

Deloitte.



Hora decisiva

Finanças em um mundo digital

Esta publicação tem como base pesquisas extensivas com executivos de finanças, incluindo entrevistas detalhadas com Chief Financial Officers (CFOs) de empresas globais. Você encontrará os comentários desses executivos ao longo de todo o documento. Para os CFOs que concordaram em ser entrevistados, os nossos sinceros agradecimentos.

Desenhando o futuro	4
Disrupção digital	7
Comece de onde você está	8
Novos desafios, novas ferramentas	10
<i>Cloud</i>	12
Robótica	14
Visualização	16
Analytics avançado	18
Computação cognitiva	20
Processamento <i>in-memory</i>	22
Blockchain	24
Não ignore o desafio “pessoas”	26
Assuma a liderança	29

“Equipes de finanças precisam entender que o mundo continuará a se mover mais rapidamente. Precisamos nos preparar para atender as demandas de um negócio que ainda não vimos.”

Enquete rápida...

○ que os executivos de sua empresa falam hoje sobre a sua área financeira?

- A** A área de finanças faz muita coisa.
- B** A área de finanças não faz o suficiente.
- C** Eu não tenho ideia.
- D** Todas as respostas acima.

Resultado

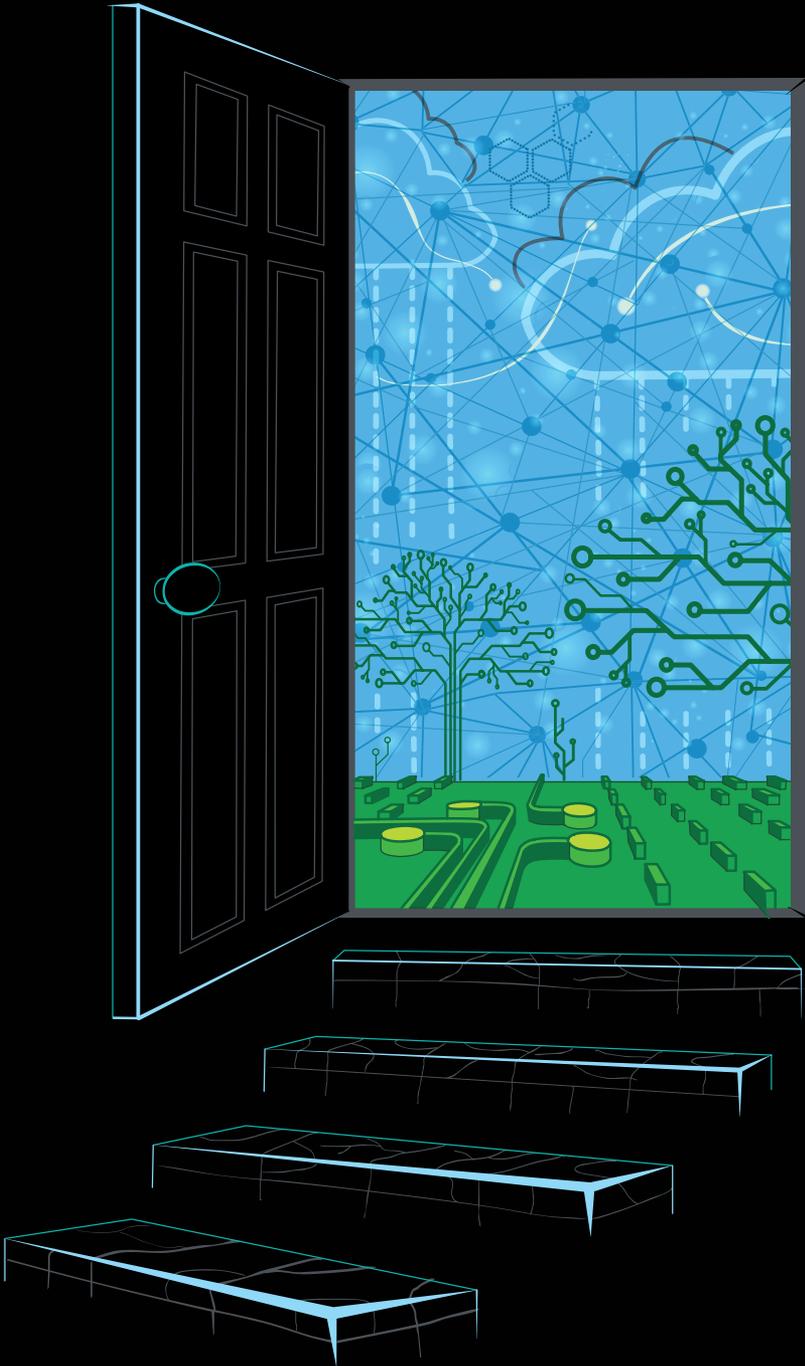
Líderes empresariais podem não ter um bom entendimento sobre tudo o que acontece na área de finanças, mas eles sabem o que querem. Garantir caixa para a empresa. Fazer a contabilidade corretamente. Prever o desempenho. E ajudar a tomar melhores decisões. Como o seu departamento financeiro está preparado para fazer tudo isso?

Quando um comerciante sumério registrou pela primeira vez a venda de gado em uma tábua de argila, nasceu a primeira tecnologia voltada aos negócios.

Desenhando o futuro

Hoje, 5.000 anos depois, essa antiga tecnologia evoluiu para uma nova classe de ferramentas digitais que estão redefinindo quase todos os aspectos do negócio. Você não tem que procurar muito para testemunhar o caos espetacular causado por tecnologias disruptivas como *cloud*, robótica, analytics, inteligência artificial, automação e muito mais. Essas são algumas das novas tendências digitais que estão mudando o modo como os negócios são feitos.

Porém, o que isso tudo significa para o futuro de finanças? Realmente muita coisa...



“De repente, dados que estavam sepultados em um túmulo esquecido em algum lugar distante estão voltando à vida. Nós temos de dar sentido a esses dados e usá-los como uma vantagem competitiva para melhor servir nossos clientes.”

Disrupção digital

A área financeira tem muita experiência em gestão de mudanças. Porém, o mundo digital traz oportunidades ainda não vistas, como explorar quantidades massivas de informação, de forma rápida, e distribuir conhecimento. Essas mudanças estão impulsionando melhorias operacionais e na geração de insights.

Explosão do volume de dados

Informações estão inundando o negócio, disparando os volumes de dados. Big data. Mídias sociais. Internet das Coisas. O mundo cria 2,5 quintilhões de bytes de dados todos os dias.¹

Não estruturado é diferente

O crescimento massivo de dados estruturados já é por si só um grande desafio, mas a quantidade de dados não estruturados, como os presentes em vídeos, fotografias e textos, levanta desafios analíticos ainda maiores.

Analytics não é exclusividade da área de finanças

Os executivos hoje têm acesso

a ferramentas de análise que antes costumavam ser de propriedade exclusiva da área de finanças. Quando a área de finanças não consegue agregar valor, seu papel como parceiro do negócio fica ameaçado.

Ciclos de negócios mais curtos

Em um mundo digital, produtos podem ser lançados em horas, em vez de meses – e também desaparecer com a mesma rapidez, assim como seus clientes. Os ciclos de planejamento, forecasting, alocação de capital e fechamento devem estar aptos para o ambiente online. Como a área financeira consegue fazer mais coisas em tempo real?

A restrição de talentos é real

Em finanças digitais, tendem a ser valorizadas habilidades em ciência de dados e parceria de negócios. Muitas áreas financeiras não têm o pessoal adequado para esta mudança. Treinamentos podem ajudar, mas pode haver a necessidade de recrutar novos talentos.

Comece de onde você está

O CFO de um negócio já estabelecido obviamente encara desafios tecnológicos de forma diferente de CFOs em empresas que cresceram digitais. Para esses últimos, a área financeira pode já estar operando totalmente na nuvem, com automação em todos os lugares, e não há algo como um sistema legado. Sua equipe de finanças já nasceu digital.

Empresas tradicionais tendem a ver o digital de maneira diferente. Muitas estão adotando a nuvem e soluções de analytics, mas ainda têm muitos sistemas legados funcionando – sistemas que requerem muito dinheiro e esforço para se manterem. Implementar a mudança é um desafio constante, com dificuldades que vêm em todas as direções.

Algumas áreas financeiras estão respondendo ao desafio adotando um modelo

operacional híbrido, no qual alguns processos de finanças ocorrem por meio de automação e robótica. Em teoria, isso libera pessoas para que agreguem valor ao planejamento, orçamento e apoio a decisões de negócios. Outras estão apostando fortemente em analytics, para melhorar o desempenho de suas unidades de negócios e fortalecer a parceria com finanças.

Qual caminho faz mais sentido para você? Que tipo de plano de ação você precisa para perceber os benefícios da transformação digital?

No final, as empresas terão que percorrer seus próprios caminhos. Mas não importa qual futuro você visualiza, os líderes provavelmente serão aqueles que descobrirem como fazer o digital funcionar para a área de finanças – e para o negócio como um todo também.



Novos desafios e ferramentas

Alguns dos novos recursos digitais disponíveis têm como foco a atualização dos sistemas centrais e das capacidades existentes. Outras ferramentas – as quais nós chamamos de exponenciais – são projetadas para fornecer capacidades novas e diferentes. Juntas, elas formam um conjunto de soluções que a área financeira pode usar para melhorar o seu desempenho e servir a empresa de maneira mais eficiente, especialmente quando utilizadas em conjunto. Nossa pesquisa sugere que estas sete tecnologias têm relevância crescente em como o trabalho de finanças é executado.

Modernização dos sistemas atuais



Cloud

A computação em nuvem (*cloud computing*) é um tipo de tecnologia escalável e elástica para fornecer serviços e soluções pela internet. Ao invés de realizar grandes investimentos em TI, a área financeira pode obter todas as funcionalidades de finanças “como um serviço”, fornecido por nuvens públicas, privadas ou híbridas.

Tecnologias exponenciais



Analytics avançado

Já há algum tempo, o analytics tem sido parte do arsenal de finanças, mas novas técnicas estão ajudando os executivos a enfrentarem questões desafiadoras com respostas criteriosas. Frequentemente, isso significa vasculhar o big data para verificar padrões que possam sugerir oportunidades futuras.



Computação cognitiva

Computação cognitiva e inteligência artificial (IA) simulam o pensamento humano. Essa tecnologia inclui *machine learning*, processamento de linguagem natural, reconhecimento de voz e visão computacional.



Robótica

A robótica de processos automatiza o processamento de transações e a comunicação ao longo de diversos sistemas de tecnologia. Robôs executam processos recorrentes como se fossem humanos, mas com menos risco de erros e fadiga.



Visualização

Visualização refere-se ao uso inovador de imagens e tecnologia interativa para explorar conjuntos de dados extensos e de alta densidade. Conjuntos de visualização complementam plataformas de *business intelligence* e *analytics*, oferecendo gráficos avançados, interatividade, usabilidade e uma ótima experiência ao usuário.



Processamento *in-memory*

Processamento *in-memory* refere-se à armazenagem de dados na memória principal para obter tempos de resposta mais rápidos. E, uma vez que esses dados são comprimidos, os requisitos de armazenamento são reduzidos. O resultado? Velocidade e acesso a quantidades de dados que antes eram inimagináveis.



Blockchain

Blockchain é um livro-razão distribuído digitalmente, no qual as transações são verificadas e armazenadas seguramente em uma rede de nós distribuídos e conectados, sem a necessidade de uma autoridade central, como governos ou bancos.



Agilidade e eficiência em um modelo “tudo-como-serviço”

Para empresas que desejam serviços flexíveis e escaláveis, mas sem que isso incorra em grandes investimentos associados a arquitetura de TI e manutenção do código-fonte, a computação em nuvem (*cloud*) consegue entregar tudo sob demanda. Segundo a Gartner, pelo menos 25% das principais novas implementações de aplicações financeiras em grandes empresas devem ser em nuvem no modelo de software como um serviço (SaaS) até 2018.²

Nossa pesquisa mostra que plataformas em nuvem foram implementadas em cerca de 80% das empresas pesquisadas. Cerca de metade dos CFOs respondentes dizem usar essa tecnologia em algumas áreas, e mais de 30% dizem usá-las mais amplamente. Outros 12% dizem que estão avaliando ou já experimentando essa tecnologia.³

Hora decisiva

Não tenha medo. Serviços em nuvem vêm com legítimas preocupações em relação à segurança cibernética que devem ser levadas a sério. Contudo, também existem várias funções de finanças em que faz sentido ignorar a nuvem. Aplicações para a adoção precoce da nuvem incluem soluções de planejamento, orçamento, gestão de compras e despesas, relatórios gerenciais e folha de pagamento.

“Há três ou quatro anos, a nuvem era uma venda missionária. Agora é a tendência predominante.”

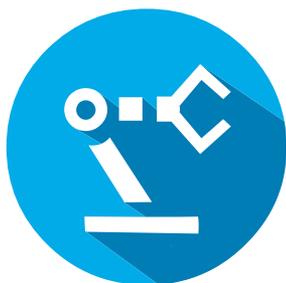
Cloud na prática



Seguindo o sucesso inicial de provedores de SaaS, os gigantes de tecnologia de sistemas de gestão empresarial começaram a mudar sua estratégia para soluções em nuvem, aprimoradas com serviços como computação cognitiva, *in-memory* e segurança cibernética.⁴ Essas empresas estão em uma verdadeira cruzada, beneficiando empresas que desejam dinamizar as operações e reduzir os custos. Pequenos competidores com capacitação em nichos específicos também estão perturbando o mercado, especialmente na área de planejamento financeiro.



Um fundo global de *private equity* queria implementar um sistema de gestão empresarial com base em nuvem. O interesse da empresa foi guiado pela expectativa de crescimento, expansão geográfica e maior demanda por relatórios. A computação em nuvem os ajudou a transformar a área financeira em uma organização escalável, controlada e mais eficiente.⁵



Robótica

Mais rápido, mais barato e melhor

Robótica e automação têm fundamentalmente remodelado a manufatura global, subvertendo o pensamento convencional sobre canais de distribuição, cadeias de suprimentos e custos com mão de obra. Mas isso é apenas a ponta do iceberg. A solução passa por central de atendimento, acompanhamento dos estoques e Internet das Coisas. E tem muito mais: aplicações inovadoras de automação têm permeado quase todas as indústrias e setores de negócios. Até mesmo a área de finanças.

A robótica de processos usa softwares para realizar tarefas repetitivas e automatizar processos como, por exemplo, *procure-to-pay* e *order-to-cash*. Esses processos frequentemente envolvem grandes volumes de atividades manuais, incluindo entrada de dados e relatórios. De acordo com nossa pesquisa, a robótica de processos já está sendo usada por cerca de 30% das empresas pesquisadas.⁶ Seus motivadores são conhecidos: mais velocidade, menos custos e maior precisão. Além disso, a automação oferece à área de finanças a oportunidade de

mover pessoas para funções mais estratégicas onde eles possam ajudar a empresa a tomar melhores decisões. E isso é uma ótima notícia.

Hora decisiva

Não há necessidade de reinventar a roda. Muitos líderes de finanças descobriram boas oportunidades para reduzir custos e melhorar a produtividade por meio da robótica de processos e automação. Evite ficar paralisado decidindo a melhor opção. Nesse caso, escolha uma aplicação comprovada e mergulhe de cabeça nela.

“Temos de ser cada vez mais eficientes. Isso significa diminuir custos de serviços transacionais usando automação, robótica, e até mesmo terceirizando para novos fornecedores nesse espaço.”

Robótica na prática



Um grande banco implementou a automação com base em Robotic Process Automation (RPA), usando 100 robôs para executar 18 processos e lidar com mais de 85.000 solicitações por semana. A capacidade de produção fornecida pelos robôs foi equivalente à de aproximadamente 230 profissionais, mas com apenas 30% do custo de pessoal. Além disso, duas das cinco principais falhas de qualidade foram eliminadas após a introdução dos robôs.⁷



Depois de explorar formas de melhorar a operação de seu centro de serviços compartilhados já maduro, uma empresa de manufatura global concluiu que poderia evitar a tradicional terceirização de processos de negócios e se concentrar nos sistemas robóticos e tecnologias cognitivas. O benefício em potencial? A empresa poderia automatizar o equivalente a 80% de sua carga horária de trabalho.⁸



Visualização

Tornando as informações acessíveis

Transformar dados brutos em insights para a tomada de decisão é prioridade para muitas empresas. Com a atenção humana hoje durando apenas oito segundos⁹, nós precisamos de métodos e ferramentas que nos permitam decifrar mais rapidamente o volume sempre crescente de dados disponíveis.

Ferramentas de visualização podem trazer soluções analíticas para a empresa, permitindo prototipagens e simulações mais rápidas. Essas ferramentas também permitem “antever” tendências que impactem diretamente decisões relevantes ao negócio. Indicadores visuais são facilmente compreendidos por mais pessoas, permitindo que o analytics se expanda além do domínio de cientistas e analistas de dados. Ferramentas avançadas de visualização foram implementadas por quase 30% das empresas que pesquisamos,

com outros 12% em fase de avaliação e experimentação dessa tecnologia.¹⁰

Hora decisiva

Supõe-se que as ferramentas de análise visual irão fornecer insights logo após a instalação. Em geral, não fornecem. Como qualquer outra iniciativa, encontrar soluções eficazes requer vasculhar as possibilidades e testar as opções, para então configurar uma abordagem que funcione para suas necessidades específicas.

“Nós temos de ser capazes de expandir as informações que fornecemos e tê-las facilmente acessíveis. No final do dia, essa é a parte estratégica. A parte divertida.”

Visualização na prática



Uma empresa de manufatura global queria melhorar a velocidade, a consistência e a qualidade das informações recebidas pelos tomadores de decisão, especificamente para que pudessem analisar problemas mais rapidamente. Painéis posicionados no piso da produção indicaram quando um iminente gargalo no processo de produção poderia ocorrer. Com essas ferramentas visuais, os gestores puderam rapidamente realocar pessoal e recursos para evitar atrasos.¹¹



Usando ferramentas de visualização, executivos em um banco global agora são capazes de analisar dados financeiros de forma mais eficiente, usando relatórios interativos e integrados. Os relatórios permitem que os executivos se aprofundem na análise de desempenho em diferentes períodos e comparem cenários, como o real e o orçado.¹²



Uma empresa de serviços de saúde encarou desafios na reconciliação dos números presentes em diversos relatórios, com pouca possibilidade de customização e aprofundamento das informações. Com ferramentas de visualização, a empresa agora proporciona facilmente análises de tendências e indicadores de desempenho que fornecem percepções sobre os desvios ocorridos e suas causas origem.¹³



Analytics avançado

Entendimento mais profundo, melhores previsões

Ter um planejamento financeiro e uma análise de rentabilidade eficientes significa muito para os líderes de negócio. Felizmente, existem maneiras comprovadas da área de finanças melhorar isso, incluindo modelos preditivos. Muitas empresas já estão fazendo investimentos significativos em analytics nesse sentido.

Soluções avançadas de analytics já ganharam espaço entre as equipes de finanças em todo o mundo. Como a área financeira trabalha para atender às expectativas crescentes de geração de insights que agreguem valor, essa tendência provavelmente continuará, tendo os talentos de finanças cada vez mais focados em analytics e interpretação dos dados, inclusive com a aplicação de algoritmos sofisticados utilizados por cientistas de dados. Cerca de 45% dos CFOs pesquisados já fizeram investimentos em ferramentas de analytics para finanças e contabilidade e cerca de 52% irão investir ainda mais no futuro.

A indústria de serviços financeiros mostra os níveis mais altos de investimentos realizados entre os entrevistados, com 64%. Já a indústria da saúde apresenta o mais alto nível para investimentos futuros, com 71%.¹⁴

Hora decisiva

Foco nas previsões. Há muitas formas de aplicar o analytics avançado para ampliar os papéis de estrategista e catalisador da área de finanças. Se você estiver pensando em começar, invista em ferramentas especificamente projetadas para melhorar o forecasting. CFOs nos dizem que esse é o local em que seus colegas de trabalho esperam maior apoio.

“Falando francamente, a área de finanças está se tornando agente de transformação e um cientista de dados.”

Analytics avançado na prática



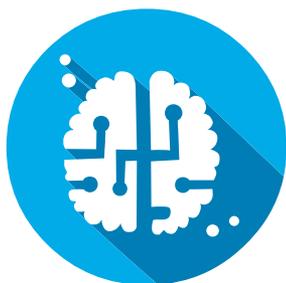
Uma empresa global de bens de consumo queria melhorar sua capacidade de planejamento financeiro e previsão que era pouco transparente. Usando analytics avançado, a empresa foi capaz de atingir 99,6% de precisão no forecasting de vendas líquidas já no primeiro ano.¹⁵



Analytics avançado pode também modernizar processos e relatórios. Em uma grande cadeia de supermercados, os relatórios eram fragmentados e com 155 indicadores utilizados pelos executivos. Usando analytics avançado e visualização, a empresa reduziu seus indicadores para oito essenciais e preditivos, cada um focado em ajudar a empresa a fazer a melhor escolha.¹⁶



Um prestador de serviços de saúde queria entender porque a folha de pagamento parecia fora de sintonia com o crescimento de pessoal. Usando uma ferramenta de análise de folha de pagamento, eles foram capazes de ver um aumento nos diferenciais de mudança e puderam apontar um mau funcionamento no sistema de programação de pessoal.¹⁷



Computação cognitiva

Automatizando insights

“Computação cognitiva” é um termo geral que cobre *machine learning* (aprendizado das máquinas), geração de linguagem natural, reconhecimento de voz, visão computacional e inteligência artificial. Em conjunto, essas ferramentas simulam habilidades cognitivas humanas, vasculhando montanhas de dados para automatizar percepções e relatórios em tempo real.

Nossa pesquisa mostra que computação cognitiva e inteligência artificial foram implementadas por cerca de

17% das empresas pesquisadas. Outras 20% dizem que estão experimentando as tecnologias em áreas funcionais específicas.¹⁸

Hora decisiva

Escolha ler e escrever. A Natural Language Science (NLS) permite às empresas lerem coisas como contratos e ordens de compra, e a lidar com elas em grandes volumes sem intervenção humana. Além disso, a NLS pode suplementar relatórios de rotina com comentários narrativos usando texto personalizado. Essas aplicações são um ótimo ponto de partida.

Elementos da computação cognitiva



Machine learning

Machine learning é a capacidade de sistemas de computador aprenderem e melhorarem seu desempenho de forma independente, por exposição a dados, resultados e recebimento de respostas, sem a necessidade de seguir instruções.



Reconhecimento de voz

Reconhecimento de voz é a capacidade de transcrever com precisão e entender a voz humana.



Processamento de linguagem

Processamento de linguagem natural é a capacidade de computadores trabalharem com texto, da mesma maneira que os humanos. Isso dá aos computadores a capacidade de escrever textos personalizados de alta qualidade, acomodando situações idiossincráticas de forma não repetitiva e natural.



Visão computacional

Visão computacional é a capacidade de computadores de enxergarem e identificarem objetos, cenas e atividades em ambientes visuais.

“Dado o poder do analytics, do *machine learning* e das crescentes fontes de dados, nosso papel como *business partner* pode evoluir, de maneira em que estamos constantemente considerando diferentes maneiras de adaptar nosso modelo de negócio.”

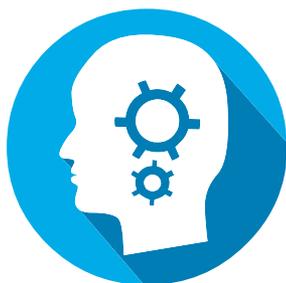
Computação cognitiva na prática



A própria Deloitte já está automatizando comentários padrão relacionados aos resultados financeiros semanais e periódicos em toda a empresa. Esse esforço de automação libera mais tempo da equipe de finanças, para que possa se concentrar em tarefas estratégicas.



Uma agência de notícias usa software cognitivo para automatizar artigos de notícias relacionadas a divulgação do lucro ou prejuízo das empresas. Agora, a empresa produz 3.700 notícias sobre o resultado financeiro das empresas por trimestre, um aumento de 12 vezes em relação aos seus esforços manuais.¹⁹



Processamento *in-memory*

Gerencie mais informações, sobre mais transações

Lidar de forma eficaz com informações digitais requer uma arquitetura técnica que possa suportar enormes conjuntos de dados, sem sacrificar a disponibilidade ou a tempestividade. É isso que a tecnologia *in-memory* oferece. Aplicações centrais incluem processamento de transações, processamento de eventos, cache distribuído e modelagem de cenários.

Apenas 10% dos CFOs pesquisados usam atualmente tecnologias *in-memory* e muitos citam perda de detalhes conforme os dados são agregados.²⁰

A explosão de informações sendo transmitida apenas pela Internet das Coisas pode fazer com que a tecnologia *in-memory* se torne uma capacidade crítica para empresas em processo de transformação digital.

Hora decisiva

Desperte o “geek” que há em você. Onde você precisa de acesso rápido para analisar um alto volume de transações simultâneas? Onde notificações automatizadas em tempo real permitem uma melhor tomada de decisão? Onde você precisa de cálculos dinâmicos de big data em milissegundos? Você não pode responder essas perguntas sem mergulhar profundamente nos dados – e a tecnologia *in-memory* permite que isso aconteça.

“*In-memory* é uma das mais empolgantes áreas para o departamento de finanças devido a todas as possibilidades que cria ao fornecer insights que podem libertar todo o valor existente no big data.”

Processamento *in-memory* na prática



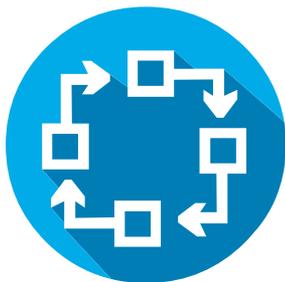
Uma empresa de transporte movimentava mais de 23 milhões de passageiros a cada dia em mais de 12.000 trens. Usando a tecnologia legada, a empresa não podia lidar com mais do que 40.000 usuários simultâneos na internet, muitos dos quais gastavam até 30 minutos tentando reservar bilhetes online. Com a tecnologia *in-memory*, eles agora podem lidar com mais de 120.000 usuários simultâneos e concluir a reserva em poucos segundos.²¹



Um varejista usou *in-memory* como parte de um programa para modernizar seu antigo sistema de orçamento e previsões, que tinha mais de 20 anos e era muito dependente dos modelos de planilha e programação complementares. A solução? Um novo sistema com capacidade para checar detalhes transacionais que oferece análises melhores, reduz o tempo gasto em processos financeiros e permite melhores opções de visualização.²²



Uma seguradora queria fazer a transição para uma nova plataforma financeira para melhorar e padronizar processos de finanças. Usando tecnologia *in-memory*, a empresa foi capaz de ganhar acesso quase em tempo real aos dados para habilitar análises e apoiar a tomada de decisão.²³



Blockchain

A construção da confiança digital

O blockchain oferece armazenamento de registros de dados imutáveis de transação por meio de redes descentralizadas. Essa tecnologia mantém o histórico completo de transações, o que as torna verificáveis e auditáveis de forma independente. O blockchain também permite transferência de recursos financeiros *peer-to-peer*, potencialmente eliminando a necessidade de intermediários. Além disso, contratos programáveis acionados por eventos, também conhecidos como *smart contracts* (contratos inteligentes), podem ser armazenados e executados no blockchain.

Enquanto a tecnologia ganha impulso, ainda há problemas não resolvidos, incluindo riscos associados à regulamentação, controle e segurança. Somente 4% dos CFOs pesquisados dizem utilizar tecnologias de blockchain, e a familiaridade com essa tecnologia parece relativamente baixa.²⁴

Hora decisiva

Espere para ver. Avanços no blockchain estão acontecendo continuamente, especialmente na indústria de serviços

financeiros, em que as empresas puderam prever uma economia de US\$ 20 bilhões por ano até 2022.²⁵ As previsões de mercado indicam que 80% dos maiores bancos do mundo terão iniciado projetos de blockchain até o final de 2016.²⁶ Mesmo que você não esteja no setor bancário, fique de olho no que as instituições financeiras estão fazendo. Os obstáculos correntes à adoção de blockchain deverão ser resolvidos e essa tecnologia provavelmente virá em sua direção.

“Qualquer coisa que eu pudesse dizer sobre a adoção de blockchain seria mera especulação nesse estágio.”

Blockchain na prática



Uma empresa global de e-commerce oferece uma abordagem diferente de varejo online, conectando compradores e vendedores diretamente. O projeto de código aberto está criando uma rede descentralizada de comércio *peer-to-peer*. Ao invés de visitar um site, os usuários baixam e instalam um programa que os conecta diretamente com outras pessoas buscando comprar e vender bens e serviços, removendo totalmente a necessidade de intermediários.²⁶



Um banco no Japão completou um teste de três meses da aplicação *mijin* (uma plataforma para criar blockchains) no seu sistema de contabilidade em um ambiente real de produção. Na demonstração, foram criados 2,5 milhões de contas bancárias virtuais e um ambiente com capacidade para processar 90.000 transações a cada hora, com risco significativamente reduzido de falhas e fraudes.²⁷



Instituições financeiras globais estão usando blockchain para pagamentos transacionais, operando quase em tempo real e por uma fração do custo das plataformas atuais.²⁸

Não ignore o desafio “pessoas”

A área financeira possui as pessoas das quais precisa para produzir resultados no mundo de hoje. No entanto, à medida que o mundo evolui, o que será necessário para que esses profissionais continuem sendo bem-sucedidos? Que novas abordagens serão necessárias em recrutamento, desenvolvimento e planejamento?

O crescimento dos negócios digitais já está remodelando o mercado de trabalho, muito além da área de finanças. À medida que as empresas buscam atualizar suas equipes, elas estão premiando pessoas com habilidades analíticas e de relacionamento, mas que também possam entender o negócio.

A área de finanças enfrenta os mesmos desafios, e o desenvolvimento profissional é apenas uma parte da solução. Algumas pessoas serão capazes de fazer a transição

da contabilidade para funções mais analíticas, enquanto outras podem ficar para trás. Nesse meio tempo, cada contratação é uma oportunidade para se preparar para um futuro digital.

Não ignore a emergente tendência do *gig economy*, onde profissionais trabalham de maneira remota, por meio da nuvem, contratados para tarefas ou resultados específicos e pagos por entrega. É uma maneira eficaz de obter melhores talentos e uma organização mais flexível.

Pesquisa da Deloitte mostra que a Geração Y será 75% da mão de obra em 2025.²⁹ Como nativos digitais, eles esperam que as mesmas tecnologias disponíveis ao consumidor sejam parte de suas vidas também no ambiente corporativo. As pessoas de que você precisa desejam trabalhar em um local moderno e que lhes dê a oportunidade de aprender, crescer e inovar.

Questões essenciais para a transformação em talentos



Liderança

A transformação digital não acontece sem liderança. Na área financeira, um CFO “campeão” é indispensável. Seja criterioso sobre os compromissos que você está fazendo, com uma visão focada no futuro e um plano de ação claro para chegar lá.



Cultura

Ambições claras dão às pessoas a oportunidade de entender onde elas podem romper fronteiras e impulsionar a inovação. Gerações anteriores de profissionais de finanças trabalhavam em um ambiente que valorizava a previsibilidade. As gerações mais recentes tendem a buscar mais experimentação, inovação e progresso. Com cada nova contratação, sua cultura de finanças pode se tornar cada vez mais pronta para o mundo digital.



Habilidades

As habilidades necessárias para finanças digitais são diferentes das que foram necessárias no passado. O profissional de finanças de hoje precisa de um conhecimento sólido da tecnologia e da ciência de dados, bem como de um entendimento profundo do próprio negócio.



Engajamento

O que seria necessário para os profissionais verem a sua empresa como atuante e totalmente comprometida com eles e com seus objetivos? Chegar lá é importante para ter uma força de trabalho engajada e inspirada.

“Transformação digital é fundamentalmente centrada no lado humano, isso porque o foco é sobre a imaginação de novas maneiras de criação de valor. Para que isso aconteça, as pessoas devem ser facilitadores digitais, bem como usuárias das novas capacidades digitais.”

M: Olá. Aqui é Maria do Marketing.

J: Olá, Maria. Aqui é o João.

M: João, o CFO? Como vai?
Você perdeu alguns bitcoins?

J: Engraçadinha.

M: O que eu posso fazer por você?

J: Preciso de ajuda. Você é fanática por tecnologia e vem estudando sobre marketing digital há dois anos. Quero saber o que você aprendeu.

M: Não me diga que você está tentando entender mídias sociais novamente.

J: Haha. Estou falando sério.

M: Ok. Mas devo adverti-lo com antecedência: digital não é apenas sobre novas tecnologias. Trata-se de uma nova forma de pensar e de trabalhar. Você está pronto para isso?

J: Acho que não tenho muita escolha...

M: Então vamos lá! Cometemos muitos erros no começo, mas aprendemos muito.

J: Estou contando com isso. Vou te enviar um convite para uma reunião na próxima quinta-feira.

M: Não esqueça de trazer seu smartphone. Vou tirar uma foto de você desbravando o futuro digital e postar nas mídias sociais. Não se preocupe. Não vai doer nada...

J: Nem pense nisso! Sem chance... Haha.

Assuma a liderança

O ritmo do digital está colocando novas pressões para que a área de finanças se adapte. Isso é fato. Contudo, o que exatamente isso significa para o departamento de finanças de sua empresa é uma questão diferente. E é essa a pergunta que você deve se fazer.

Nossa pesquisa mostra que a maioria das áreas financeiras com que conversamos já está em sua jornada digital, mesmo que seus planos de ação não sejam claros. Os CFOs não estão apenas fazendo investimentos em *cloud*, analytics e robótica; estão também repensando talentos, em antecipação às crescentes expectativas do negócio em perspectivas de valor agregado.

Felizmente, os CFOs não estão sozinhos. Outras partes do negócio também já lideram iniciativas digitais, e há muito a aprender com as suas experiências. Converse com seus colegas. Descubra como a transformação digital tem remodelado seus talentos e seus

modelos de operação. Aprenda com os sucessos que tiveram, mas também com suas falhas.

Então, comece mapeando uma transformação financeira, concentrando-se primeiramente em recursos que já se provaram vencedores em outras organizações. Tenha um plano mestre em mente, mas execute um passo de cada vez. As coisas estão mudando rapidamente. Não faça grandes apostas até que você se sinta preparado e entenda os potenciais riscos.

Não importa qual o futuro que você vê para o seu próprio departamento financeiro. Uma coisa é certa, se os líderes de negócios ao seu redor pretendem competir no mundo digital, eles precisarão processar mais informações mais rapidamente e transformar essas informações em insights mais profundos mais rapidamente do que nunca. Isso irá exigir novas tecnologias e um grupo de pessoas curiosas e habilitadas para utilizá-las.

“Não ter um plano de ação é muito perigoso, porque o ritmo da transformação está acelerado demais em todas as indústrias. Esteja atento aos ganhos rápidos e use-os para validar a sua direção.”

Outra enquete rápida

O que você acha de tudo isso?

- A** Desculpe. Tenho outras coisas para fazer neste momento.
- B** Eu entendo, mas o caminho não parece muito claro.
- C** Nós já estamos na estrada digital.
- D** Me ligue.

Resultado

Este relatório sobre finanças em um mundo digital foi desenvolvido, em parte, usando entrevistas confidenciais com CFOs de algumas das principais empresas do mundo. Essas entrevistas refletem nosso compromisso com o entendimento do que as organizações financeiras já estão fazendo em resposta às forças digitais emergentes – bem como o que elas esperam para o futuro.

Vamos conversar

Se você quiser saber mais sobre como empresas líderes estão abordando o mundo do Digital Finance, nós teremos prazer em conversar com você. E se você quiser participar do CFO Program da Deloitte, basta nos contatar: www.cfoprogram.com.br.

Contatos locais

Finance Transformation

Fábio Perez

Diretor da área de Consultoria

fabioperez@deloitte.com

CFO Program

Othon Almeida

Sócio-líder de Market Development & Industries

joalmeida@deloitte.com

Computação Cognitiva e Inteligência Artificial

Marcia Ogawa

Sócia-líder de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações

mmatsubayashi@deloitte.com

Jefferson Denti

Diretor da área de Consultoria – Analytics

jedenti@deloitte.com

Blockchain

Paschoal Baptista

Sócio da área de Financial Services Advisory

pabaptista@deloitte.com

Digital & Cloud Solutions

Paola Sardi

Diretora da Monitor Deloitte – Digital Strategy

psardi@deloitte.com

Alexandre Arello

Diretor – Digital & Cloud Solutions

aarello@deloitte.com

Luis Parraguez

Sócio da área de Consultoria – Cloud Solutions

lparraguez@deloitte.com

Robotic Process Automation (RPA)

Maurício Castro

Diretor da área de Consultoria

clacastro@deloitte.com

Processamento In-memory

Fabio Pereira

Diretor da área de Consultoria

fabpereira@deloitte.com

Autor

Steven Ehrenhalt

Sócio-líder global de Finance Transformation – EUA

Principais colaboradores

Jessica L. Bier

Líder de Capital Humano para Finance

Transformation – EUA

David E. Carney

Líder de Finanças para Estratégia e Operações – EUA

Jan De Keyser

Líder do Centro de Excelência de Finance

Transformation – EUA

Kelly Herod

Líder de Finance Transformation (SAP) – EUA

Deloitte Consulting LLP

Girija Krishnamurthy

Líder de Finance Transformation (Oracle) – EUA

Deloitte Consulting LLP

Matt Schwenderman

Líder de Tecnologia em Finanças – EUA

Anton Sher

Líder de Finanças Digitais – EUA

Matt Soderberg

Líder de Robótica e Automação Cognitiva para

Finanças Digitais – EUA

John Steele

Líder de Finance Transformation (SAP) – EUA

Adrian Tay

Líder de Analytics para Finanças Digitais – EUA

Notas finais

1. IBM, "What is Big Data?", <https://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>, acessado em 10 de outubro de 2016
2. Gartner, "Predicts 2016: Financial Management Applications", <http://www.gartner.com/document/3171019/meter/charge>, acessado em 7 de julho de 2016
3. The CFO Program, CFO Signals™: What North America's top finance executives are thinking – and doing, Deloitte, Terceiro trimestre de 2016
4. Oracle, <https://www.oracle.com/index.html>, acessado em 10 de outubro de 2016 SAP, <http://go.sap.com/index.html>, acessado em 10 de outubro de 2016
5. Experiência da Deloitte
6. The CFO Program, CFO Signals™
7. Experiência da Deloitte
8. Ibid.
9. Microsoft Canada, Attention Spans: Consumer Insights, 2015, <https://advertising.microsoft.com/en/WWDocs/User/display/cl/researchreport/31966/en/microsoft-attention-spans-research-report.pdf>, acessado em 31 de outubro de 2016
10. The CFO Program, CFO Signals™
11. Experiência da Deloitte
12. Ibid.
13. Ibid.
14. The CFO Program, CFO Signals™
15. Experiência da Deloitte
16. Ibid.
17. Ibid.
18. The CFO Program, CFO Signals™
19. Automated Insights, "The Associated Press Leaps Forward: Case Study", <https://automatedinsights.com/ap>, acessado em 10 de outubro de 2016
20. The CFO Program, CFO Signals™
21. Ben Kepes, "Pivotal Helps India Railways Keep On Moving (And Selling Tickets)", Forbes, 5 de janeiro de 2015, <http://www.forbes.com/sites/benKepes/2015/01/05/pivotal-helps-india-railways-keep-on-moving-and-selling-tickets/#1075fb1535bd>, acessado em 10 de outubro de 2016
22. Experiência da Deloitte
23. Ibid.
24. The CFO Program, CFO Signals™
25. Santander InnoVentures, The Fintech 2.0 Paper: Rebooting Financial Services, 2015, <http://santanderinnoventures.com/wp-content/uploads/2015/06/The-Fintech-2-0-Paper.pdf>, acessado em 10 de outubro de 2016
26. World Economic Forum, "The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services", Agosto de 2016, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf, acessado em outubro de 2016
27. Mijin, "SBI Sumishin Net Bank succeeds in using blockchain for their mission-critical systems; using "mijin" by Tech Bureau Corp.", <http://mijin.io/en/599.html>, acessado em 10 de outubro de 2016
28. Luke Parker, "The race is on to grab usernames for bitcoin powered decentralized marketplace, OpenBazaar", Brave New Coin, 29 de março de 2016, <http://bravenewcoin.com/news/the-race-is-on-to-grab-usernames-for-bitcoin-powered-decentralized-marketplace-openbazaar/>, acessado em 10 de outubro de 2016
29. Deloitte, "The Millennial Survey 2014", <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/planning-for-the-future.html>, acessado em 21 de outubro de 2016

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.