



O Novo Integrador *de Valor*

Insights do CFO

IBM

Este estudo é embasado em conversas realizadas com mais de 1.900 CFOs de todo o mundo.



Mark Loughridge
Vice-presidente sênior
e CFO
IBM Corporation

Uma mensagem aos colegas CFOs

Nos dois anos que se passaram desde nosso último estudo mundial com CFOs, um novo ambiente econômico emergiu, desafiando as empresas tanto nas novas como nas maneiras já conhecidas. As pressões sobre os CFOs se intensificaram, mas novas possibilidades também surgiram – notoriamente, para reformular a missão da organização financeira.

Na IBM, nossa visão é que épocas conturbadas sempre representam oportunidades para mudanças positivas e transformadoras, motivo pelo qual me animo com essas conclusões que mostram as principais empresas se saindo bem na tarefa de traçar um novo caminho. Suas organizações financeiras têm um alto nível de eficiência e uma capacidade ampliada de fornecer insights empresariais significativos, que atendem aos novos desafios e oportunidades que vêm surgindo em toda a empresa.

A essas organizações financeiras, chamamos de Integradores de Valor.

Os Integradores de Valor estão capacitados para atravessar o período de incertezas; e, em cada quesito que examinamos – crescimento da receita, EBITDA e retorno sobre o capital investido – essas empresas superam seus pares. Conseguem isso, em grande parte, porque primam em integrar as informações no âmbito de toda a empresa, analisando-as e convertendo-as em um ativo competitivo: nova inteligência. Seus insights mais prospectivos são aplicados em toda a empresa, do planejamento estratégico à otimização operacional, e usados para gerenciar o risco, reduzir custos e detectar novas oportunidades.

Em suma, os Integradores de Valor ganharam um novo papel: ajudar a empresa, de todas as maneiras, a melhorar as decisões corporativas, com mais rapidez e com mais certeza dos resultados pretendidos. Este é o potencial posto em ação por um planeta mais inteligente, capturando a informação em um ambiente complexo e volátil e fornecendo insights prospectivos que dão à empresa uma margem competitiva. Nosso estudo mostra, contudo, que muitas organizações financeiras ainda precisam aproveitar a oportunidade – ou satisfazer as próprias expectativas.

Por quase uma década, os CFOs declararam sua ambição em deslocar o tempo gasto na organização em atividades transacionais para áreas de maior influência envolvendo análise e suporte a decisões. Todavia, desde 2003, em média, essa combinação permaneceu largamente intocada e o Financeiro continua a gastar metade de seu tempo no processamento de transações.

Nossas conclusões mostram uma divisão crescente, com algumas organizações financeiras primando por eficiência e insight e, por consequência, alcançando um bom desempenho, ao passo que muitas outras se defrontam com um *gap* cada vez maior entre suas ambições básicas e sua capacidade de concretizá-las.

Para estas organizações financeiras, bem como para aquelas na vanguarda do embate por novas funções como Integradores de Valor, estou seguro de que as experiências e os insights produzidos por mais de 1.900 CFOs e líderes financeiros seniores que participaram deste estudo serão proveitosos nos anos vindouros.

Gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que participaram deste estudo por seu generoso auxílio.



Mark Loughridge
Vice-presidente sênior e CFO
IBM Corporation

	Sumário executivo	6
Capítulo um	<i>Expectativas versus execução: o gap crescente</i>	11
Capítulo dois	<i>O efeito multiplicador: eficiência e insight</i>	19
Capítulo três	<i>Insight gera valor</i>	25
Capítulo quatro	<i>Eficiência como base</i>	39
Capítulo cinco	<i>Tornando-se um Integrador de Valor</i>	49
	Como nossa pesquisa foi realizada	58
	Agradecimentos	60
	O parceiro certo para um mundo em constante mudança	61
	Notas e fontes	62
	Para obter mais informações	63

Sumário executivo

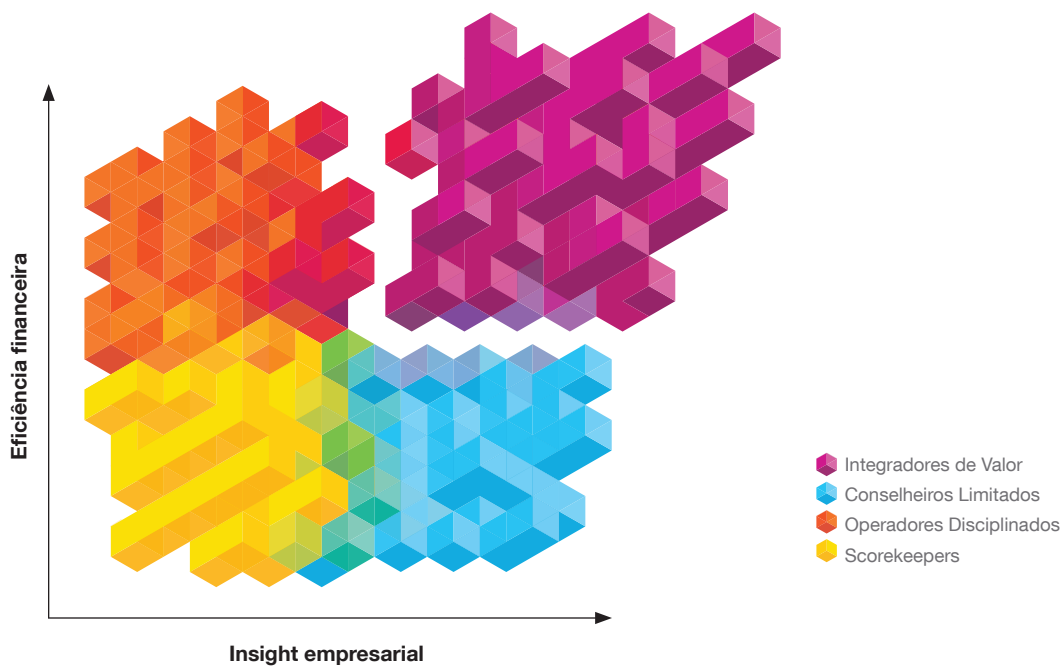
Para os CFOs, a recente retração econômica global foi um evento transformador, porém, talvez, não da maneira esperada. Sob holofotes, os CFOs e suas organizações financeiras tiveram que cuidar de desafios urgentes de aquisição de capital, fluxo de caixa e receitas. Mas a volatilidade e a incerteza também os levaram a conversas mais frequentes na sala do Conselho sobre previsões, rentabilidade, gerenciamento de riscos e decisões estratégicas relacionadas a cadeias de suprimentos, precificação e produção. Por consequência, os CFOs estão aparecendo com muito mais influência no âmbito empresarial.

Nosso Estudo Global com CFOs de 2010 – baseado em contribuições de mais de 1.900 CFOs e líderes financeiros seniores de todo o mundo – atesta essa mudança¹. Embora a importância das responsabilidades financeiras principais não tenha, de forma alguma, diminuído, o foco dos CFOs em questões que abarcam a corporação aumentou acentuadamente. Trocando em miúdos, os CEOs e os Conselhos estão contando com que seus CFOs assumam vozes racionais e perspicazes baseadas em fatos.

Infelizmente, nossas conclusões indicam deficiências de eficácia financeira – em particular, nessas áreas de responsabilidade e impacto mais amplas, nas quais o sucesso da empresa, muitas vezes, depende do discernimento do CFO. Mais de 45% dos CFOs indicam que suas organizações financeiras não são eficazes nas áreas de estratégia, integração de informações e gerenciamento de riscos e oportunidades – todos temas recorrentes em nossos estudos de 2005 a 2008. Com as expectativas aumentando mais rápido do que a eficácia, o Financeiro se defronta com um *gap* cada vez maior para a execução.

Os Integradores de Valor estão fechando os gaps

Nossa pesquisa, porém, também aponta para uma luz: um grupo de organizações financeiras com uma combinação particular de recursos se distingue de seus pares. Essas organizações – que chamamos de Integradores de Valor – são mais eficazes em todas as áreas avaliadas, com vantagens significativas no gerenciamento do risco empresarial, na avaliação e monitoramento do desempenho dos negócios e na produção de insights a partir de informações integradas entre suas empresas e governos.

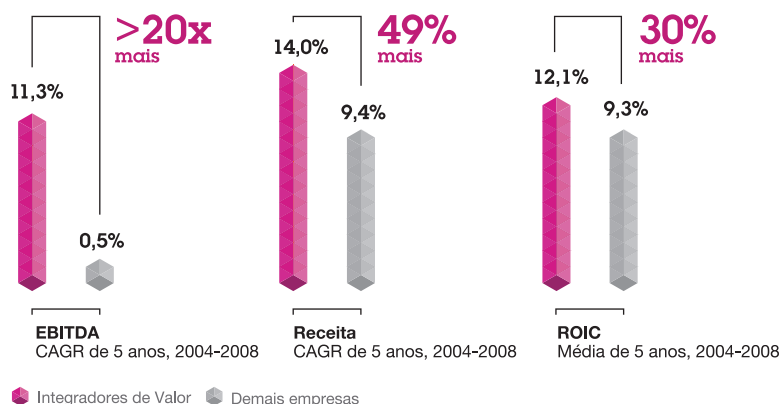


O que impressiona ainda mais é que os Integradores de Valor perceberam como gerar resultados de negócios sustentados mesmo durante períodos de instabilidade do mercado. Em cada métrica financeira que examinamos – aumento das receitas versus corte de despesas, balanço patrimonial, fluxo de caixa e medidas de eficiência operacional – suas empresas tiveram desempenho superior (vide a Figura 1).

Então, o que distingue esse grupo notável?

Figura 1 Integradores de Valor têm desempenho superior compatível.

Suas empresas experimentaram maiores taxas de crescimento anual de juros compostos (CAGRs, na sigla em inglês) em lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA, na sigla em inglês) e receitas, bem como um maior retorno médio sobre o capital investido (ROIC, na sigla em inglês).



A combinação dos recursos, não os recursos em si

Os Integradores de Valor primam em duas áreas-chave: eficiência financeira e insight empresarial. Para reduzir a complexidade de suas operações financeiras, eles implementaram processos comuns em todo o Financeiro, como por exemplo fontes para relatórios e definições padronizadas de dados e métricas, como os componentes da margem bruta. A eficiência financeira os torna escaláveis, ágeis e rápidos.

Eles também dispõem de fortes recursos de insight empresarial. Suas percepções os ajudam a gerar eficiência operacional, detectar oportunidades de mercado, reagir mais rapidamente e, por fim, prever mudanças no ambiente dos negócios. Para possibilitar tais capacidades, eles dispõem de maiores níveis de integração de informações em toda a empresa, talento analítico com eficácia à altura dos negócios e recursos analíticos mais maduros, como planejamento e previsão integrados, planejamento de cenários e modelagem preventiva.

Sozinhos, cada um desses recursos oferece vantagens de desempenho; juntos, porém, oferecem muito mais. Por fazer as duas coisas – executar suas atividades financeiras principais com eficiência e fornecer os insights críticos de que os negócios tão desesperadamente necessitam – os Integradores de Valor estão ajudando suas empresas a tomar decisões muito melhores. A prova está em seu desempenho.

Para explicar como chegamos a estas conclusões, os capítulos que se seguem abordarão:

Expectativas versus execução

O Financeiro preparado para desempenhar um papel em franca expansão

O efeito multiplicador

O impulso de desempenho criado pela combinação entre eficiência e insight

O insight gera valor

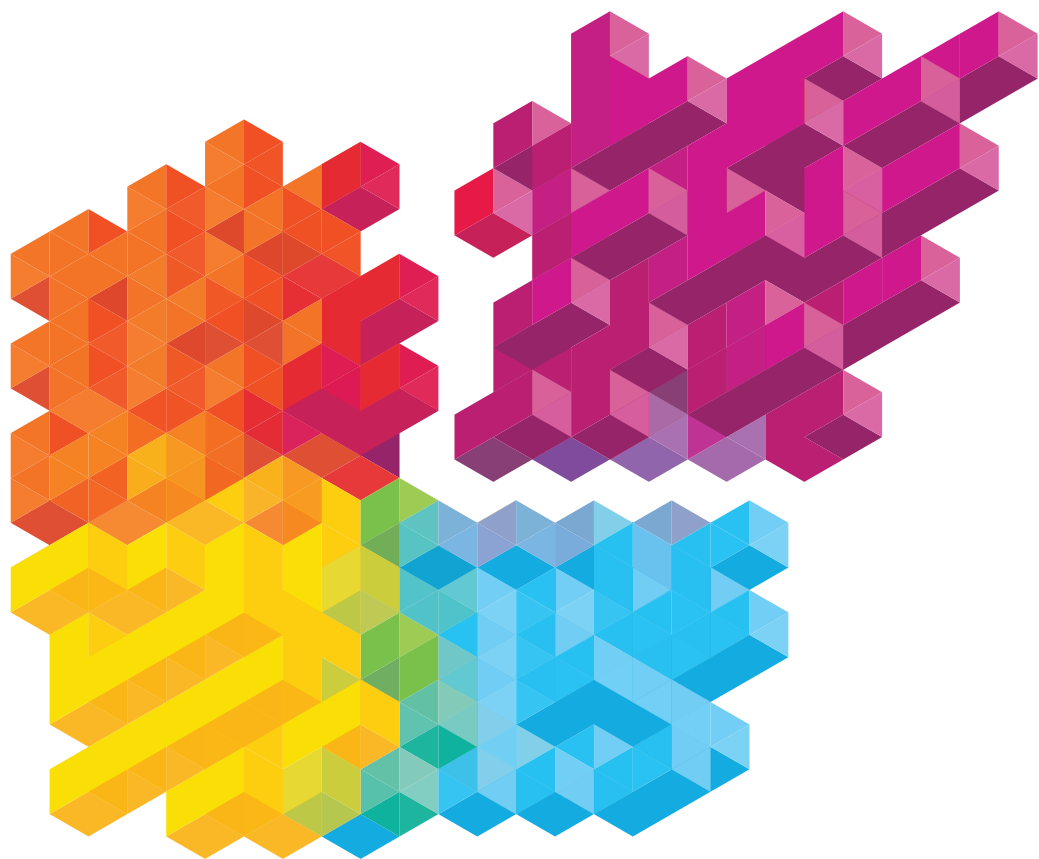
A luta por insight empresarial e como as organizações estão fortalecendo seus recursos analíticos

Eficiência como base

Por que a eficiência financeira é mais importante do que nunca e como obtê-la mais rapidamente

Tornando-se um Integrador de Valor

Como as organizações financeiras podem progredir em seus recursos empresariais para tomar decisões de negócios mais inteligentes



Expectativas versus execução:

O *gap* crescente

A “grande recessão global” ampliou o papel do CFO na empresa. Mas será que os CFOs e suas organizações financeiras estão prontos para aproveitar essa oportunidade?

“O mundo em que o CFO vive agora é diferente: habilidades técnicas contábeis não são tão importantes. O Financeiro deve se aproximar dos negócios, como um parceiro, para atingir os objetivos. O Financeiro também deve ter segurança suficiente para encarar o processo de tomada de decisões.”

Paul Whelan, CFO, Telefonica O2 Irlanda

A crise econômica global deixou marcas inesquecíveis em empresas e governos em todo o mundo. E os CFOs preveem que a volatilidade e a incerteza continuem. Como expressou um CFO dos Estados Unidos, “meu maior medo em relação ao ambiente econômico atual é sua duração desconhecida”. Aliás, mais de dois terços dos entrevistados acreditam que a já intensa pressão em reduzir a base de custo da empresa, tomar decisões mais rápidas e proporcionar mais transparência às partes interessadas externas aumentará nos próximos três anos.

O tumulto econômico e a contínua incerteza empurraram os CFOs – quer suas organizações financeiras estejam preparadas ou não – para os holofotes. São eles os principais líderes na empresa a que estão recorrendo os CEOs e os Conselhos em busca de respostas. Um CFO do Canadá resumiu bem: “nestes tempos, a função de CFO é a mais importante na empresa”.

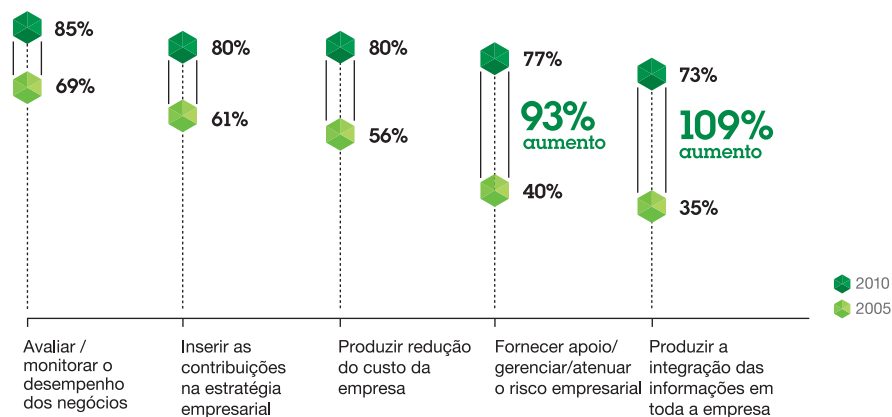
Os impactos dessa mudança ficam bastante evidentes nas conclusões de nosso estudo. Mais de 70% dos CFOs estão aconselhando ou desempenhando um papel crítico na tomada de decisões em áreas como atenuação do risco empresarial, inovação dos modelos de negócios e a seleção de métricas-chave que liguem o desempenho à execução da estratégia (vide a Figura 2).

Figura 2 Os CFOs estão envolvidos de forma decisiva nas decisões corporativas.
Sua influência se estende para além do tradicional controle e supervisão das finanças.



O escopo ampliado do Financeiro também se reflete nas prioridades do CFO. Quando solicitados a elencar em ordem de importância as diversas atividades, os CFOs citaram a inserção das contribuições na estratégia empresarial como a número um. Nos últimos cinco anos, a importância de cada atividade com foco na empresa aumentou – algumas expressivamente (vide a Figura 3). Como apontou um líder da Índia, “a recessão realmente destacou a necessidade de uma compreensão dos negócios mais ampla pelo Financeiro”.

Figura 3 Entre os CFOs, o foco na empresa aumentou significativamente em apenas cinco anos. Mais de 70% dos CFOs consideram, agora, essas atividades corporativas como muito ou criticamente importantes.



Em toda a pauta financeira, duas atividades – integração das informações e gerenciamento de riscos – se tornaram notoriamente mais proeminentes. Desde 2005, a importância da integração das informações mais do que dobrou, espelhando a ascensão exponencial do volume de informações e a velocidade nos negócios de hoje. Como afirmou um CFO da China, “se eu tivesse liberdade total, a integração de informações seria minha prioridade máxima. Infelizmente, atualmente existem muitas barreiras de TI e de unidade do negócio”.

Informações integradas são importantes porque são a fonte de maior insight empresarial. Para desenvolver a compreensão mais profunda e vasta dos negócios exigida por seu campo de influência em expansão, o Financeiro necessita de informações integradas, tanto financeiras, quanto operacionais. Por suas prioridades, os CFOs não estão apenas reconhecendo o sério e crescente desafio do gerenciamento das informações, mas também sua responsabilidade a respeito.

O foco dos CFOs não está somente na integração das informações, mas sim em compreender quais métricas ou indicadores sinalizam quais resultados, e, mais além, quais informações devem estar disponíveis semanalmente, diariamente, a cada hora e em tempo real. Em essência, trata-se de controle de dados proativo: gerenciar formalmente informações importantes e estabelecer os responsáveis por sua precisão.

Entre os CFOs, o gerenciamento do risco empresarial também preocupa duas vezes mais do que em 2005. Não é uma reação recente. Já em nosso estudo de 2008, os CFOs reconheciam deficiências graves no gerenciamento de riscos². Duas de cada três empresas com receitas superiores a US\$ 5 bilhões encontraram eventos de risco material nos três anos precedentes. Destas, 42% admitiram que não estavam bem preparadas.

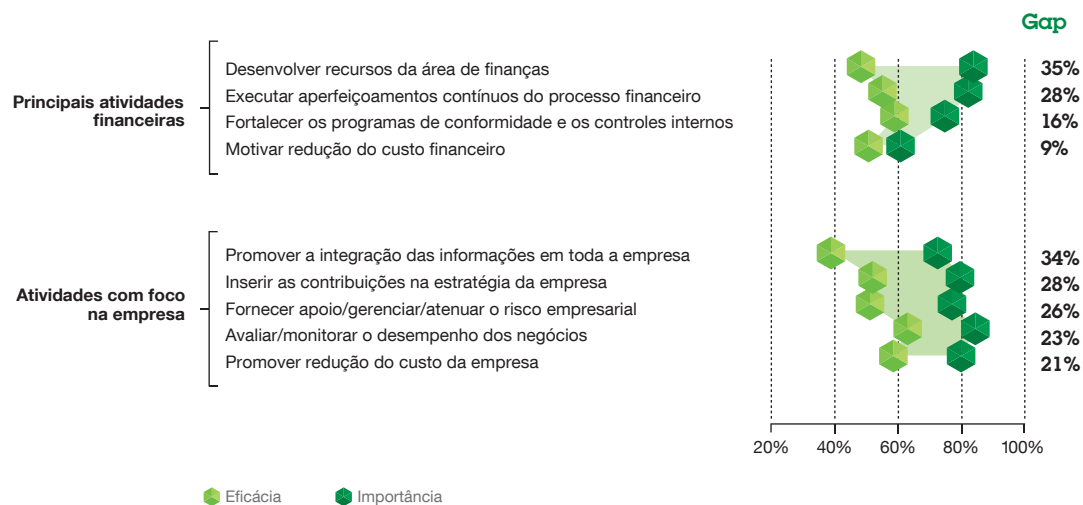
Nós acreditamos que essa ascensão acentuada da importância do gerenciamento de riscos é outra evidência do campo de ação em expansão dos CFOs. Os líderes financeiros não estão mais se concentrando unicamente no risco financeiro, mas envolvendo-se mais na atenuação do risco empresarial em todas as suas muitas formas – seja estratégico, operacional, geopolítico, legal ou ambiental. Todas as formas de risco, afinal, tem uma consequência financeira, razão pela qual é essencial que os CFOs se empenhem no gerenciamento de riscos.

“O Financeiro tem mais êxito quando compreende o que realmente está acontecendo na organização, quando é capaz de comunicar essas percepções de maneira eficaz e quando está em posição de exercer influência, se necessário.”

Giulio Terzariol, CFO,
Allianz Life Insurance Company
of North America

Está bastante claro que as demandas sobre o Financeiro estão se expandindo rapidamente. Porém, de acordo com as avaliações próprias dos CFOs a respeito de suas organizações financeiras, a eficácia nessas áreas com foco na empresa é deficiente (vide a Figura 4). À medida que as demandas vão aumentando, a pergunta-chave é: como o Financeiro pode fechar o *gap* crescente entre expectativas e execução?

Figura 4 É dada importância insuficiente à eficácia.
O Financeiro se defronta com *gaps* substanciais no quadro geral – mas especialmente em atividades críticas que atingem toda a empresa.



Ponderar o passado para avançar

Por Dr. John Percival, professor-adjunto de Finanças

The Wharton School, Universidade da Pensilvânia

Está claro que hoje em dia os CFOs estão sendo levados para duas direções diferentes. De um lado, lhes é pedido que olhem para a frente; por outro lado, porém, lhes é pedido que recoloquem o foco no fornecimento de informações de alta qualidade sobre o passado. As empresas estão enfrentando problemas difíceis quanto ao crescimento e ao futuro. Há um papel importante a ser desempenhado pelos CFOs em se sentar à mesa com outros gerentes seniores da empresa ou da unidade de negócio e fornecer as tão necessitadas informações e perspectivas financeiras sobre a futura direção estratégica dos negócios. Ao mesmo tempo, em um mundo pós-Sarbanes-Oxley, é crucial firmar o foco no fornecimento de informações financeiras transparentes e de alta qualidade para se avaliar o que aconteceu no passado.

Olhando para frente, as empresas percebem que lhes está sendo pedido para decidir se querem crescimento ou margens. É crítico que o Financeiro comunique a importância de se obter ambos, crescimento e margens, a despeito da comoditização dos negócios. À medida que as empresas se empenharem em processos tais como o planejamento de cenários para identificar oportunidades futuras de negócios, os CFOs deverão ajudar a direção sênior a compreender melhor quais dessas oportunidades são mais sensatas, financeiramente, para empresa. Outras empresas verão e perseguirão as mesmas oportunidades. Os CFOs devem ajudar a separar aquelas oportunidades em que houver uma história crível sobre uma vantagem competitiva que permita à empresa ganhar mais do que o custo de capital.



O efeito multiplicador:

Eficiência e insight

Isoladamente, a eficiência financeira e o insight empresarial oferecem vantagens distintas às empresas. Mas o que acontece se forem combinados?

“Nosso trabalho é colocar o foco da empresa na tomada de decisões oportunas e com base nos riscos, fornecendo acesso às informações certas relevantes aos negócios e a funções analíticas orientadas a insights.”

Mark Buthman, CFO,
Kimberly Clark Corporation

A análise das respostas dos CFOs e medidas financeiras empresariais objetivas nos levam aos dois principais recursos decisivamente associados ao desempenho superior:

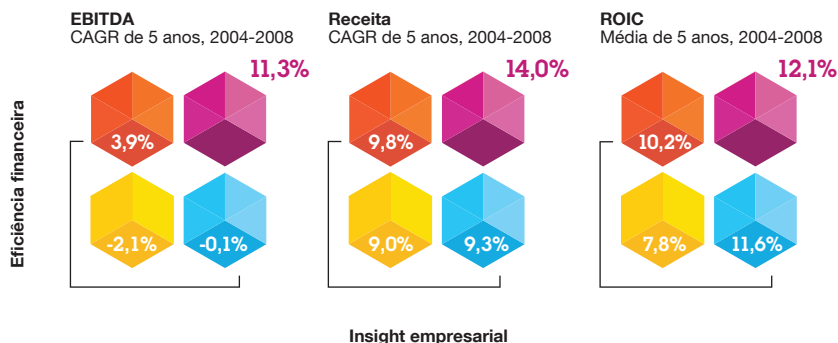
- **Eficiência financeira** – O grau de semelhança de processos e dados em todo o Financeiro³.
- **Insight empresarial** – O nível de maturidade dos recursos de talentos, tecnológicos e analíticos do Financeiro dedicados a promover otimização, planejamento e insights prospectivos⁴.

Estas conclusões reforçam ainda mais nossa pesquisa anterior. Os Estudos Globais de CFOs de 2005 e 2008 demonstraram que a maior adoção de padrões e um insight empresarial mais forte ajudam a melhorar a eficácia financeira e o desempenho empresarial geral.

No entanto, um dos aspectos mais irrefutáveis da pesquisa deste ano advém da observação do inter-relacionamento entre essas duas capacidades. Segmentando nossos entrevistados ao longo dessas duas dimensões, fomos capazes de examinar os efeitos da primazia em uma ou ambas as áreas.

Essa segmentação resultou em quatro perfis financeiros: Scorekeepers, Operadores Disciplinados, Conselheiros Limitados e Integradores de Valor. Comparando-se os perfis, o contraste mais evidente adveio de nossa análise financeira (vide a Figura 5). Em relação a toda medida financeira examinada – englobando balanço patrimonial, lucros e perdas e fluxo de caixa – as empresas Integradoras de Valor têm desempenho superior. As diferenças no crescimento sustentado do EBITDA são particularmente grandes. Contudo, mais importante do que o diferencial de desempenho em uma medida específica é o fato de que os Integradores de Valor têm desempenho superior em todas elas.

Figura 5 As empresas Integradoras de Valor se sobressaem em todas as medidas financeiras avaliadas. Apresentam crescimento particularmente forte no EBITDA, que foi citado com maior frequência pelos entrevistados como uma de suas duas principais métricas financeiras.



Visto que muitos fatores podem afetar os resultados financeiros, nós não presumiríamos uma ligação causal entre as práticas financeiras e o desempenho geral dos negócios. Entretanto, nossas conclusões sugerem que eficiência financeira e insight empresarial fazem diferença.

Como os Integradores de Valor gozam de representação proporcional nas diversas dimensões de nossa amostra de dados, acreditamos que seu desempenho sinaliza uma melhor prática, não sendo simples consequência do segmento de mercado, da geografia ou do porte da empresa. Suas operações financeiras refletem uma filosofia corporativa generalizada que estimula a integração entre as funções para tomar decisões mais inteligentes que levem a um melhor desempenho geral.

Os Integradores de Valor atravessam as incertezas com louvor

Além de contribuírem para o desempenho financeiro superior, os Integradores de Valor também estão ajudando as suas empresas a atravessar melhor as incertezas.

Quatro Perfis Financeiros

Scorekeepers

- Registro de dados
- Controladoria
- Várias versões da “verdade”

Operadores Disciplinados

- Foco nas operações financeiras
- Provisão de informações
- Interpretação do desempenho

Consultores Constritos

- Foco na analítica
- Execução abaixo da ideal
- Dados fragmentados

Integradores de Valor

- Otimização do desempenho
- Insights prospectivos
- Gerenciamento do risco empresarial
- Tomada de decisões de negócios

“Nós podemos prever e responder com eficácia porque temos a base bem alicerçada. O Financeiro está incorporado aos negócios e tem uma função que atinge todo o escopo, o que possibilita um aperfeiçoamento de processos ponta a ponta e forte integridade e controles dos processos.”

Iain Macdonald,
CFO substituto do grupo, BP

Setenta e cinco por cento dos Integradores de valor afirmam que suas empresas preveem e respondem bem a fatores externos; apenas 62% dos Consultores Constritos e 56% dos Operadores Disciplinados são tão confiantes. Na verdade, os Integradores de Valor são mais eficazes em todas as nove dimensões da pauta financeira, em áreas financeiras principais, mas, em especial, em atividades corporativas estratégicas (vide a Figura 6).

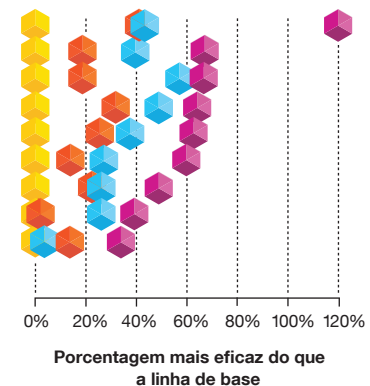
Gerar a integração das informações é um grande diferencial e, provavelmente, uma das principais razões pelas quais os Integradores de Valor são tão eficazes em outras áreas. Para atender às crescentes demandas por gerenciamento de riscos em nível empresarial e otimização ponta a ponta dos negócios, para citar apenas alguns, eles estão integrando as informações e usando seus recursos analíticos para extrair insights.

Os Integradores de Valores também estão significativamente à frente na área de gerenciamento de riscos. Oito de cada dez Integradores de Valor dizem ter um foco alto ou muito alto nos riscos ao ajudar suas empresas a tomar decisões.

Figura 6 Os Integradores de Valor têm desempenho superior em toda a pauta financeira. Eles demonstram avanços substanciais na integração de informações e no gerenciamento de riscos.

Gerando a integração de informações em toda a empresa
Avaliando/monitorando o desempenho dos negócios
Desenvolvendo o pessoal da organização financeira
Inserindo contribuições na estratégia da empresa
Efetuando aperfeiçoamentos contínuos no processo financeiro
Fornecendo apoio/gerenciando/atenuando o risco empresarial
Produzindo redução do custo financeiro
Produzindo redução do custo da empresa
Fortalecendo programas de conformidade e controles internos

Scorekeepers (baseline)
Operadores Disciplinados
Conselheiros Limitados
Integradores de Valor



Apenas seis de cada dez Consultores Constritos e Operadores Disciplinados enfatizam o risco em tal medida. Não por coincidência, os Integradores de Valor têm uma maior confiança nas informações externas – como indicadores econômicos e inteligência competitiva – em seus processos de tomada de decisões. Eles compreendem que visões insulares do risco não duram o suficiente em um mundo cada vez mais interconectado.

Outra área em que os Integradores de Valor apresentam um grande avanço é no aperfeiçoamento contínuo dos processos. Os Integradores de Valor promovem padronização no decorrer de todos os processos, como do pedido ao desembolso. Fatos orientados a insights os guiam na otimização dos resultados dos processos, o que, no exemplo de processo anterior, resultariam em melhor gerenciamento e previsão de caixa.

O único item da pauta em que outro grupo se aproxima dos Integradores de Valor está na área do desenvolvimento de talentos. Como os Integradores de Valor, os Conselheiros Limitados vêm investindo em formar as capacitações necessárias para o fornecimento de insight empresarial.

A destacada eficácia em toda a pauta dá aos Integradores de Valor uma enorme credibilidade em suas empresas. Seus conselhos têm mais peso. Suas contribuições são mais estratégicas. Estão posicionados para ter impacto.

A combinação gera a diferença

Seguramente, o Financeiro pode ganhar eficiência impondo os mesmos processos financeiros e interpretações de dados em toda e cada unidade de negócio e região e migrando a empresa inteira para uma plataforma financeira comum. Todavia, se o Financeiro apenas fornecer informações financeiras, mas não insight empresarial, estará ludibriando sua influência.

De forma correspondente, com sofisticados recursos analíticos empresariais e o talento para interpretar e usar informações interfuncionais, o Financeiro pode ajudar a avaliar e melhorar o desempenho dos negócios. Porém, se os dados subjacentes forem suspeitos, devido a métodos inconsistentes de captura ou definição, o insight não será confiável. E tempo perdido em investigação e reconciliação significa menos tempo de análise e ação sobre os resultados.

“O Financeiro deve realçar sua função consultiva e agregar mais valor. Controle e precisão são absolutamente importantes, mas precisamos devorar menos dados e ter mais análise e insight.”

Phil Coffey, CFO,
Westpac Banking Corporation



O insight gera valor

A necessidade de insight empresarial aumentou muito mais rápido do que a capacidade do Financeiro em produzi-lo. O que será preciso para que o Financeiro passe do fornecimento de informações financeiras para o fornecimento de assessoria empresarial?

“A analítica de negócios é uma de nossas iniciativas financeiras mais críticas. Precisamos ter as pessoas e as ferramentas certas e manter-nos muito próximos dos negócios.”

Mike Newman, CFO, Office Depot

Se os líderes tinham alguma dúvida persistente sobre a necessidade de insight empresarial – e os dados financeiros e operacionais integrados necessários para produzi-lo – a “nova normalidade” já as dirimiu. Empresas e governos precisam de análises de dados mais avançadas, planejamento de cenários e, até mesmo, recursos de previsão para lidar com a crescente complexidade, incerteza e volatilidade e, em certas regiões, menor crescimento sustentado.

A pressão é evidente em toda a diretoria executiva. Oito de cada dez CEOs acreditam que suas organizações estão sendo bombardeadas por mudanças produzidas externamente, com muitos lutando para não perder o passo⁵. Diretores-executivos de cadeia de suprimentos (Chief Supply Chain Officers) citam a visibilidade ponta a ponta da cadeia de suprimentos e o gerenciamento de riscos como seus dois principais desafios de negócios⁶. Mais de 80% dos CIOs elencam a inteligência de negócios e funções analíticas como sua principal iniciativa para ampliar a competitividade da empresa⁷. De todo ângulo, os negócios estão demandando maior amplitude, profundidade e velocidade de insight – e, agora mais do que nunca, essas demandas de peso estão recaindo sobre o Financeiro (vide a Figura 7).

Ao mesmo tempo, nunca houve tantos dados disponíveis. Eles fluem de mais fontes, inclusive vastas redes de parceiros, um número crescente de dispositivos inteligentes em toda a cadeia de valor e da expansão da automação de processos.

Parte significativa desses dados tem implicações financeiras e acabará no Financeiro – seja de forma consolidada ou detalhada. Isso representa uma enorme oportunidade para a função das Finanças. Com os recursos analíticos apropriados abarcando processos, tecnologia e talento, o Financeiro pode transformar essa abundância de informações financeiras e operacionais em insights empresariais.

Uma analítica sofisticada pode ajudar o Financeiro a descobrir correlações entre fragmentos de informação aparentemente não relacionados e encontrar padrões quase impossíveis de detectar manualmente. Adequadamente equipado, o Financeiro pode contribuir para uma criação de valor empresarial significativa.

De muitas formas, a capacidade de persuasão do Financeiro como consultor estratégico depende da existência de recursos de insight empresarial superiores. Como apontou um CFO das Filipinas, “não se trata simplesmente de exacerbar números, mas de concebê-los em um contexto mais amplo que os torne mais relevantes à decisão premente”.

Figura 7 O Financeiro deve fornecer insights que olhem para o passado e para o futuro. Como mostram estes exemplos, os insights empresariais devem ajudar os líderes a otimizar os negócios tendo como base o desempenho do passado e tomar decisões sobre o futuro.

Perguntas-chave sobre os negócios

- O que aconteceu?
- Quanta vezes, com que frequência?

- Onde, exatamente, está o problema?
- Por que isso está acontecendo?
- Que ações são necessárias?

- O que acontecerá em seguida?
- E se essas tendências continuarem?
- Quais são os riscos ou oportunidades?

Visão do passado

- Balanço patrimonial, perdas e lucros e demonstrações de fluxo de caixa
- Análise da variação de receitas e custos

Visão do presente

- Lucratividade de clientes, produtos e mercados
- Otimização dos gastos
- Análise do capital de giro
- Precificação para mercados, clientes e canais
- Eficácia de vendas e cadeia de suprimentos

Visão do futuro

- Previsão de caixa
- Planejamento e previsão baseados em cenário
- Suporte a decisões de investimento estratégico
- Modelagem prospectiva e comportamental baseada na volatilidade e no risco

“Para empresas multinacionais, mudanças regulamentares e políticas podem ocorrer a qualquer momento, arbitrariamente, com impacto significativo sobre a execução da estratégia. Por consequência, o planejamento deve se basear muito mais em cenários, com a capacidade de se adaptar rapidamente.”

Markus Kistler, CFO - Norte da Ásia e China, ABB

Gaps nas capacidades de insight de negócio

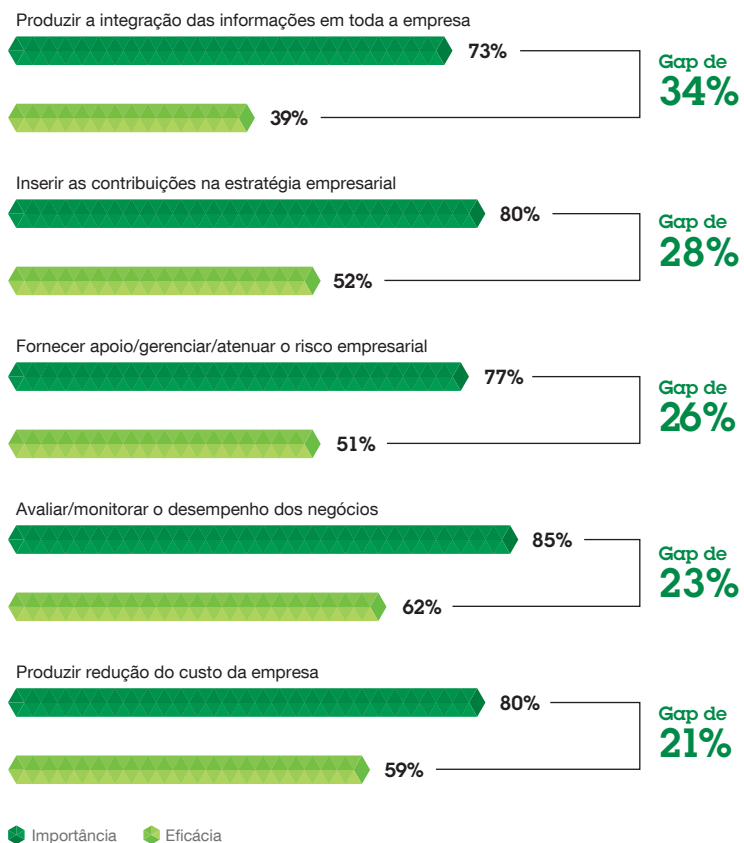
Apesar da importância dominante de desempenhar um papel mais amplo na empresa, a eficácia do Financeiro ainda é deficiente (vide a Figura 8). “Fizemos o que devíamos para nos manter meio passo à frente dos negócios”, afirmou um CFO dos Estados Unidos. “Porém, com o ritmo de mudança atual, meio passo não basta.”

No que toca ao monitoramento do desempenho dos negócios, os CFOs acreditam que suas organizações estão fazendo um bom trabalho no fornecimento de métricas de nível alto, mas falta a capacidade de explorar mais a fundo. Também mencionaram que o gerenciamento do desempenho de negócios precisa ser mais proativo. “Precisamos fornecer sistemas de advertência precoce, que aumentem o nível de controle dos negócios”, explicou um CFO da Suécia.

Embora os CFOs tenham elencado a inserção das contribuições na estratégia empresarial como número um quando perguntados o que era mais importante, apenas metade considerou suas organizações financeiras eficazes nessa área. Muitos CFOs sentem que suas organizações estão mais confortáveis fornecendo “luz traseira” do que “luz dianteira”.

Como admitiu um CFO do Japão, “Nossa organização financeira vive de fatos. Não está acostumada a previsões”. Outro líder de Finanças do segmento logístico expressou o desafio da seguinte maneira: “O Financeiro precisa mudar a pergunta de ‘o que podemos fazer operacionalmente’ para ‘o que devemos fazer’... É uma pergunta muito diferente. Por exemplo, somos ótimos em gerar excelência operacional, mas não tão habilidosos para compreender a elasticidade das demandas e quanto nossos clientes querem pagar.” Isso sugere que o Financeiro precisa compreender melhor a interação de métricas operacionais interfuncionais de cadeia de suprimentos, vendas e marketing e outras áreas, bem como incorporar planos de vendas e operacionais às previsões financeiras.

Figura 8 A eficácia é deficiente em áreas que demandam insight amplo.
 No quadro geral, o Financeiro estima a importância de atividades no nível da empresa substancialmente maior do que sua eficácia nessas áreas.



Embora três quartos dos CFOs estimem o gerenciamento de riscos como muito ou criticamente importante, apenas metade acha que suas organizações estão tratando-o de forma eficaz. Como descreveu um CFO dos Estados Unidos, “Precisamos nos sair melhor na compreensão e gerenciamento de riscos operacionais. Nosso Conselho está se indagando sobre nossos processos de gerenciamento de riscos, e agências de classificação também estão observando isso, agora”.

Dentre os *gaps* de eficácia do Financeiro, o maior se encontra na área de gerar a integração de informações. Como capacitante para, praticamente, toda área do insight empresarial, informações integradas são indiscutivelmente importantes. Ao mesmo tempo, porém, as respostas dos CFOs mostram como isso é difícil de realizar.



Formando recursos de insight empresarial mais rápido

Examinando-se as práticas das organizações financeiras, três fatores principais se mostram de mais alto impacto para possibilitar o insight empresarial: padrões de dados não financeiros, produção automatizada de métricas importantes e habilidades de análise de negócios.

Padrões de dados não financeiros

Organizações financeiras com recursos mais sólidos de insight empresarial percebem que as melhores decisões interfuncionais dependem de que toda a empresa fale a mesma língua (vide a Figura 9). Por exemplo, as unidades de negócio devem concordar com as definições de segmentos de cliente, produto e canal.

Figura 9 O insight empresarial depende de definições comuns de dados operacionais.

Uma maior porcentagem de organizações financeiras perspicazes define dados não financeiros de forma consistente em toda a empresa.



Um líder financeiro do Canadá dividiu conosco as consequências de não haver tais padrões: “Nós, simplesmente, não nos saímos muito bem no gerenciamento de nossos pipelines de oportunidades de clientes. Não temos processos padrão e o pessoal de vendas tem interpretações diferentes dos dados”.

Para formar insights confiáveis, os dados de origem – quer financeiros ou não – precisam ser definidos e capturados de maneira consistente em todas as unidades de negócio. Nas palavras de um CFO do segmento de saúde, “se você não puder acreditar nos dados, como poderá acreditar na analítica?”

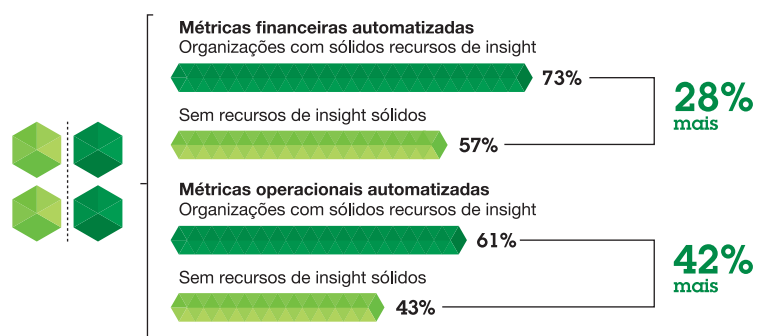
Produção automatizada de métricas importantes

Organizações financeiras com recursos sólidos de insight empresarial produzem, mais frequentemente, suas métricas financeiras e operacionais importantes – as medidas críticas que orientam o desempenho dos negócios – de modo automatizado (vide a Figura 10). Por exemplo, em vez de consolidar manualmente as informações de demanda dos clientes desde toda a empresa, as previsões são formadas automaticamente, a partir de dados dos sistemas de cadeia de suprimentos. Esse tipo de automação fornece informações-chave para os tomadores de decisões mais rapidamente, dando-lhes mais tempo para analisar, investigar e agir. Além disso, ela impõe padrões e consistência através da aplicação sistemática de regras de negócios a dados e cálculos, possibilitando uma versão única da “verdade”.

Figura 10

A automação acelera o insight empresarial.

Uma maior porcentagem de organizações financeiras perspicazes produz suas métricas financeiras e operacionais importantes de modo altamente automatizado.



A automação, contudo, não consegue compensar processos falhos. “Temos software de planejamento”, explicou um CFO da Suécia. “Mas nós não o usamos bem. Ainda não temos um processo de planejamento comum.” Para capitalizar sobre a maior automação e analítica mais sofisticada, as organizações financeiras também precisam entrar em acordo acerca de padrões para processos de suporte a decisões, como fontes de informação, definições de dados, fluxo de processos, alertas de painéis e relatórios e análise ad hoc versus predefinidos.

Correspondentemente, a automação não é capaz de contrabalançar a má compreensão dos negócios. O Financeiro deve definir as origens e os motivadores de valor e risco em toda a empresa e trabalhar com as unidades funcionais e de negócio para definir as relações causais por trás das métricas principais. Com base nessas definições, as partes interessadas em toda a empresa poderão determinar quais informações precisam estar em quais mãos, e em que momento. O Financeiro deve não só avaliar métricas internas, mas também compreender adequadamente o mercado externo e as medidas regulamentares tanto no micro, quanto no macro, avaliando seu impacto sobre as principais métricas operacionais e financeiras.

Habilidades de análise de negócios

O foco no insight empresarial, muitas vezes, envolve uma mudança considerável na combinação de habilidades do Financeiro. Como reconheceu um CFO da Bélgica, “as habilidades de nossos funcionários não estão mais em sincronia com o novo trabalho a ser feito, que compreende mais atividades de análise, gerenciamento de risco e controle”. O Financeiro precisa de funcionários com conhecimento de negócios e analítico para interpretar provas e desenvolver orientação relevante, mas também com fortes habilidades interpessoais para comunicar as recomendações de maneira convincente e influenciar efetivamente as decisões de negócios.

Além do mais, essas habilidades difíceis de encontrar, normalmente, custam mais. Dentre nossos entrevistados, 54% mais organizações financeiras com sólidos recursos de insight empresarial indicam que equilibrar a necessidade de habilidades de alto valor com seu custo é um fator crítico para formar suas equipes.

Construindo relações em toda a empresa

Por Dr. John Percival, professor-adjunto de Finanças

The Wharton School, Universidade da Pensilvânia

O diretor-financeiro de hoje precisa ser estratégico, mas não um generalista. Nas discussões de estratégia, o maior valor agregado pelo CFO é a perspectiva financeira. O CFO precisa ser um ator importante no processo de formulação da estratégia, mas, o que é ainda mais importante, um consultor confiável no processo de sua execução. Ao discutir as implicações da formulação e execução da estratégia, os CFOs devem fazer análise financeira de maneira compreensível a seus colegas de outras áreas e apresentar os resultados de modo a fazer uma contribuição positiva para as discussões sobre os vários fatores com impacto sobre os resultados financeiros desejados.

A análise financeira deve produzir uma discussão construtiva em relação aos fatores-chave de sucesso e risco. O CFO deve ter um ponto de vista sobre se a estratégia proposta faz sentido em termos financeiros e comunicar sua opinião de maneira colaborativa e útil. O trabalho do CFO não é dizer “não”.

Existe uma necessidade crítica de que o CFO e o líder da unidade de negócio desenvolvam uma ligação que permita ao primeiro questionar, de forma construtiva, se a estratégia e a visão do líder são financeiramente sensatas. Para que isso aconteça, o líder da unidade de negócio precisa enxergar o CFO como um consultor confiável cujas perspectivas financeiras sejam valiosas. Essa ligação tem maior probabilidade de se desenvolver quando o CFO faz a análise não de forma obtusa, confusa ou ameaçadora, mas, antes, de maneira esclarecedora e construtiva. A análise deve ser tão simples quanto possível e se concentrar nos fatores-chave mais sensíveis para o sucesso ou o fracasso da estratégia.

O insight gera valor

Estudo de caso

Malt-O-Meal: melhor desempenho por métricas alinhadas estrategicamente

Fundada em 1919, a Malt-O-Meal, empresa sediada em Minneapolis, é uma das empresas de cereais de expansão mais acelerada nos Estados Unidos. Em sua busca por melhoria contínua, a Malt-O-Meal decidiu, em 2007, induzir uma mudança comportamental concentrando o foco dos funcionários em um conjunto comum de objetivos principais, através de uma abordagem abrangente de gerenciamento do desempenho de negócios (BPM, Business Performance Management).

Ela começou de cima, com um forte apoio do CEO e sua equipe, que designou um scorecard alinhado com a estratégia da empresa. A Malt-O-Meal disseminou suas medidas de BPM mais prementes para todo o restante da organização, com scorecards específicos para cada equipe. Para um alinhamento interfuncional, a empresa estabeleceu vários “scorecards compartilhados” abrangendo várias equipes e com o foco em resultados mutuamente benéficos.

Essas métricas são calculadas com o uso de dados operacionais provenientes de funções de toda a organização. Hoje, a Malt-O-Meal produz scorecards automatizados para mais de 100 equipes e indivíduos, por meio de um sistema central; ela estabeleceu o que chama de “parada única” para informações de BPM.

Totalmente alinhada, da sala do Conselho ao chão de fábrica, a Malt-O-Meal gerencia seu desempenho com precisão e velocidade muito maiores. Seus funcionários sabem o que se espera deles. Os gerentes, agora, têm informações oportunas e confiáveis para tomar decisões melhores. Por exemplo, os centros de fabricação têm métricas e alertas de eficiência de produção e de equipamento, podendo tomar medidas corretivas, quando necessário. A empresa aproveita esses dados no planejamento, na previsão e na elaboração de orçamentos, de modo que os recursos são alocados em iniciativas que sustentem os objetivos corporativos.

Para a Malt-O-Meal, as próximas etapas compreendem acelerar a alça de realimentação, levar os scorecards até o nível dos funcionários e criar maior integração entre os sistemas. A empresa também está embarcando na criação de scorecards conjuntos com seus principais clientes e fornecedores.



Estudo de caso

Bradesco: **usando gerenciamento financeiro integrado para gerar insight empresarial**

O Banco Bradesco é um dos maiores bancos privados do Brasil, com ativos totais de US\$ 253,5 bilhões. A empresa fornece uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros a todos os segmentos, no Brasil e no exterior. Devido a novos desafios associados à consolidação dos negócios e ao aperto das margens de lucro financeiras, o Bradesco reconheceu a importância de um gerenciamento financeiro mais eficaz, inclusive uma visão do desempenho corporativo ajustada aos riscos.

Lançado em 2003, o programa de transformação financeira do Bradesco começou com uma implementação bem-sucedida da SAP que envolvia contas a pagar e contabilidade de ativos. Em 2005, um novo modelo operacional levou eficiência financeira através de uma estrutura organizacional otimizada, processos contábeis padronizados e um plano de contas racionalizado, com 80% menos contas. Com a implementação de outros cinco módulos da SAP, incluindo contabilidade, o Bradesco, agora, tem gerenciamento integrado de 90% de todas as suas despesas.

Na segunda fase, iniciada em 2007, o Bradesco cuidou dos recursos de insight empresarial, incluindo-se contabilidade de custos, planejamento, elaboração de orçamentos, previsão, preço de transferência de fundos, medidas de risco e controles. A empresa projetou e implementou um modelo integrado de desempenho corporativo, que incorporava visões multidimensionais da rentabilidade, relatórios de desempenho ajustado aos riscos, elaboração integrada de orçamentos e recursos de previsão e planejamento baseados em motivadores. Como consequência, o Bradesco experimentou uma maior exatidão na análise de rentabilidade de operações de crédito, tornou-se mais eficaz como parceiro de seus empreendimentos e obteve um ciclo de planejamento muito mais curto.

Esse modelo também incluiu uma estrutura de controle com o foco em uma abordagem integrada de gerenciamento em toda a empresa, com relatórios em todos os negócios, para avaliar o desempenho no nível da empresa. Isso exigiu a definição ou redefinição de funções em 12 estruturas corporativas, realizadas com responsabilidades claramente articuladas entre todos os departamentos.

Questões árduas a considerar

Qual o grau de precisão de suas previsões cruciais, como no que diz respeito à demanda dos clientes e aos custos por unidade? Quanto tempo é gasto debatendo a validade da análise, em vez de suas implicações e em ação?

Com mais de 41% dos CFOs dizendo que lhes faltam padrões de dados operacionais e financeiros e 45% produzindo essas métricas manualmente, gerar insight empresarial oportuno e confiável é um desafio.

Qual seu nível de confiança de que o foco de sua empresa está na métrica de negócios certa – aquela que realmente induz o desempenho dos negócios?

Oitenta e oito por cento dos CFOs dizem que suas empresas contam com a orientação do Financeiro para selecionar esses indicadores de desempenho.

Sua organização tem habilidades analíticas suficientes? De onde deve vir esse talento?

Que processos de suporte a decisões devem ser centralizados e quais devem ser dispostos nas unidades de negócio?

Atualmente, menos de um terço de nossos entrevistados tem Centros de Excelência para apoiar decisões corporativas. Enquanto trabalha para determinar o modelo de fornecimento ideal de suporte a decisões, o Financeiro deve considerar o que é comum em toda a empresa e o que é exclusivo de uma geografia ou unidade de negócio em particular. Em um processo de planejamento, por exemplo, processos repetitivos, baseados em regras, poderiam ser padronizados e consolidados. Nuances distinguíveis localmente devem permanecer no âmbito das unidades de negócio.



Eficiência como base

Intuitivamente, os líderes financeiros concordam que padrões podem aumentar a eficiência. Porém, poucos os implementaram em toda a empresa. Como o Financeiro pode obter eficiência mais rapidamente?

“O Financeiro empreendeu uma série de iniciativas para alicerçar o crescimento, em particular o estabelecimento de um centro de serviços compartilhados. Isso nos permitiu responder de forma muito mais veloz – quase em dias, e não semanas, travar uma rápida mudança nos processos e reduzir custos.”

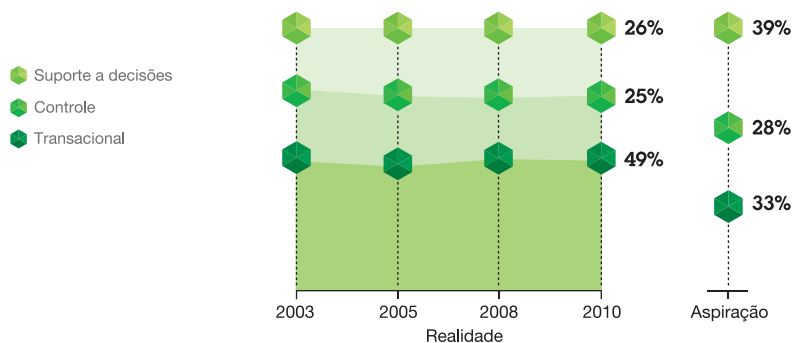
Richard Yu, vice-presidente de Finanças,
Aviva-Cofco Life Insurance Co., Ltd.

Em nosso Estudo Global de CFOs de 2008, cunhamos o termo Organizações Financeiras Integradas (IFOs, Integrated Finance Organizations) para representar aqueles que haviam adotado processos comuns e definições de dados no âmbito de toda a empresa⁸. Naquele estudo, as empresas com IFOs demonstraram um melhor desempenho financeiro daquelas em que IFOs não estavam presentes. Nosso estudo de 2010 mostra conclusões similares: entre as empresas capacitadas com IFO, o CAGR médio de cinco anos para o EBITDA é de 9,6%, mais de dez vezes o de empresas sem IFO.

Apesar das vantagens, a maioria das organizações ainda não adotou padrões em todas as unidades e geografias, com apenas 20% podendo ser classificadas como IFOs. Para piorar as coisas, 39% das organizações financeiras ainda produzem suas principais métricas financeiras manualmente.

À vista dessas conclusões, dificilmente surpreende que o Financeiro continue gastando metade de seu tempo em processamento de transações (vide a Figura 11). Desde 2003, os CFOs vêm declarando suas aspirações a deslocar mais foco para a análise e o suporte a decisões. Até o momento, porém, foram largamente incapazes disso.

Figura 11 O processamento de transações ainda domina a carga de trabalho do Financeiro. Em nossos quatro últimos estudos consecutivos, os CFOs expressaram intenções de mudar a combinação, mas isso ainda não aconteceu.



Acelerando a eficiência financeira

Estas conclusões refletem como é importante – e difícil – estabelecer e impor processos e definições de dados comuns. Mas nosso estudo também revela três práticas que as organizações estão usando para acelerar a adoção de padrões: propriedade de processos; um aplicativo comum para livros contábeis e transações contábeis padrão; e modelos de fornecimento alternativos.



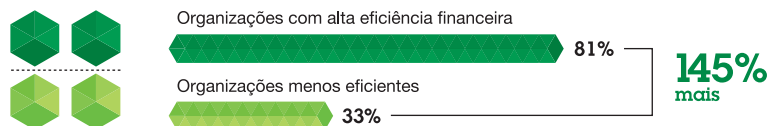
Proprietários de processos motivam a adoção de padrões

Atribuir responsabilidade corporativa quanto a processos específicos – como da compra ao pagamento, do pedido ao embolso, tesouraria, contabilidade fiscal e geral – é mais do que o dobro comum entre organizações financeiras eficientes (vide a Figura 12). Dentre nossos entrevistados, oito de cada dez organizações com proprietários de processos conseguiram implementar processos padrão no âmbito de toda a empresa, ao passo que somente três de cada dez foram capazes disso sem proprietários de processos. Correspondentemente, sete de cada dez com proprietários de processos desenvolveram definições de dados padrão, mas somente três de cada dez sem proprietários de processos têm uma linguagem financeira comum. Fator preponderante, a propriedade de processos motiva a integração e a consistência global e, assim, simplifica e padroniza atividades, eliminando duplicação e reduzindo erros.

A força da propriedade de processos não deve ser subestimada. Esta tem sido uma mensagem consistente por três Estudos Globais de CFOs consecutivos. Em 2008, vimos que as CFOs – aquelas com as implementações de padrões mais vastas – estabeleceram proprietários de processos corporativos 3,5 vezes mais do que seus pares. Mesmo em 2005, a propriedade de processos mostrou um efeito positivo sobre a produção de insights sobre risco, desempenho e crescimento.

Figura 12 A propriedade de processos é duas vezes mais comum em organizações financeiras eficientes.

Essa responsabilidade corporativa pela prestação de contas induz à consistência que alicerça a eficiência.

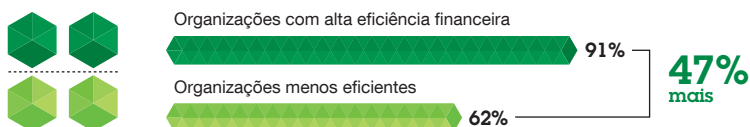


Em termos de implementação, o processo de “nomear” proprietários pode parecer descomplicado, mas habilitar sua eficácia é muito mais difícil. Os proprietários de processos devem encontrar soluções que permitam integração interfuncional ponta a ponta sem comprometer a capacidade das unidades de negócio de tomar decisões e gerenciar suas operações. Igualmente importante, esses proprietários de processos precisam de respaldo organizacional suficiente para impor mudanças quando necessário.

Aplicativos de contabilidade comuns forcem as unidades de negócio a se enquadrarem

Com uma taxa de adoção de 90% entre as organizações financeiras eficientes, a implementação de aplicativos comuns de transações contábeis padrão e de livros contábeis é o acelerador de eficiência utilizado com mais frequência (vide a Figura 13). Um de seus produtos derivados comuns é um plano de contas padrão. O mais importante, porém, é que migrar para sistemas comuns proporciona uma janela de oportunidade para unificar processos e padrões de dados globalmente na organização financeira. Nossas conclusões indicam que organizações financeiras com sistemas comuns implementam processos padrão, definições de dados e planos de conta com frequência duas a quatro vezes maior do que seus pares.

Figura 13 Organizações financeiras eficientes apoiam plataformas comuns. Isso as ajuda a alcançar uma maior padronização de processos e dados em toda a empresa.



“Nos próximos três anos, a mudança orientará o ponto crítico do suporte a decisões. Portanto, devemos encontrar formas melhores de realizar atividades de suporte e controle de transações com processos aprimorados e mais automação.”

Bob Driessnack, CFO, Intermed Inc.

Modelos de fornecimento alternativos redirecionam as organizações para os padrões

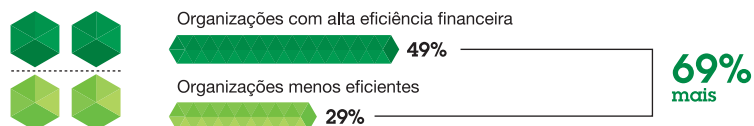
O uso de modelos de fornecimento alternativos – como centros de serviços compartilhados ou terceirização – para o processamento de transações financeiras é 69% mais comum entre as organizações financeiras eficientes do que entre suas contrapartes (vide a Figura 14). Isso, por sua vez, permite às empresas induzir a adoção de padrões. A consistência de processos, por exemplo, é duas vezes mais comum entre as que usam modelos de fornecimento alternativos.

Cada organização deve determinar a configuração de modelos financeiros de fornecimento que funcionarão melhor em sua situação específica. Ao decidir quais funções serão providas internamente, pelos Centros de Excelência, ou externamente, pela terceirização, as empresas devem considerar o grau de controle e flexibilidade oferecido por cada alternativa, bem como os resultados de negócios possibilitados por cada opção, não apenas seu potencial de reduzir o custo.

Algumas empresas obtiveram o retorno desejado sobre o investimento mais rapidamente terceirizando uma função financeira particular antes de tentar padronizá-la. Essa abordagem de “zarpar e só então consertar” pode, às vezes, vencer o congestionamento interno que impede a otimização global e a velocidade na concretização dos benefícios.

Figura 14 Organizações financeiras eficientes usam modelos de negócios alternativos com maior frequência.

Isso aumenta significativamente sua capacidade de promover processos consistentes.



Estudo de caso

Unilever Europa: via expressa para a eficiência

Em 2005, a Unilever Europa tomou a decisão estratégica de racionalizar a empresa de bens ao consumidor para aumentar o crescimento e a competitividade de mercado. Com 750 funcionários de Finanças em 24 países, usando 18 sistemas de planejamento de recursos empresariais junto com centenas de processos financeiros e contábeis diferentes sob três equipes de liderança distintas, a organização se deparava com duplicação, alto custo e qualidade variável⁹.

Como parte de um programa de transformação maior, batizado de Uma Só Unilever (“One Unilever”), a empresa decidiu terceirizar as Finanças e Administração (F&A) com um fornecedor de grandes casos de competência no gerenciamento bem-sucedido de processos complexos. Com isso, a empresa esperava realizar economias de custo, aperfeiçoamento da qualidade e harmonização dos processos. Para alcançar essas metas, soluções baseadas em tecnologias inovadoras foram implantadas em todo o escopo de F&A, padronizando processos e sistemas e unificando as muitas iterações da firma.

Como consequência, a empresa agora tem maior acesso à informação para a tomada de decisões e aperfeiçoamento contínuo, bem como um modelo de fornecimento flexível capaz de se adaptar às inconstantes necessidades dos negócios. Essas melhorias contribuíram diretamente para a economia anual de € 700 milhões de todo o programa Uma Só Unilever.

Através de sua função F&A terceirizada, a Unilever Europa gerencia mais de 3,5 milhões de transações por ano em seus processos de contas a pagar, relatórios de viagens e despesas, ativos fixos, contabilidade geral e transações do faturamento ao embolso.

Pela terceirização, a Unilever Europa pôde acelerar a rota para a transformação da F&A, concretizando em menos de 4 anos o que, historicamente, outras empresas levaram de 10 a 15 anos para fazer. Além disso, a terceirização permitiu à organização financeira da Unilever Europa restringir sua energia em processos transacionais e concentrar seu conhecimento nos negócios principais da empresa.



Estudo de caso

LG Electronics:

Integrando globalmente um líder global

A LG Electronics, Inc. (LGE) é líder global de tecnologia, com valor de US\$ 45 bilhões, em produtos eletrônicos, eletrodomésticos e aparelhos de comunicação móvel para o consumidor. Dez anos atrás, a empresa percebeu que não estava agindo como empresa globalmente integrada. Para melhor capitalizar seu tamanho e escala, a LGE começou lançando grandes iniciativas de transformação em toda a empresa, inclusive no Financeiro.

A meta principal de sua iniciativa Finanças 1.0 era proporcionar uma visão global do desempenho da empresa. Para cumprir esse objetivo, a LGE implementou um plano de contas global e processos financeiros padronizados na corporação. O Finanças 1.0 também incluía um sistema comum de planejamento de recursos empresariais, que migrou a LGE de mais de 80 sistemas de contabilidade para uma única instância global. Ao mesmo tempo, a LGE estabeleceu sete centros de serviços compartilhados descentralizados, alinhados às suas sedes regionais, para melhor processar as funções de tesouraria, tributos e encerramento que, antes, eram executadas em mais de 80 locais.

Agora mais globalmente integrado, o Financeiro pode consolidar e fechar os livros 66% mais rápido. A análise de rentabilidade global – que costumava levar seis semanas de preparação – é feita em cinco dias; uma melhoria de 83%. Os custos com manutenção de sistemas caiu 36%.

Tão importante como são esses benefícios à eficiência financeira, a LGE Finance pretende agregar ainda mais valor aprimorando seus recursos de insight empresarial. Recém-lançada, sua iniciativa Finanças 2.0 está aproximando o Financeiro dos negócios, para possibilitar gerenciamento de riscos e suporte a decisões mais proativas. As unidades de “Finanças de Negócios” descentralizadas fornecerão análise e insight, ao passo que um centro de serviços compartilhados global integrará o processamento de transações para melhorar a precisão, a integridade de dados e a velocidade.



Questões árduas a considerar

O que o Financeiro pode fazer para romper a barreira do processamento de transações?

Desde nosso Estudo Global de CFOs de 2003, as organizações financeiras mostram-se paralisadas, gastando sistematicamente metade de seu tempo no processamento de transações. Para combater essa tendência, um CFO dos Estados Unidos pergunta, insistentemente, à sua equipe de transações: “Como podemos fazer isso sem ninguém?”

Como os CFOs criam um caso de negócios vencedor para motivar a eficiência financeira?

O custo do Financeiro como percentual da receita gira, normalmente, entre 1% e 3%. As reais vantagens advêm de flexibilidade, velocidade operacional e insights confiáveis derivados de funções analíticas incorporadas e uma versão única da verdade financeira.

Como o Financeiro pode padronizar processos e dados em uma empresa que tem vários negócios e, às vezes, muito diferentes?

Como apontou um CFO do segmento de produtos ao consumidor, “nós não queremos destruir o que nos faz bem-sucedidos – não queremos destruir a trama. Como podemos obter o valor dos padrões sem abrir mão da agilidade empresarial?”







Tornando-se um Integrador de Valor

A justa avaliação de mais de 1.900 CFOs – ao lado dos resultados financeiros de suas empresas – atesta o “valor” de ser um Integrador de Valor. Se você ainda não faz parte desse grupo, como fazer para se tornar um deles? Se já for um, qual o próximo passo?

“O que faz uma empresa se distinguir das demais é a capacidade de usar funções analíticas em todo o modelo de negócios ponta a ponta. Maior transparência de um extremo ao outro dos negócios é a chave.”

Dennis Hickey, vice-presidente - controlador corporativo, Colgate Palmolive

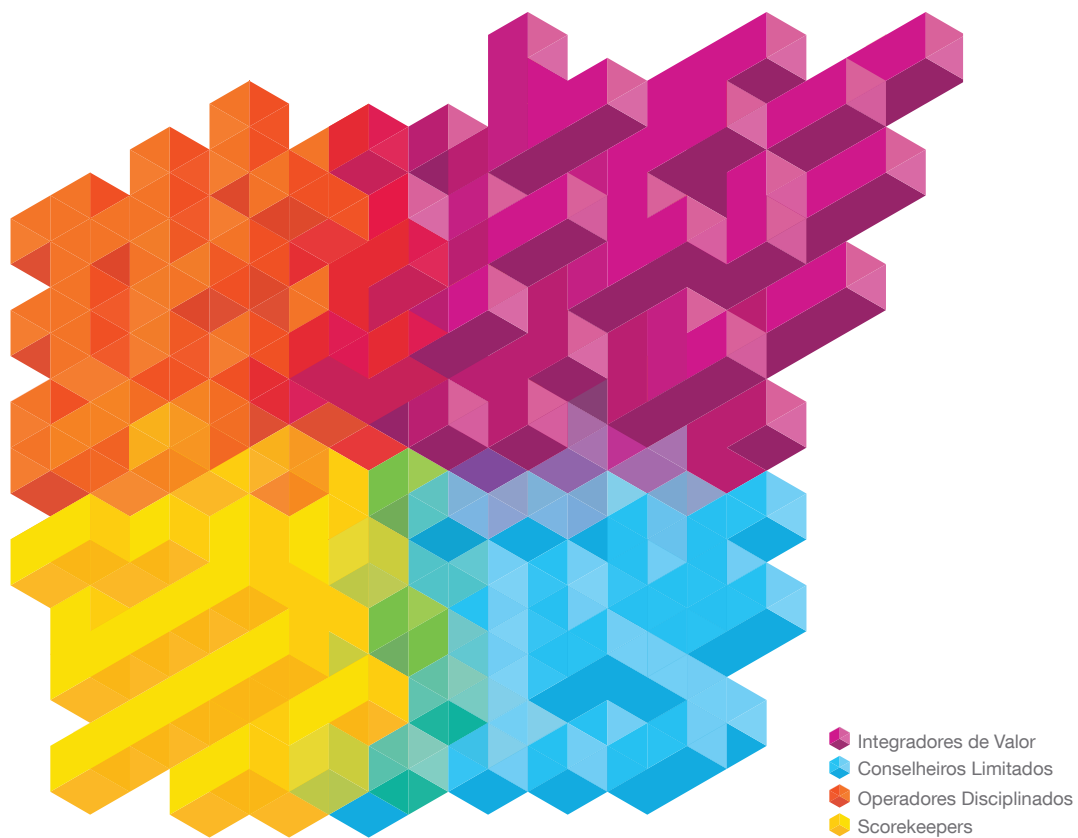
Os CEOs e os Conselhos estão exigindo mais do Financeiro. Não “basta” mais a primazia em atividades financeiras principais: o Financeiro também deve orientar acerca de assuntos estratégicos e operacionais. Para ajudar as empresas a tomar decisões melhores com maior rapidez, o Financeiro deve desempenhar ambos extremamente bem.

Essa é uma das razões para a presença proeminente de “Integrador” no nome dos Integradores de Valor: em seu cerne, eles integram eficiência e insight. “Integrador” também transmite a importância que eles colocam na integração de informações e processos em toda a empresa, um tema recorrente relacionado às organizações de desempenho superior em todos os nossos três últimos Estudos Globais de CFOs.

Mas os Integradores de Valor são mais do que simples faxineiros da informação. Estão em posição de desvelar insights importantes com alcance em toda a empresa, que seriam quase impossíveis de perceber em compartimentos funcionais. De acordo com um CFO do México, a missão do Financeiro deve ser ajudar a empresa a “pensar como um negócio global, em vez de áreas individuais.”

Os Integradores de Valor – mais do que qualquer outro grupo – estão equipados para serem consultores no nível da empresa. Estão posicionados para avaliar as oportunidades e os riscos dos negócios em contexto ponta a ponta e recomendar concessões difíceis entre unidades, mercados e funções de negócio. Um CFO do Reino Unido explicou a oportunidade da seguinte maneira: “Com os dados de que dispomos e nosso profundo conhecimento dos negócios, o Financeiro pode se tornar um eixo da tomada de decisões da empresa.”

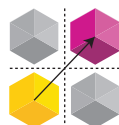
Logo, de que maneira organizações financeiras nos setores público e privado podem se encaminhar para – ou adentrar mais – o território do Integrador de Valor? As autoavaliações de nossos entrevistados dão uma perspectiva valiosa de ações futuras a serem consideradas pelos CFOs.



Scorekeepers: por onde começar?

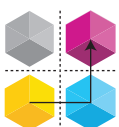
Os Scorekeepers focam, principalmente, a reconciliação e a consolidação dos dados financeiros, elaborando relatórios de resultados e garantindo conformidade regulamentar. Todavia, lutam por velocidade e consistência, devido à insuficiência de padrões e automação. Além disso, faltam-lhes os ingredientes necessários para fornecer insight empresarial.

Para se tornarem Integradores de Valor, os Scorekeepers podem seguir três caminhos possíveis: trabalhar, primeiro, na eficiência financeira; começar pelo aperfeiçoamento dos recursos de insight empresarial; ou fazer ambas as coisas simultaneamente.



Transformar a organização financeira de uma só vez pode permitir-lhes atingir as duas metas mais rapidamente. Entretanto, essa magnitude de mudança radical carrega consigo um risco maior e exigirá um apoio significativo da direção executiva, bem como um programa de gerenciamento com foco na mudança, para não esmagar as empresas.

Voltando-se ao insight



Visar, desde o início, o insight empresarial oferece alguns benefícios imediatos, que podem ser fáceis de justificar financeiramente. Mas esta abordagem também tem alguns pontos negativos. Sem padrões de processos e dados no Financeiro, faltará às organizações uma versão única da verdade financeira. Por consequência, a reconciliação poderá causar defasagem no insight empresarial, reduzindo a janela de tempo disponível para tomar decisões e agir.

Para compensar algumas dessas consequências, as organizações que optarem por este caminho deverão aplicar os mesmos princípios ao suporte a decisões que possibilita a eficiência financeira, a saber, padrões de processos e dados, propriedade de processos e plataformas financeiras comuns. Também precisarão desenvolver habilidades analíticas e implementar tecnologia analítica apropriada, padrões de dados operacionais e processos de suporte a decisões.

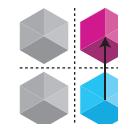
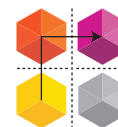
Voltando-se à eficiência

Atacar a eficiência financeira é um desafio significativo, onde quer que ele ocorra. No entanto, voltar-se ao problema logo de início pode ser menos problemático e dispendioso no longo prazo. Um CFO do setor de telecomunicações advertiu: “gastar muito tempo analisando dados de má qualidade e consolidando dados de várias fontes nos colocou três anos atrás da concorrência”. Ter uma única visão dos dados financeiros que abranja toda a corporação aumenta a confiança no insight empresarial e acelera sua produção. As lições aprendidas e os métodos usados para estabelecer funções financeiras básicas eficientes podem suavizar e acelerar a implementação desses mesmos capacitantes do suporte a decisões.

O caminho na direção da eficiência, muitas vezes, parte de uma compreensão básica comum do escopo das atividades e serviços fornecidos pelo Financeiro, bem como dos recursos e custos consumidos pela função. Isso permite identificar e priorizar oportunidades no curto, médio e longo prazo que delineiem uma visão das Finanças e o caso de negócios e o plano de implementação necessários para ganhar a adesão que permita prosseguir com um programa de transformação.

Conselheiros Limitados: criar padrões baseados em prioridades

Os Conselheiros Limitados começaram a trabalhar para se tornar Integradores de Valor desenvolvendo recursos analíticos sólidos. Contudo, seus processos de suporte a decisões são limitados por informações incompletas e inconsistentes e muita reconciliação e intervenção manual. Como os Conselheiros Limitados têm o pior índice de eficiência operacional dentre os quatro perfis, o ponto fraco do Financeiro, nessa área, parece sintomático de uma cultura corporativa geral que não foca, particularmente, a eficiência¹⁰.



“O Financeiro não é uma mera fábrica de processamento de informações. Devemos contribuir com o ministério gastando com inteligência, cumprindo a execução das políticas e fornecendo insight para que o Conselho conduza a missão estrategicamente, no longo prazo.”

Koen de Snoo, diretor de assuntos financeiros e econômicos, Ministério de Habitação, Planejamento Espacial e Meio-Ambiente da Holanda

Para aumentar a eficiência, os Conselheiros Limitados precisam de padrões. Na prática, é quase impossível fornecer análise oportuna e confiável no nível da empresa sem um consenso acerca dos dados de origem. A meta final, porém, não são dados padronizados para seu próprio bem; padrões de dados são tão importantes quanto as informações que eles ajudam a esclarecer e as decisões de negócios que auxiliam.

Nesse sentido, é crítico compreender, primeiro, os principais motivadores de negócios e objetivos do gerenciamento de desempenho da empresa para, só então, avaliar a disponibilidade e a semelhança dos dados subjacentes. Compreender essas necessidades dos negócios dá perspectiva às concessões entre velocidade versus precisão percebida nos relatórios e guia o modo de gerenciamento das informações. Assegurar que os dados estejam definidos de forma apropriada pode simplificar e acelerar a automação de regras de negócios, reduzindo o processamento manual e produzindo resultados mais rápido.

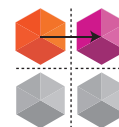
Em vez de tentar estabelecer, de partida, um conjunto abrangente de padrões, os Conselheiros Limitados podem aumentar a eficiência paulatinamente, à medida que formam recursos de insight empresarial em áreas particulares. Por exemplo, uma iniciativa de melhorar a análise de rentabilidade da linha de produtos poderia gerar consistência nos processos e definições de dados e atribuir proprietários a processos e fontes de dados relevantes. Melhorando a eficiência e o insight de maneira simultânea, função a função, processo a processo, os Conselheiros Limitados ganham, progressivamente, todo o impacto dos Integradores de Valor.

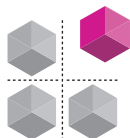
Operadores Disciplinados: reunir força analítica

Os Operadores Disciplinados realizam suas atividades de controle e relatórios financeiros de maneira altamente automatizada e eficiente. Por consequência, são fornecedores confiáveis e oportunos de informações e orientações financeiras. Porém, ainda não implementaram os recursos necessários para fornecer análises interfuncionais e auxiliar as decisões operacionais estratégicas.

Para fornecer melhor insight empresarial, os Operadores Disciplinados devem se concentrar no fortalecimento de seus recursos analíticos: o complemento de habilidades, processos de suporte a decisões, dados de origem e tecnologia analítica. Embora já “vislumbrem o sol”, eles precisam aplicar a mesma disciplina e rigor que usam em suas operações financeiras principais.

Como buscam produzir maior valor para suas empresas, os Operadores Disciplinados devem ter em mente a natureza integrada dos processos de planejamento e gerenciamento do desempenho. Eles têm a oportunidade de implementar medidas importantes e scorecards balanceados e utilizá-los para induzir os comportamentos certos em toda a empresa. Essas medidas se tornam o elo dos ciclos de planejamento estratégico, de portfólio e operacional. Desenvolver os alvos certos e fechar os *gaps* de desempenho com rapidez e destreza ajuda a garantir que a empresa, como um todo, esteja continuamente executando sua estratégia.





Integradores de Valor: manter ambas as frentes avançando

Embora os Integradores de Valor tenham feito progressos substanciais em termos de eficiência financeira e recursos de insight empresarial, estão continuamente promovendo avanços em ambas as dimensões. Suas respostas sugerem interesse elevado no uso de tecnologia para aumentar ainda mais a precisão dos dados, racionalizar o fornecimento de informações e desenvolver uma base mais sofisticada de informações e insights mais perspicazes.

Os Integradores de Valor estão extremamente focados no desenvolvimento de talento analítico. Eles compreendem que aperfeiçoar seus recursos de insight empresarial também significa conservar as escassas habilidades analíticas empenhadas e motivadas com o frescor dos desafios e maiores responsabilidades.

Além de aguçar a precisão de suas previsões, os Integradores de Valor estão desenvolvendo analítica mais sofisticada, como planejamento de cenários complexos e modelos de previsão. Na medida em que aumenta sua capacidade de previsão, os Integradores de Valor devem considerar incorporar esses recursos prospectivos nos sistemas operacionais, a fim de aprimorar a capacidade de resposta nas linhas de frente dos negócios.

Como você responderá?

A crise econômica global põe os CFOs na frente e no centro do palco, dando a permissão, *senão um mandado*, para assumirem um papel mais amplo nos negócios. Mas será que os CFOs se portarão à altura de tão elevadas expectativas? Para falar francamente, são capazes de fazer jus à eminência?

Para os CFOs, o imperativo não poderia ser mais forte. Como chefe-maior dos recursos financeiros da empresa, o CFO é, em última análise, responsável por proteger os investimentos e produzir o mais alto retorno sobre o capital investido. Essas responsabilidades pedem uma organização financeira que disponha controles firmes, relatórios precisos e oportunos e sólido discernimento em assuntos financeiros.

Tais expectativas, porém, também exigem equipes financeiras capazes de extrair insights pela observação horizontal de toda a empresa, bem como externamente. Devem ser influenciadores talentosos, respaldados por recursos analíticos e de modelagem sofisticados que lhes permitam fornecer orientação baseada em fatos sobre as decisões mais estratégicas confrontadas pela empresa.

As respostas de mais de 1.900 CFOs de todo o mundo trazem uma mensagem clara: as organizações melhor posicionadas para integrar valor no nível da empresa primam tanto por eficiência financeira, quanto por insight empresarial. É essa combinação que impele a empresa para decisões mais inteligentes e serve de combustível para um desempenho superior.

Ansiamos ajudá-lo a equipar sua organização financeira para um futuro arrebatador. Nas palavras de um CFO da Nova Zelândia, “é uma época realmente empolgante para um CFO”.

Vamos continuar nossa conversa em:

ibm.com/cfostudy

Como nossa pesquisa foi realizada

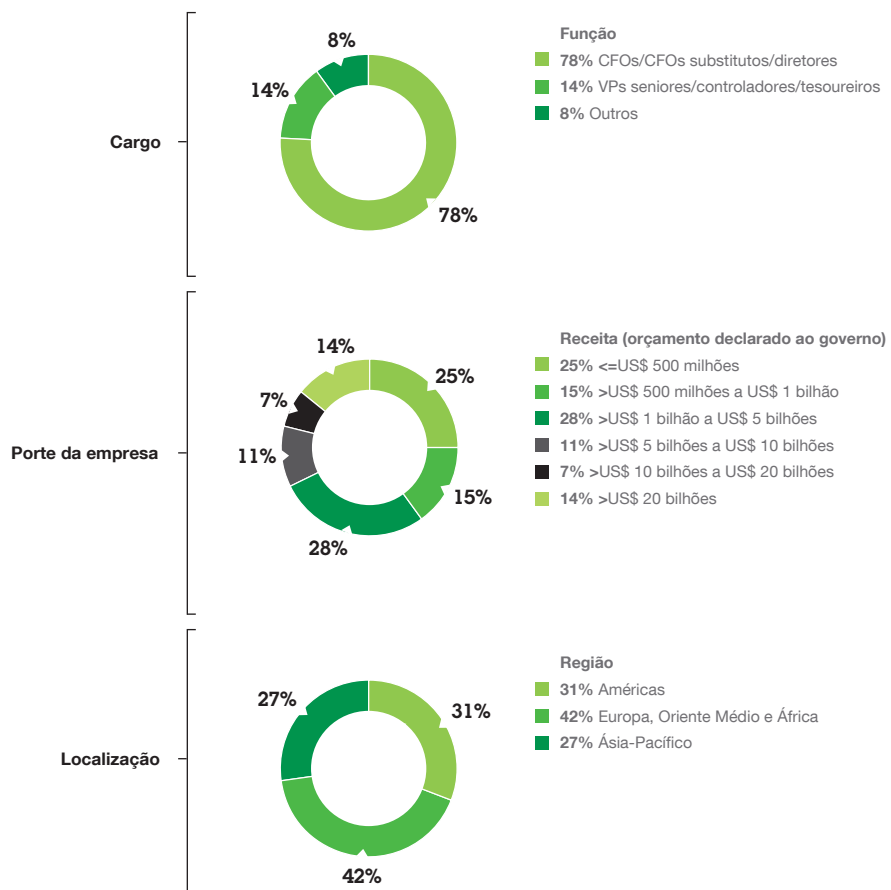
Por mais de uma década, a IBM realiza pesquisas preliminares para investigar questões estratégicas em pauta confrontadas pelos CFOs e suas organizações financeiras. Nosso Estudo Global de CFOs de 2005, *The Agile CFO* (“O CFO ágil”), se concentrava na necessidade de insight empresarial, enquanto que o estudo de 2008, *Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization* (“Balanceando risco e desempenho com uma organização financeira integrada”), demonstrou a importância de padrões corporativos de processos e dados que possibilitem tomadas de decisões e gerenciamento de riscos eficazes.

O Estudo Global de CFOs de 2010 – o maior de sua espécie de que se tem notícia – envolveu mais de 1.900 CFOs e profissionais seniores de Finanças de 81 países e 32 segmentos de mercado (vide a Figura 15). Executivos experientes da IBM entrevistaram pessoalmente mais de 75% desses líderes financeiros seniores; a Economist Intelligence Unit entrevistou os executivos restantes.

Nosso objetivo central no estudo deste ano foi investigar mais a fundo os tópicos apresentados em nossas pesquisas de 2005 e 2008 e descobrir outras características das organizações financeiras líderes. Especificamente, queríamos entender melhor como os CFOs e as organizações financeiras estão ajudando suas empresas a tomar decisões mais inteligentes na nova economia. De que maneira o Financeiro auxilia a empresa a prever e formar seu ambiente? De que maneira o CFO consegue a combinação ideal de recursos necessária para um desempenho superior?

Como parte de nossa pesquisa, também avaliamos o desempenho financeiro das empresas que divulgam publicamente suas informações financeiras. Para chegar a estas conclusões, nós nos baseamos nas três métricas financeiras usadas com mais frequência pelos entrevistados: lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização; receita; e retorno sobre o capital investido.

Figura 15 Organizações de vários portes de todo o mundo participaram deste estudo.
Mais de 75% dos entrevistados são CFOs ou diretores-financeiros de suas divisões ou empresas.



Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 1.917 CFOs e líderes financeiros seniores em todo o mundo que generosamente dividiram seu tempo e suas percepções conosco. Apeço especial por aqueles que nos permitiram incluir citações de suas entrevistas e apresentar suas experiências financeiras como estudos de caso, para destacar temas importantes neste relatório.

Agradecimentos especiais ao Dr. John Percival, professor-adjunto de Finanças, da Wharton School, Universidade da Pensilvânia, cuja colaboração e envolvimento contínuos acrescentaram valiosos insights e perspectivas a esta pesquisa de estudo dos CFOs.

Também gostaríamos de agradecer às contribuições da equipe da IBM que trabalhou neste Estudo Global de CFOs:

Equipe de Liderança – William Fuessler (patrocinador executivo do estudo), Spencer Lin e Carl Nordman

Equipe de Projeto – Carl Nordman (diretor do estudo), Steven Ballou, Angie Casey, Rachna Handa, Rajeev Jain, Edwina Jon, Spencer Lin, Kathleen Martin, Arghya Mazumder, Ann Randall, Stephen Rogers, Raghuram Sudhakar

E aos mais de 600 líderes da IBM em todo o mundo – inclusive aos campeões, executivos e profissionais do Estudo Global – que coordenaram e conduziram as entrevistas com os CFOs, dividiram suas experiências e conhecimento e ajudaram a desenvolver este relatório.

O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo insight de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para lhes proporcionar uma vantagem singular no ambiente em constante mudança de hoje. Através de nossa abordagem integrada de projeto e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. E com a experiência em 17 segmentos e recursos globais que se espalham por 170 países, podemos auxiliar os clientes a prever a mudança e a lucrar com as novas oportunidades.

Sobre o IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para os executivos de negócios seniores em torno de problemas críticos específicos de um setor ou ligados a vários setores diferentes. Este Estudo Global de CFOs faz parte de nossa série de estudos contínuos envolvendo diretores-executivos.

Notas e fontes

- 1 Por questão de legibilidade, nós nos referimos a todo este grupo como “CFOs” neste relatório.
- 2 “Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008”. IBM Global Business Services, outubro de 2007.
- 3 Os critérios usados para definir o eixo de eficiência financeira foram determinados pela correlação estatística do desempenho financeiro com as respostas à pesquisa. Dentre eles: plano de contas financeiro padrão, processos financeiros comuns, definições e controle de dados financeiros comuns e filosofia corporativa sobre padrões de informação corporativos. Alta eficiência foi definida como a adoção de padrões corporativos (para os planos de contas, processos e dados financeiros) em mais de 50% da organização, bem como padrões de informação corporativos recomendados ou impostos. Organizações financeiras eficientes diferem ligeiramente de nossa definição, em 2008, de Organizações Financeiras Integradas (IFOs), na medida em que dispõem de padrões implementados: as IFOs atingiram uma taxa de adoção corporativa de 75%, enquanto que as organizações financeiras eficientes alcançaram 50%. As IFOs também obrigam e impõem padrões de informação corporativos, enquanto que algumas organizações financeiras eficientes podem deixar a critério de cada unidade de negócio a implementação dos padrões recomendados.
- 4 Os critérios usados para definir o eixo de insight empresarial foram determinados pela correlação estatística do desempenho financeiro com as respostas à pesquisa. Dentre eles: confiança no planejamento operacional e nos recursos analíticos de previsão, eficácia do desenvolvimento de pessoal no Financeiro e o grau de semelhança no planejamento de plataformas. Sólido insight empresarial foi definido como planejamento operacional e previsão satisfatórios, alta eficácia no desenvolvimento de pessoal no Financeiro e implantação significativa de uma plataforma de planejamento comum.
- 5 “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study.” IBM Global Business Services. maio de 2008.
- 6 “The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study.” IBM Global Business Services, janeiro de 2009.
- 7 “The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study.” IBM Global Business Services, setembro de 2009.
- 8 IFOs são definidas por uma filosofia corporativa de obrigar e impor padrões corporativos, bem como processos comuns, definições e controle de dados padrão e um único plano de contas implementado em, pelo menos, 75% da empresa.
- 9 “Unified Unilever Europe.” *FAO Today*, julho/agosto de 2008.
- 10 A título de referência, o índice de eficiência operacional é definido como despesas de vendas, gerais e administrativas (SG&A) enquanto percentual da receita.

Para obter mais informações

Para obter mais informações sobre este estudo, envie um e-mail ao IBM Institute for Business Value, iibv@us.ibm.com ou entre em contato com um dos líderes da IBM listados abaixo:

<i>Global e América do Norte</i>	William Fuessler	william.fuessler@us.ibm.com
	Spencer Lin	spencer.lin@us.ibm.com
<i>Norte da Europa</i>	Thomas Hillek	thillek@de.ibm.com
<i>Sul da Europa</i>	Philippe Bellavoine	philippe.bellavoine@fr.ibm.com
<i>Ásia-Pacífico</i>	Colin Powell	colin.powell@au1.ibm.com
	Prithwish Majumdar	prithwish.majumdar@in.ibm.com
<i>Japão</i>	Mie Matsuo	miematsu@jp.ibm.com
<i>América Latina</i>	Wander Lopes	wlopes@br.ibm.com
<i>IBM Institute for Business Value</i>	Carl Nordman	carl.nordman@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services
Rua Tutóia, 1157
04007-005
São Paulo - SP
Brasil

Produzido nos Estados Unidos da América
Março de 2010
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais ou registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos registrados da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência nesta informação com o símbolo de marca registrada (@ ou ™), esses símbolos indicam marcas comerciais registradas ou de lei comum de propriedade da IBM no momento em que esta informação foi publicada. Essas marcas comerciais também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em "Copyright and trademark information" (Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais) em ibm.com/legal/copytrade.shtml

Outras empresas, nomes de serviços e produtos podem ser marcas comerciais ou registradas de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos e serviços da IBM não implicam que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países nos quais a IBM opera.

GBE03277-BRPT-02

IBM Institute for Business Value

