disseram que os efeitos da COVID-19 os obrigaram a acelerar sua transformação.

velocidade importa

Introdução

Nesse contexto, os CFOs não só devem manter mas também expandir suas responsabilidades como guardiões econômicos, trazendo **insights preditivos** para suportar as funções financeiras. Eles também devem, em virtude de seu ponto de vista único sobre finanças, acelerar sua jornada para se tornarem os principais arquitetos de valor com **atuação holística e os catalisadores de estratégias digitais que criam valor diferenciado** para a companhia.

Enquanto isso, seus colegas em toda a companhia estão contando com o CFO para garantir que a empresa mitigue adequadamente o risco no que tange aos desafios de segurança, meio ambiente, social e de governança (ESG).

A notícia promissora é que nossa pesquisa identificou alguns CFOs que incorporam totalmente essas novas funções e operam efetivamente com velocidade disruptiva, trazendo **resultados positivos tanto no crescimento de receita quanto na rentabilidade**. As organizações desses executivos superaram em muito as expectativas de crescimento de receita no último ano. Suas experiências geram lições – e grandes promessas – que podem ser replicadas para todos. Nossos estudos estatísticos indicam que, se outros CFOs reproduzirem o mesmo comportamento, adaptando sua abordagem para se adequarem às suas organizações, suas recompensas também podem ser significativas.

As empresas do S&P 500 de vários setores poderiam quase dobrar sua taxa de crescimento anual composta (CAGR) de EBITDA, **saindo de 3,8% para 6,9%** nos próximos três anos e aumentar o CAGR de receita **de 2,7% para 3,0%**.

A conclusão é que velocidade disruptiva pode, de fato, criar valor para as empresas.

"Dez anos atrás, o ritmo da mudança estava apenas começando a acelerar. Desde que comecei nesta função, vi os problemas duplicando, triplicando — o ritmo do mercado, a velocidade com que os clientes esperam que você faça as coisas digitalmente — tudo isso mudou drasticamente. O papel do CFO teve de mudar junto."

Leeny Oberg, Vice-Presidente Executiva e Chief Financial Officer, Marriott International Inc.

Os CFOs relatam que tanto a escala quanto o ritmo de tomada de decisão são muito diferentes do que eram para seus antecessores.

A geração anterior de CFOs em grandes empresas tomava decisões de US\$ 100 milhões mensalmente ou até mesmo trimestralmente. Os CFOs de hoje tomam decisões de US\$ 1 bilhão semanalmente — e, em alguns casos, diariamente.



A vantagem tecnológica

O diferencial predominante para esse grupo de alta performance que está criando valor disruptivo é a vantagem que eles têm sobre seus pares na frente tecnológica.

À primeira vista, o cenário geral parece bom em todos os aspectos. Por exemplo, nossa pesquisa descobriu que, nos últimos dois anos, os CFOs implementaram agressivamente tecnologias digitais na área de finanças. De fato, **60% das funções tradicionais de finanças agora são automatizadas, contra 34% em 2018, facilitando ganhos táticos de eficiência e melhor precisão nos relatórios.** Este avanço deu aos CFOs muito mais do que uma introdução em transformação orientada por dados. Trata-se de uma experiência essencial, já que quase três quartos (72%) dos CFOs relataram que agora eles têm a palavra final no que se refere a direção tecnológica para a companhia.

Além disso, algumas organizações estão implantando **operações inteligentes de finanças** impulsionadas por dados, inteligência aplicada, e tecnologias digitais. Isso não só pode fornecer uma visão contínua e atualizada de todo o negócio, mas também **criar valor diante de interferências como escassez de talentos, recessões, volatilidade de preços, câmbio e juros.**¹

“Não é necessário apenas acertar os números, mas também pensar como a empresa vai evoluir estrategicamente.”

Brian Kane, Chief Financial Officer, Humana

A vantagem tecnológica

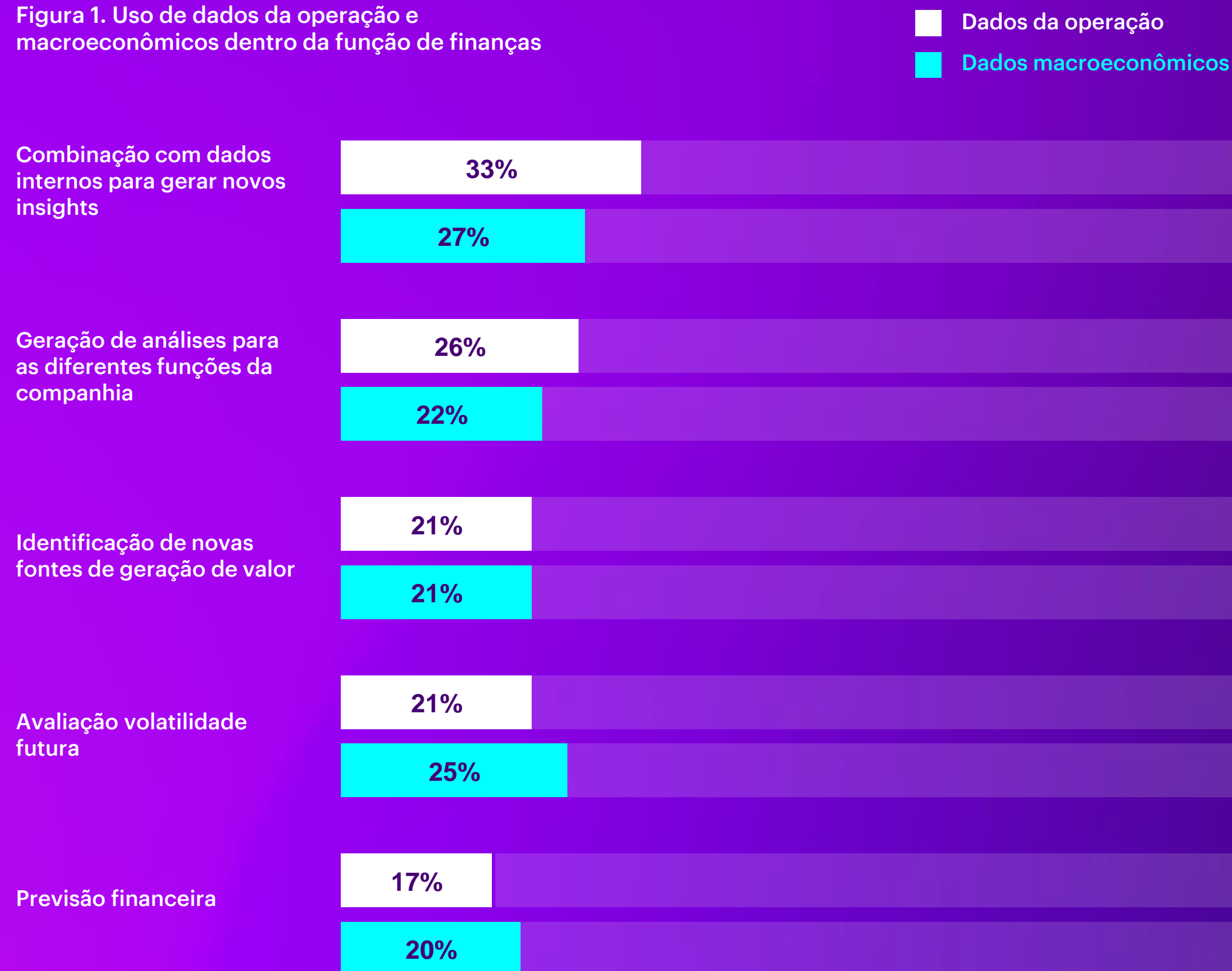
À medida que os CEOs definem a jornada estratégica acelerando e ampliando suas transformações digitais, em um espaço de tempo cada vez mais curto, eles recorrem aos CFOs em busca de guia. No entanto, muitos CFOs não estão prontos para assumir esse papel.

Eles não conseguiram usar a transformação digital de uma maneira eficaz para obter melhores insights orientados por dados e maior acuracidade das previsões financeiras.

A velocidade sem direção não colocará a empresa em uma posição de sucesso a longo prazo, prova disso é que apenas 21% dos CFOs utilizam dados da operação para identificar novas fontes de geração de valor. E somente 20% dos CFOs incluem dados macroeconômicos em suas previsões (ver Figura 1).

Vemos o uso desses dados adicionais como um caminho fundamental para atender a evolução das necessidades no seu papel central de **guardião econômico** e suas mais recentes responsabilidades como **arquiteto de valor do negócio** e **catalisador da estratégia digital**.

Figura 1. Uso de dados da operação e macroeconômicos dentro da função de finanças



Guardiões econômicos

Com a tecnologia remodelando a função de finanças, muitos CFOs parecem ter subestimado o ritmo da mudança e a necessidade de alinhamento da governança organizacional.

Em 2018, os CFOs compartilharam que 34% das atividades tradicionais de finanças foram automatizadas e 45% seriam automatizadas até 2021. Quando perguntamos recentemente aos CFOs qual proporção de atividades estão automatizadas, **a resposta foi de 60%** (ver Figura 2).

No entanto, apesar desses investimentos, o foco continua em melhorar a precisão dos relatórios históricos e proporcionar ganhos táticos de eficiência em finanças. Independente se foi uma automação básica, uma inteligência artificial (IA) mais avançada, ou o inovador uso de blockchain, **a tecnologia ainda está sendo utilizada, em geral, para resolver os problemas do passado.**

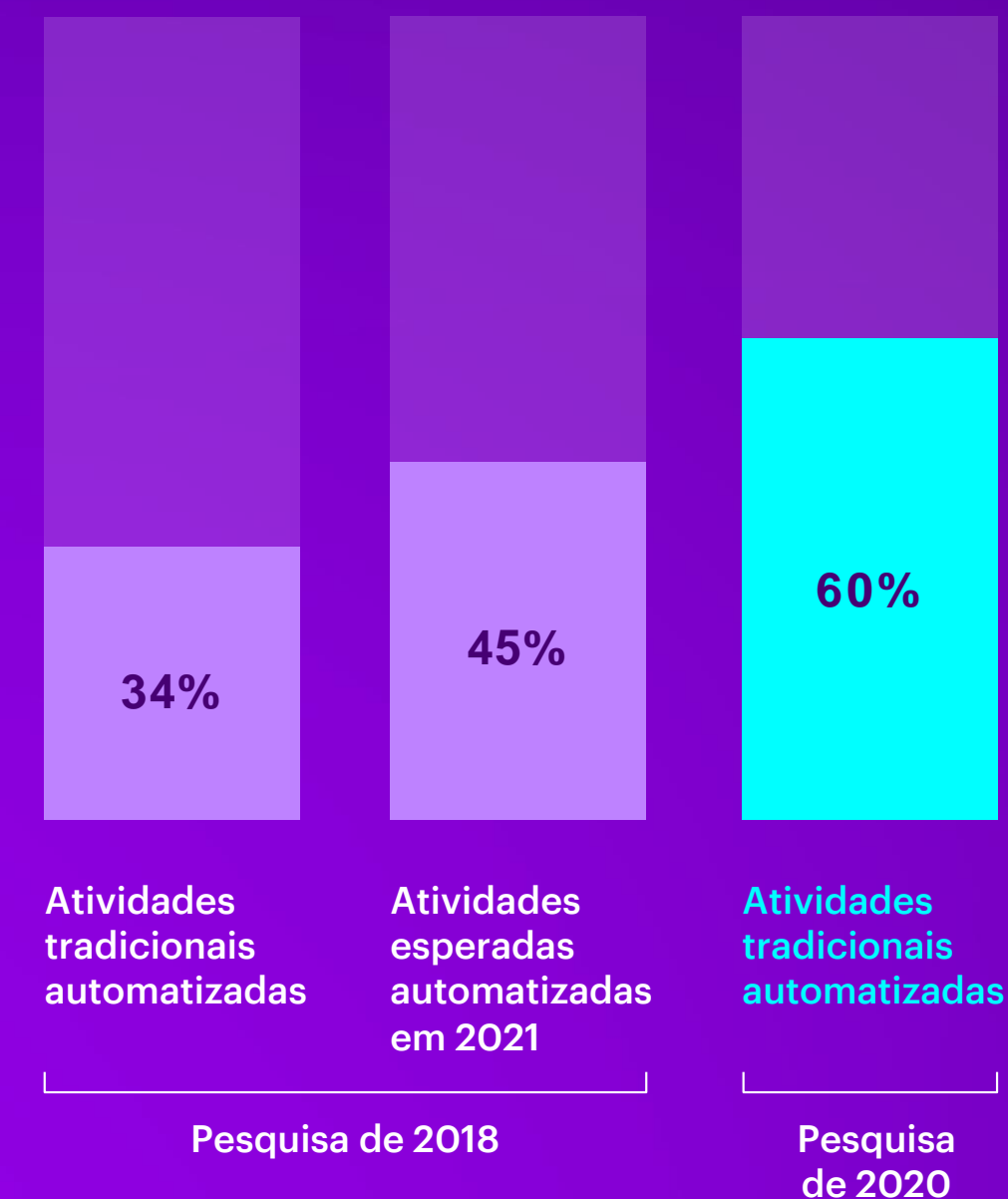
Este foco faz perder o **propósito verdadeiro** e os benefícios **para finanças** derivados da **transformação tecnológica**. Para conseguir esses ganhos, é necessário **adotar um foco preditivo**. Isso vai destravar a velocidade disruptiva necessária para ficar à frente do ritmo do mercado e dos negócios.

Preditivo como novo normal

Ao colaborar com outros diretores executivos fornecendo novos **insights preditivos** e identificando novas fontes de **geração de valor** para clientes, canais e produtos, os CFOs podem **destravar todos os benefícios da transformação digital**.

Por exemplo, menos da metade (43%) dos CFOs pesquisados têm utilizado modelagem financeira avançada nos últimos dois anos para identificar riscos e oportunidades futuras. Como os CFOs podem ser guardiões econômicos se eles não têm um ponto de vista sobre o que o amanhã nos reserva? Os CFOs mais adiantados estão usando dados internos e externos e modelos algorítmicos proprietários para entender melhor os principais indicadores de demanda (por exemplo, usando variações nas tendências de pesquisa dos consumidores, juntamente com dados internos sobre pedidos agendados para prever com mais acuracidade a demanda potencial por período)— bem à frente de quando esses indicadores aparecem no P&L da empresa.

Figura 2. Proporção de atividades de finanças realizadas por tecnologia (automação robótica de processos, IA, machine learning)



Guardiões econômicos: Atendendo às novas responsabilidades das funções de finanças

Precisamos ser nossa própria transformação.

"As circunstâncias estão nos forçando, enquanto profissionais de finanças, a adotar o aprendizado contínuo, de forma a entender que o que foi útil ontem pode não ser mais amanhã. Precisamos ser nossos próprios disruptores."

Jorge Gomez, Vice-Presidente Executivo e CFO, Dentsply Sirona

Digital e cloud como centro

Arquiteturas em nuvem ajudam a prover velocidade disruptiva. Ao oferecer um poder de computação massivo em um ambiente simples, flexível e acessível, **a nuvem permite que os negócios processem grandes quantidades de dados** — a partir de fontes disseminadas pela empresa — com velocidades e volumes que antes eram inatingíveis, **transformando de dias para minutos a capacidade de modelar e projetar cenário**. Pense no número de semanas e dias gastos em um departamento tradicional de finanças para juntar dados, alinhar premissas básicas para finalmente construir um único cenário orçamentário. As arquiteturas em nuvem oferecem um novo mundo de possibilidades aos CFOs, **permitindo tomada de decisão muito mais rápida**.

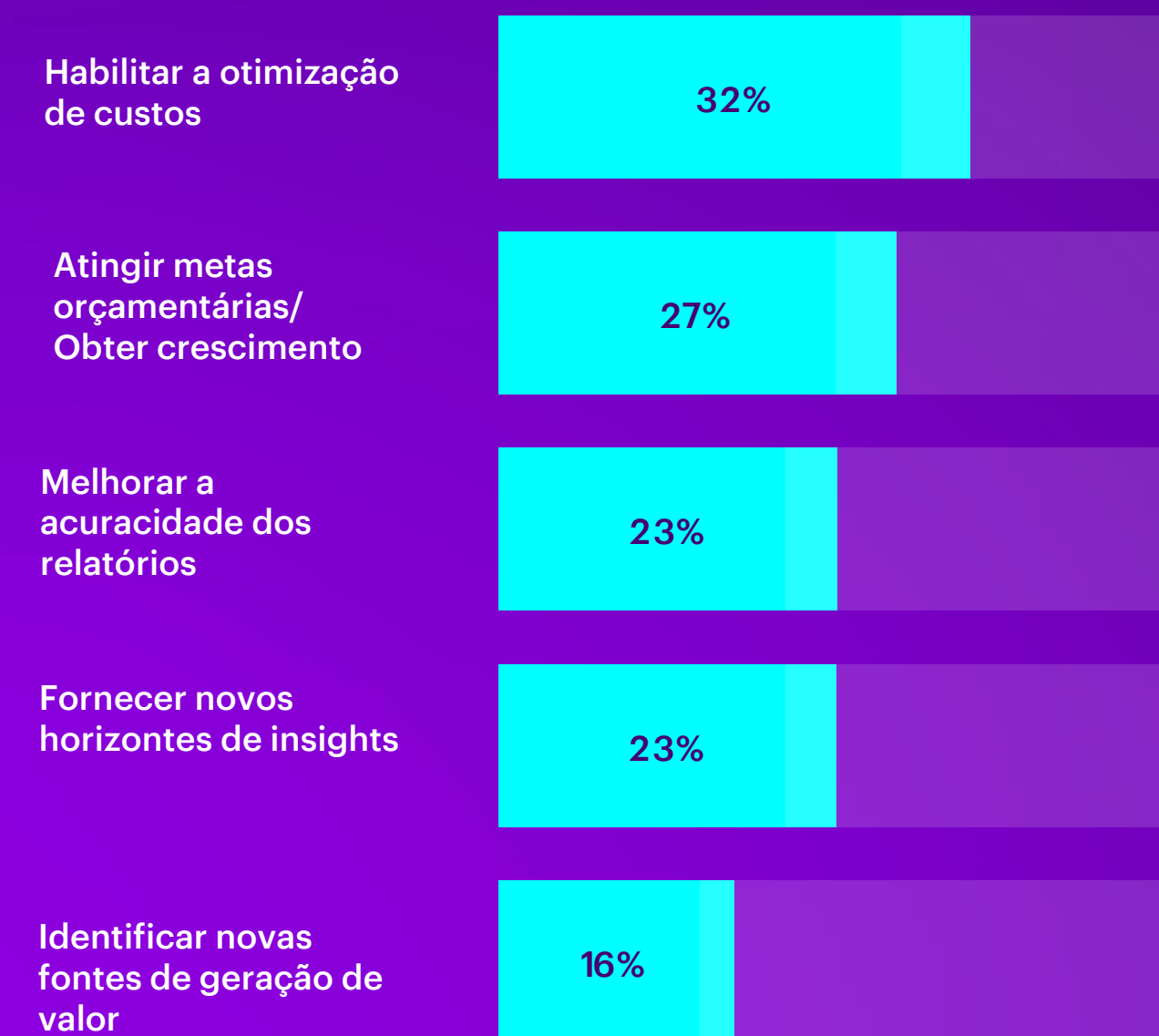
Mas de acordo com nossa pesquisa, apenas 23% dos CFOs estão usando a nuvem para oferecer novos insights, e apenas 16% dizem que estão usando a nuvem para identificar novas fontes de geração de valor (ver Figura 3). Isto é claramente uma oportunidade perdida. Em um contexto de maior maturidade, o CFO e a área de finanças agiriam como “sensores estratégicos” da empresa.

Coletando dados existentes das áreas de negócios de fontes de planejamento e análise financeira (FP&A), eles aproveitariam a nuvem para captar diversos fluxos de dados e executar modelos baseados em IA para dar sentido ao que coletam e gerar insights, em tempo real. E isso podendo utilizar nuvens públicas, privadas ou híbridas, dependendo dos requisitos de privacidade e segurança.

Compartilhar informações em toda a organização por meio da nuvem também ajudaria os CFOs a mitigar riscos.

Mais de três quartos (76%) dos entrevistados disseram que a crise da COVID-19 destacou o valioso papel que as equipes de finanças localizadas em outras regiões e unidades de negócios desempenham no aviso prévio de alertas operacionais e financeiros para o CFO atuando em conjunto com o Chief Risk Officer (CRO).

Figura 3. Uso atual da nuvem na organização de finanças



Alinhando e nutrindo talentos

Para absorver essas novas responsabilidades, os CFOs também precisam alinhar e apoiar as pessoas que trabalham em finanças. No entanto, nossa pesquisa Accenture CXO revelou que 75% dos CFOs acreditam que sua empresa está no caminho de redefinir como as pessoas trabalham e reinventar sua cultura a fim de favorecer novos comportamentos e maneiras de pensar². CFOs precisam se certificar de que os profissionais de finanças não serão deixados de fora dessa revolução de talentos.

Vemos o reconhecimento dessa realidade na forma como os CFOs estão priorizando as habilidades necessárias para as funções financeiras. As habilidades tradicionais de finanças e contabilidade ainda são importantes, mas, juntamente com as habilidades gerais de gestão, estão entre as menores prioridades. As **principais habilidades** sendo ativamente introduzidas em finanças são a **exploração e análise de dados (41%), seguidas pelo planejamento de cenários e análise de tendências (38%), inovação (37%) e storytelling (34%).**

"A função de finanças no ambiente atual, particularmente os times de finanças que atendem nossas geografias e linhas de serviços de produtos, está enfrentando alguns dos problemas mais complexos já experimentados no setor. Portanto, é fundamental fornecer conhecimento e apoio para quem tem um conhecimento abrangente de finanças, possa abraçar os desafios atuais e assim ganhar esse status de assessor de confiança do negócio."

Lance Loeffler, Vice-Presidente Executivo e CFO, Halliburton



Três ações ajudam os CFOs a criar valor como líderes das funções financeiras e guardiões econômicos da empresa:

Derrubar definitivamente os silos de dados

Começar a governar os dados em toda a empresa; capturar e cruzar dados financeiros, da operação e de mercado para obter análises avançadas que possam revelar maneiras de aumentar a produtividade e descobrir novas fontes de geração de valor.

Uso da tecnologia avançada não só para processamento de dados financeiros, mas para habilitar análises preditivas

Alavancar machine learning em séries de dados para obter análises de sentimento em tempo real (entre outras análises); aplicar análises avançadas que se baseiam em IA e modelagem preditiva.

Utilizar a nuvem para obter eficiência, acessibilidade e escala.

Fortalecimento dos profissionais de finanças para que aprendam novas habilidades e expandam suas responsabilidades

Suprir as necessidades de talentos por meio do equilíbrio entre talentos internos e externos. Criar oportunidades para os profissionais de finanças assumirem funções mais analíticas, garantindo que eles aprendam as habilidades que os ajudarão a gerar valor competitivo nos negócios.

Arquitetos de valor do negócio


À medida que os CFO se tornam cada vez mais os segundos no comando em questões estratégicas, influenciando e até mesmo direcionando a geração de valor em toda a empresa, eles precisam de insights que claramente demonstrem as implicações de causa e efeito em receita e rentabilidade.



Arquitetos de valor do negócio: Colaborando com toda a empresa

Para garantir que os CFOs obtenham essas informações, eles precisam desenvolver ainda mais as **relações colaborativas** que já têm com os demais diretores executivos, como um dos principais pré-requisitos para habilitar a velocidade disruptiva. Mas isso não é suficiente, os CFOs precisam ser cada vez **mais direcionados e pessoalmente comprometidos para gerar valor disruptivo na empresa.**

A boa notícia é que nosso estudo descobriu que 86% dos CFOs aumentaram a frequência e o escopo de colaboração em todo o C-Level. Esse é um comportamento fundamental, pois uma pesquisa a parte realizada antes da pandemia de COVID-19 revelou que 75% dos executivos seniores disseram que diferentes funções de negócios (por exemplo, P&D, engenharia, produção, marketing, operações e vendas) competiam, ao invés de colaborarem em esforços de digitalização, reduzindo o valor de seus programas de transformação.³



"Mais do que qualquer outra função no negócio, o financeiro enxerga cada elemento ao longo da cadeia de valor de como as coisas são criadas. Mas acho que uma das coisas mais importantes é que todos estão conectados. Como CFO, é meu trabalho formar conexões pessoais em toda a minha função e no negócio: é como estar no centro da teia de aranha."

Natalie Knight, CFO e membro do Conselho de Administração, Ahold Delhaize

O poder da colaboração com propósito

Os CFOs precisam aproveitar seu ponto de vista privilegiado para ajudar a organização a superar as barreiras para a mudança estratégica. Em empresas que tem CRO, eles precisam atuar lado a lado com esse executivo para entender o risco empresarial e priorizar etapas que garantam a resiliência operacional (ver Figura 4).

Nossa pesquisa descobriu que os principais CFOs também estabeleceram um **ritmo formal de cadência e gestão que reúne as partes interessadas interfuncionais para entender onde o valor do cliente está sendo (ou pode ser) criado**. Os CFOs líderes estão novamente aproveitando o poder da tecnologia para auxiliar nesses esforços. Por exemplo, eles estão se voltando para **soluções baseadas na nuvem de process-mining, ERP e outros sistemas**. Dessa forma, usando **modelos baseados em IA com dados em tempo real**, eles podem visualizar cadeias de valor e processos de negócios de ponta a ponta, descobrindo atritos e causas raiz que podem resultar em erros, desvios e perda de valor.

A boa notícia é que a maioria dos CFOs está se movendo na direção certa neste capítulo. Nossa pesquisa descobriu que 88% dos CFOs introduziram novas métricas para melhor aproveitar a colaboração e influência de finanças na empresa. Algumas empresas estão buscando parcerias por todo o negócio para entender a rentabilidade do produto de forma mais holística e tomar decisões para racionalizar certos produtos, canais e mercados. Outros estão combinando dados de funcionários, clientes, financeiros e operacionais para gerar mudanças vantajosas de simplificação das interações que melhorem a experiência dos funcionários e do cliente.

"Como CFO, você tem de ser o arquiteto da mudança. E não quero dizer ter uma apresentação melhor de PowerPoint. Trata-se de projetar o que precisa mudar. E como área de finanças, desempenhar um papel fundamental nessa mudança, aplicando um olhar e pensamento do processo ponta a ponta."

Renier Vree, Chief Financial Officer, Nouryon

Figura 4. Alavancas mais eficazes para superar barreiras para a mudança estratégica

- 1 **Visibilidade holística da empresa**
- 2 **Análises e acesso a dados de toda a empresa**
- 3 **Compreensão do risco empresarial**
- 4 **Forte relacionamento com todos os diretores executivos**
- 5 **Autoridade financeira (avaliando o fundamento econômico das decisões de investimento)**

Aja agora.

Três ações que podem ajudar os CFOs a obterem insights de todo o negócio para melhorar os resultados de receita e rentabilidade:

Colabore com propósito

Um CFO nos disse que a área de finanças precisa ser o "guardião da verdade" para o negócio em geral. Isso significa usar insights de toda a empresa para assessorar os demais executivos seniores na tomada de decisões estratégicas. Além disso, os CFOs devem colocar em prática um processo de gestão que crie diálogo entre as áreas sobre prioridades estratégicas, investimentos, iniciativas e tomada de decisão.

Lidere oferecendo perspectivas mais profundas e sofisticadas e conhecimento

Procure entender as questões mais essenciais para cada executivo sênior e customize análises relevantes para influenciar decisões. Use IA e machine learning para explorar insights mais profundos e melhorar as particularidades ao longo do tempo.

Assuma responsabilidade pessoal para harmonizar tecnologia e plataformas de dados

Indo além da colaboração rotineira, trabalhe em estreita colaboração com o CIO/CTO para melhorar as capacidades de ponta a ponta, impulsionar a troca de ideias e oferecer resultados para todos.

Catalisadores da estratégia digital

Como catalisador da estratégia digital, os CFOs devem imaginar novas formas de gerar valor em um mundo digital.

Catalisadores da estratégia digital: Garantindo retorno do investimento em tecnologia

Para impulsionar a velocidade disruptiva, os CFOs precisam apoiar a transformação digital em toda a empresa.

Aproveitando a trajetória dos CFOs como pioneiros – desde serviços compartilhados, ERP, até aplicativos de inteligência de negócios para a nuvem — **os CFOs estão bem posicionados para direcionar a organização rumo ao futuro.**

Seu papel é fundamental para garantir o retorno sobre os investimentos em novos modelos de negócios digitais e ajudar a alinhar a organização em novos requisitos regulatórios e demandas do mercado. Nossa pesquisa identificou **três áreas principais de foco: modelos de negócio, segurança e ESG.**

Modelos de negócio

Nossa pesquisa descobriu que **quatro em cada dez CFOs têm direcionado novos modelos de negócio** (41%) e têm avaliado a estratégia de forma holística (40%). Esse é um começo promissor; no entanto, nossa pesquisa CXO⁴ revelou que 72% dos CFOs acreditam que sua empresa precisará **repensar completamente processos e modelos operacionais** para ser mais resiliente diante de disrupções futuras.

Ao oferecer conhecimento e insights tempestivos voltados para o futuro, os CFOs melhorarão exponencialmente as habilidades de seus negócios em definir novos mercados, clientes, produtos, serviços e canais.



Catalisadores da estratégia digital: Garantindo retorno do investimento em tecnologia

"Quando penso no perfil do CFO e na área de finanças, acredito que itens como liderança serão muito mais importantes, juntamente com gestão das partes interessadas, habilidade de influenciar, capacidade de proporcionar desafios eficazes para o negócio e direcionar a mudança."

Michael McMurray, Vice-Presidente Executivo e CFO, LyondellBasell

**Proporcionar desafios ao
negócio e direcionar mudanças.**

Segurança

De acordo com nosso estudo, a barreira mais citada que impede os CFOs de realizar todo o seu potencial como direcionadores da mudança estratégica foi a preocupação com dados e violações de privacidade. No entanto, **apenas 28% dos profissionais de finanças estão engajados em gerenciar riscos**, em um grau significativo, por meio da segurança de dados.

Embora as pessoas sejam frequentemente o elo mais fraco, **uma estratégia baseada em nuvem ajuda a mitigar esses riscos e, em alguns casos, melhorar a conformidade regulatória**. Os grandes provedores de nuvem pública/ híbrida (hyperscalers) possuem uma melhor segurança física e digital dado que é parte central do seu negócio, muito além do que a maioria das outras empresas seriam capazes. Além disso, os aplicativos software-as-a-service (SaaS) baseados em nuvem se beneficiam de atualizações de segurança mais frequentes.

E, por último, em um ambiente em que haverá níveis crescentes de trabalho remoto/de casa, as empresas serão obrigadas a estabelecer soluções completas de segurança, e a nuvem permite que qualquer dispositivo pessoal se conecte a uma área de trabalho remota na nuvem, com acesso a todos os aplicativos e dados necessários.

Em muitas empresas, CROs e CTOs agora se reportam ao CFO; o CFO está claramente bem posicionado para liderar essas iniciativas.

Governança ambiental, social e corporativa (ESG)

Uma das descobertas mais notáveis da pesquisa foi o grau com que os CFOs são vistos como responsáveis pelo ESG de sua empresa. De fato, **68% dos entrevistados dizem que finanças assume a responsabilidade final pelo desempenho do ESG dentro da sua empresa**.

Novamente, **as tecnologias em nuvem darão um impulso necessário**. Por exemplo, utilizar uma infraestrutura de nuvem pública normalmente reduz a pegada de carbono de uma empresa. De fato, a infraestrutura em nuvem pode ser de 3 a 4 vezes mais eficiente energeticamente do que data centers corporativos, impulsionada por hardware mais eficiente em termos de energia e sua maior utilização. E as fontes de energia também diferem: quase todos os hyperscalers garantiram fontes de energia renováveis para sua infraestrutura.³

Três ações ajudarão os CFOs a explorar maior valor vindo de investimentos digitais:

Leve todo o poder da capacidade de finanças para iniciativas estratégicas em outras áreas

Promova finanças como um conselheiro de ponta a ponta em iniciativas estratégicas e digitais em toda a empresa. Como um CFO explicou: "O papel da área de finanças não é apenas de pedir dinheiro uma vez que alguém encontrou algo." Em vez disso, os CFOs estão se tornando atores diretamente envolvidos para gerar transformação digital em toda a empresa.

Assuma a responsabilidade de criar valor social por meio do desempenho ESG da empresa

Os CFOs desempenham um papel fundamental enfrentando os desafios sociais e ambientais mais alarmantes de nosso tempo. Eles podem fazer isso por meio de divulgações de ESG mais consistentes; por exemplo, os CFOs estão incorporando o papel de catalisador de crescimento, divulgando e "otimizando" os resultados dos stakeholders nessas áreas. Liderando pelo exemplo, os CFOs podem garantir que as métricas de desempenho do ESG sejam incorporadas em FP&A, aproveitando a tecnologia digital para ativar as prioridades de ESG mais rapidamente.

Busque apoio para desenvolver ampla resiliência

No avanço dos modelos existentes de negócios ou na criação de novos, as empresas estão cada vez mais operando em ecossistemas que compartilham dados e aplicam algoritmos utilizando múltiplos sistemas com infraestrutura de dados compartilhados. Fazer isso de uma maneira que habilite eficiência, incorpore segurança e acelere o crescimento significa pensar em vantagens competitivas versus ativos compartilhados.

Conclusão

“O ritmo da mudança é tão brusco que não importa em que negócio você está, você precisa favorecer a ação em vez de priorizar a teoria.”

Ward Dickson, CFO e Vice-Presidente
Executivo, WestRock

**Favorecer a ação em
vez de priorizar a teoria.**

Acelerando na medida

Acelerar o ritmo de mudança pode propiciar aos CFOs a oportunidade de gerarem valor significativo e sustentável para suas empresas. No entanto, a necessidade de velocidade requer uma orquestração cuidadosa. O papel do CFO deve envolver a gestão e o equilíbrio das responsabilidades de serem guardiões econômicos, arquitetos de valor do negócio e catalisadores da estratégia digital.

No entanto, os CFOs com visão de futuro já aproveitaram a oportunidade de expandir seus limites e fazer diferença de forma duradoura e integrada na empresa. Proporcionam o acesso de insights preditivos para o negócio, enquanto continuam a fornecer a integridade inquestionável das demonstrações financeiras e preservam a consistência da liquidez. Impulsionam o digital e transformam seus talentos trazendo eficiência e foco em análise. Promovem a colaboração em todas as áreas da empresa e criam novas maneiras de operar com todos os diretores executivos para oferecer experiências que atendem às expectativas dos clientes.

Eles estão capturando o potencial de novos modelos de negócios e se responsabilizando dos principais riscos relacionados à segurança e atividades de ESG para gerar valor para a empresa, seus ecossistemas de negócios e a sociedade.

Para navegar efetivamente nessas novas responsabilidades, os **CFOs devem desenvolver uma capacidade tecnológica forte** que os permita fazer muito mais e mais rápido. Aproveitando essas capacidades, os CFOs de hoje vão poder operar com **velocidade disruptiva, direcionando o crescimento de receita e de rentabilidade, e como resultado desencadeando o valor disruptivo para seus negócios.**

Quanto mais cedo um CFO puder dominar estas capacidades, mais rápido ele pode mudar o foco para impulsionar sua evolução do modelo de negócio e criar novas fontes de valor. E essa mudança é como hoje os CFOs superam a incerteza de amanhã.

Sobre os autores



Dr. Christian Campagna

Diretor Executivo Sênior – Estratégia e Consultoria Accenture, Líder Global – CFO & Enterprise Value

À medida que os dados e a IA continuam a remodelar a função de finanças, o papel do CFO é transitar da contabilidade e custos-benefícios para garantir a eficácia e o apoio à decisão para o negócio. Christian Campagna orienta a estratégia e a liderança da prática, ajudando os clientes a transformar sua função de finanças, explorar dados, inovar e criar novos valores em toda a organização. Com três décadas de experiência na pauta do CFO, Christian desenvolveu estratégias avançadas e liderou a transformação em larga escala para finanças e outras funções em organizações líderes em todas as indústrias. Ele é reconhecido por sua análise incisiva de oportunidades para melhorar a eficiência e a eficácia utilizando dados, análises e tecnologia e sua capacidade para criar estratégias e redesenhar modelos e processos de negócios.



Aneel Delawalla

Diretor Executivo – Estratégia e Consultoria Accenture, CFO & Enterprise Value

Aneel Delawalla lidera o grupo Enterprise Value Targeting da Accenture, que utiliza benchmarks funcionais/industriais próprios e metodologias de valor digital para indicar e dimensionar novas fontes de valor. Aneel trabalha com equipes de gestão e conselhos de administração de empresas de capital aberto e privadas para criar valor empresarial na intersecção de estratégias de crescimento, transformação de modelo operacional e experiência do colaborador. Aneel também co-preside Accenture CFO do Future Summit, em parceria com a Universidade de Harvard.



Annie Peabody

Diretora Executiva – Estratégia e Consultoria Accenture, CFO & Enterprise Value

Annie Peabody lidera o grupo de High Tech na região Nordeste/US e uma liderança em CFO & Enterprise Value. Nessa função, Annie trabalha em estreita colaboração com CFOs para oferecer programas complexos de transformação empresarial. Especificamente, ela foca na estratégia do modelo operacional de finanças, bem como na redução de custos. Annie ajuda as empresas a abordar essas áreas em meio a iniciativas mais amplas de CFO, como implementações de tecnologia ou fusões, aquisições e desinvestimentos

Contatos



Pablo Cuadro

Managing Director – Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, líder Brasil

pablo.cuadro@accenture.com



Marcelo Oliveira

Managing Director – Data & AI Value Strategy, Finance & Market Risk Analytics Lead

m.b.oliveira@accenture.com



Priscila Rossini

Managing Director – Strategy & Consulting, Data & AI Value Strategy

priscila.l.rossini@accenture.com

Agradecimentos:

Camila Gonçalves, Alexander Yen, Adriana Shoji, Andrea Pereira, Felipe Massena, Felipe Dias

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer aos seguintes profissionais da Accenture:

CFO & Enterprise Value Research Lead:

Haralds Robeznieks

Equipe do projeto:

Jennifer Kohl (Líder do Projeto), Sara Cima, Svenja Falk, Benjamin Getty, Regina Maruca e Tourang Nazari.

Gostaríamos de agradecer aos seguintes líderes da Accenture por sua contribuição significativa:

Paul Boulanger, Richard Clark, Steve Culp, David Davidson, Greg Giesler, Cherene Powell, Paul Prendergast, Raghvendra Singh, Athena Reilly e Manoj Shroff.

Gostaríamos de agradecer aos CFOs de todo o mundo que participaram das entrevistas, por seus valiosos insights.

Sobre a Pesquisa

A Accenture tem acompanhado as mudanças de papéis e responsabilidades dos CFOs durante a maior parte das duas décadas. Em sua sétima iteração, nossa pesquisa é baseada em pesquisas online com mais de 1.300 líderes sêniores de finanças de todo o mundo, realizadas entre abril e junho de 2020. Também se baseia em uma pesquisa menor com 177 entrevistados entre fevereiro e março de 2020.

Também realizamos mais de 40 entrevistas qualitativas com CFOs. Selecionamos os entrevistados com base naquilo em que trabalhavam para empresas globais, com faturamento bilionário, que refletiam setores e geografias mundiais.

A Accenture também modelou as aplicações de uma tomada de decisão de velocidade diferenciada, preditiva, baseada em dados, por meio da implantação de tecnologias digitais e de base zero de cargas de trabalho em 245 empresas do S&P 500, em 10 setores, para quantificar o impacto na receita e no EBITDA de 2020 a 2022.

Referências

¹ ["Intelligent Finance Operations: The CFO's most powerful asset,"](#) Accenture, December 16, 2020.

² Accenture, "CxO Pulse Survey," June/July 2020.

³ ["Together Makes Better: How to out-collaborate the crisis,"](#) Accenture, June 2020

⁴ Accenture, "CxO Pulse Survey," June/July 2020.

⁵ ["Amazon, Google, Microsoft: Here's Who Has the Greenest Cloud,"](#) Wired, December 19, 2019.

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa líder global de serviços profissionais, líder em digital, nuvem e segurança. Combinamos experiência incomparável e capacidades especializadas em mais de 40 setores, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Song, Technology e Operations - todos alimentados pela maior rede mundial de Centros de Tecnologia Avançada e Operações Inteligentes. Nossas 710.000 pessoas cumprem a promessa da tecnologia e criatividade humana todos os dias, servindo os clientes em mais de 120 países. Abraçamos o poder da mudança para criar valor e compartilhar o sucesso para nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com.br

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais urgentes que as organizações globais enfrentam. Combinando o poder das técnicas inovadoras de pesquisa com uma compreensão profunda dos setores dos nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista todos os anos. Nossa pesquisa inspiradora — apoiada por dados próprios e parcerias com organizações líderes, como MIT e Harvard – guia nossas inovações e nos permite transformar teorias e novas ideias em soluções do mundo real para nossos clientes.

Isenção de Responsabilidade:

Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos proprietários.

Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expressado ou implícito pelos proprietários de tais marcas.

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consulta com nossos consultores profissionais.

Copyright © 2021 Accenture. Todos os direitos reservados. Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.