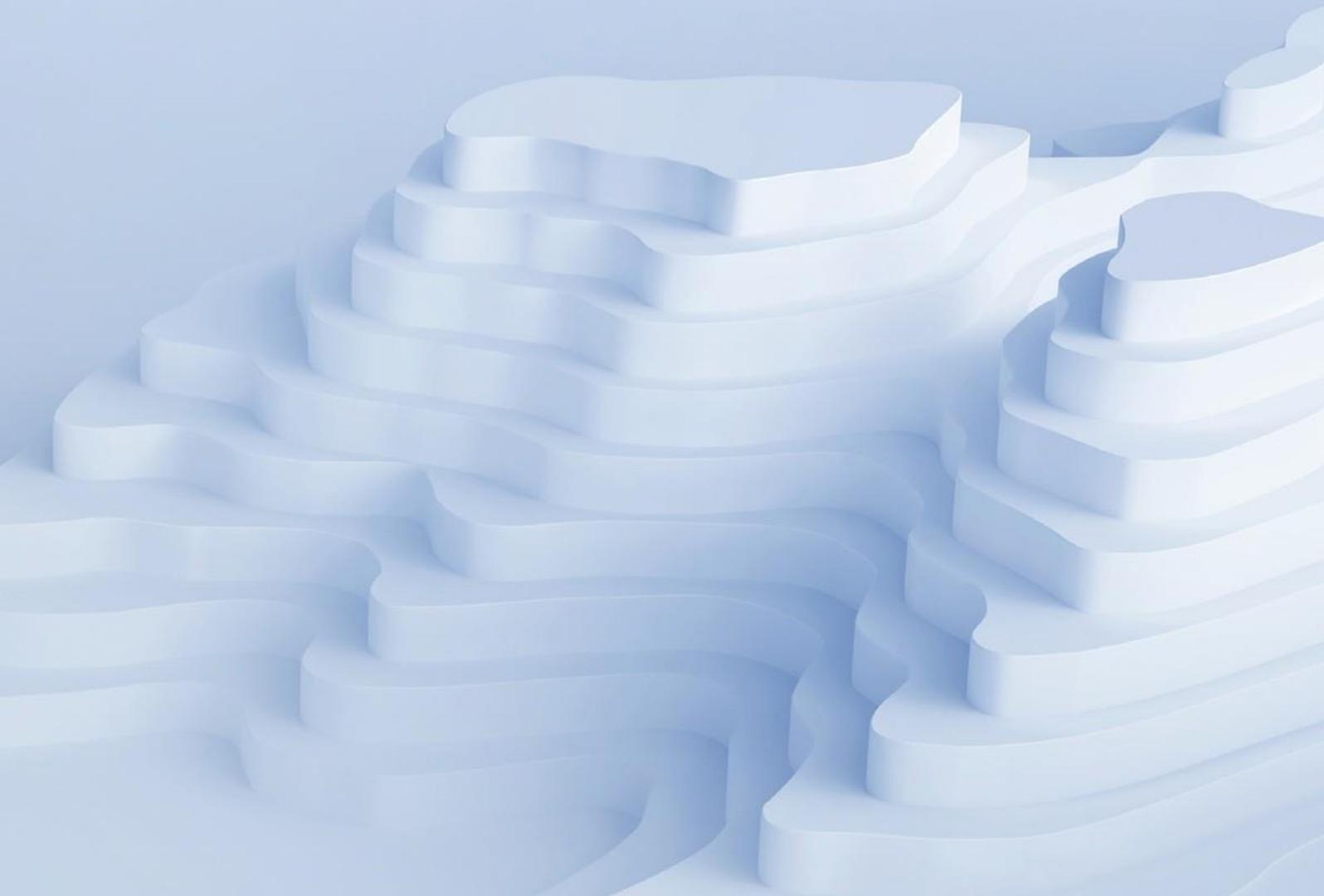




Cloud-first CFO

**Como a nuvem pode criar valor sustentável
para Finanças e para a empresa**



Conteúdo

03 O imperativo da nuvem para o CFO

05 A jornada para a nuvem

09 O valor da nuvem agora

16 Os desafios futuros

17 Iniciar a ação



O imperativo da nuvem para o CFO

CFOs – no epicentro da mudança

Quando a COVID-19 chegou, as empresas precisaram repensar a forma de trabalhar praticamente da noite para o dia. E, para muitos, houve uma incompatibilidade entre o que tinham em mãos e o que era necessário. Tecnologias ágeis, responsivas e escaláveis, que poderiam criar rapidamente insights e identificar as melhores ações a serem realizadas, estavam com alta demanda.

Como resultado, os cronogramas de investimento previamente planejados pelas empresas para a adoção de tecnologia em nuvem foram significativamente acelerados. Qual é a prioridade? Escalar as tecnologias em nuvem e transformá-las em recursos corporativos confiáveis e maduros.

A pandemia também trouxe nova atenção e valorização ao caráter crítico do papel do CFO. De fato, na edição mais recente da nossa Pesquisa Global com CFOs, 79% dos entrevistados disseram que a pandemia acentuou ainda mais sua influência e papel como parceiro estratégico do CEO e do negócio¹.

Isso, por sua vez, levou a prioridades e expectativas cada vez mais complexas e, muitas vezes, concorrentes para o negócio. Os principais desafios incluem:

O ritmo da mudança continua acelerando. As necessidades dos consumidores mudam continuamente, e os concorrentes estão desencadeando novas dinâmicas nas indústrias, que requerem novos pensamentos, modelos de negócios e planejamento de cenários.

As necessidades de controle e de conformidade estão se expandindo, impulsionadas pela regulamentação, exposição ao risco e expectativas dos consumidores.

A velocidade e o volume de dados estão explodindo, exigindo novas estratégias e capacidades, tanto de dados como de arquitetura.

A falta de resiliência está introduzindo e aumentando as ameaças de risco cibernético e financeiro, fraude e crime.

As considerações de avaliação de mercado e responsabilidade social introduzem novas medidas e responsabilidades para o CFO, como relatórios de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG). introduzem novas medidas e responsabilidades para o CFO, como relatórios de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG).

A pressão para gerenciar a saúde financeira está aumentando, equilibrando a liquidez total, o custo e o lucro para demonstrar uma capacidade constante para o crescimento.

As mudanças em onde e como as pessoas fazem seu trabalho aumentam a demanda por novos modelos operacionais e impulsionam uma transformação nas expectativas da força de trabalho.

Realização de valor a partir de investimentos em tecnologias disruptivas inovadoras.



Para enfrentar muitos destes desafios, os CFOs precisam adotar o novo ritmo de mudança, ao fornecer insights sobre a seleção e implementação de tecnologias que permitem o “movimento para as pontas” da área de Finanças (ver Figura 1). É um movimento que impulsionará toda a empresa.

Nesse futuro, a produtividade é potencializada pela eliminação do trabalho transacional por meio da automação inteligente das atividades centrais, e alavancando inteligência artificial (IA) e analytics para acelerar insights sobre iniciativas de melhoria operacional e financeira em toda a empresa.



Figura 1: Mover para as pontas

Fonte: Accenture analysis, 2021

O novo modelo da área de Finanças, fundamental para a geração de valor sustentável, requer uma dupla ênfase na padronização, automatização e realização de atividades tradicionais (Transacionar, Contabilizar, Controlar, Cumprir e Reportar) de forma mais inteligente – na mesma medida que redireciona o tempo da equipe para atividades de maior valor agregado (Planejar, Analisar, Recomendar), que trazem insights mais rápidos ao negócio visando análises preditivas e melhorias na tomada de decisão.

Os CFOs entendem que podem aproveitar rapidamente a experiência da transformação digital de sua própria área para focar em prioridades mais estratégicas: melhores insights e previsões a fim de apoiar o negócio orientados por dados. E agora, neste momento, eles estão especialmente posicionados para influenciar, significativamente, na escolha da tecnologia que viabilize a estratégia de negócios.

De fato, nossa Pesquisa Global com CFOs indica que 73% deles estão reequipando a área de Finanças com as tecnologias mais recentes, com o propósito específico de ampliar a influência em toda a empresa. Mas isso não é tudo. 7 em cada 10 (72%) CFOs têm a palavra final sobre o direcionamento da tecnologia adequada para a empresa, e 51% dos executivos de finanças são consultados desde o início na formação da agenda de transformação digital da empresa².

Portanto, é fundamental que os CFOs entendam como o investimento na nuvem e em plataformas tecnológicas aceleram sua capacidade de manobrar o negócio com maior agilidade e fornecer capacidades inovadoras à força de trabalho de maneira rápida, efetiva e proficiente.



A jornada da nuvem

Uma abordagem multidimensional de nuvem é fundamental

A nuvem pode otimizar custos, mas também é um facilitador de todos os impulsionadores de valor de uma empresa

Os hyperscalers, operadores de data centers que oferecem serviços de computação em nuvem, têm a economia de escala para proporcionar otimização de custos de infraestrutura de TI ao mesmo tempo que habilitam uma transformação radical em toda a empresa. Isso permite que as empresas destravem o valor de três maneiras diferentes:



Impulsionar crescimento e inovação

A nuvem é a base da reinvenção de negócios. É a plataforma na qual será criada a maioria dos futuros modelos de negócio e das ofertas hiper direcionadas para clientes.



Aumentar a eficiência operacional

A nuvem ajuda a organização a tomar decisões operacionais mais rápidas e melhores com base na análise de dados em tempo real.



Reduzir os custos totais de TI

A nuvem pode reduzir significativamente o custo total de propriedade de TI, ao deslocar o CAPEX para OPEX e vinculando o consumo e o custo de TI mais fortemente aos resultados da empresa.

O risco de ficar para trás enquanto os concorrentes cloud-first avançam é significativo e inevitável. Para cada organização que adota uma redução linear de custos e uma jornada de nuvem focada, há inúmeras outras que veem sua vantagem competitiva e capacidade de disrupção futuras ao apostar por uma transformação de nuvem completa nos seus negócios.

Expandir o horizonte da nuvem

As empresas precisam de um pensamento *cloud-first* holístico

Adotar uma abordagem linear para uma jornada na nuvem pode levar de três a cinco anos até que uma empresa comece a desfrutar de todo o valor que a transformação da nuvem pode trazer ao negócio. Uma abordagem integrada e orientada à estratégia para o planejamento e priorização pode proporcionar mais impacto na nuvem – mais rapidamente. Isso significa evitar uma abordagem estática que procura completar a otimização de custos de TI, antes de passar para outras fontes de valor maiores. Em vez disso, as empresas devem estar super focadas nas capacidades específicas necessárias para apoiar a eficiência operacional, o crescimento e a inovação, tudo em paralelo. Isso deve permitir o autofinanciamento das iniciativas da nuvem quase em tempo real – ao contrário de esperar pela tradicional otimização dos custos de TI para iniciar novos investimentos.



A Accenture desenvolveu e recomenda uma abordagem dinâmica para ajudar as empresas a determinar o direcionamento da jornada na nuvem, movendo o negócio transversalmente em três etapas: **migrar, acelerar e crescer e inovar** (ver Figura 2). Há considerações sobre quais capacidades mover para determinada etapa e por qual modelo de implantação e categoria de serviço.

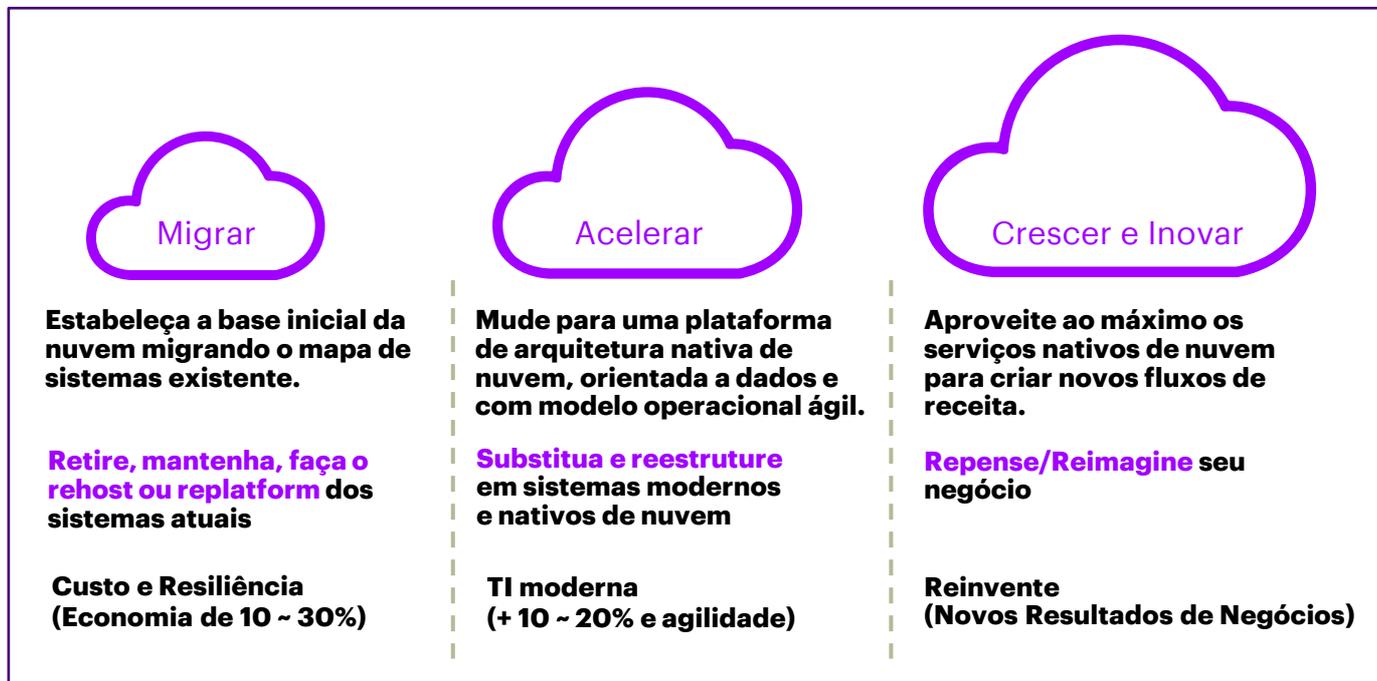


Figura 2: Jornada para a nuvem em três etapas

Fonte: Accenture 2021

Migrar

A Etapa 1 está focada na construção de uma plataforma estável na nuvem para permitir a modernização

Ao migrar para a computação em nuvem, as empresas podem desmontar e modernizar aplicativos obsoletos (como sistemas de mainframe) e arquiteturas técnicas/de infraestrutura para suportar capacidades da próxima geração. Geralmente, a lógica dos aplicativos e de negócio não muda nesta etapa. Ela simplesmente funciona de forma mais eficiente num ambiente “as a service”. Essa migração libera capital ao mover cargas de trabalho para a infraestrutura na nuvem. As economias geradas podem ser, na sequência, usadas em programas de transformação das próximas etapas 2 e 3.

Mas, para acertar, é fundamental que as áreas de negócio e de TI estejam alinhadas em relação ao modelo operacional desejado e aos objetivos do negócio. O consenso sobre a simplificação dos processos padronizados leva a decisões claras sobre “quais” e “quando” os sistemas legados devem ser retirados.

Estudo de caso da Accenture: Del Monte® Foods

A Del Monte Foods viu o crescimento desacelerando na sua categoria. A fim de se destacar num mercado acirrado, acompanhar as expectativas dos clientes em evolução e se preparar para a próxima etapa de crescimento, a Del Monte Foods iniciou a jornada para o futuro, transformando a infraestrutura de TI e realizando a transição para a nuvem pública. Com a ajuda da Accenture, a Del Monte Foods transferiu 200 servidores – incluindo 50 cargas de trabalho SAP® complexas – para a Amazon Web Services™ (AWS) em menos de quatro meses.

A Del Monte Foods agora tem a flexibilidade de ampliar suas operações de TI e pode atender às mudanças na demanda em todo o seu ciclo anual de negócios. A empresa também foi capaz de evitar investimentos relevantes em OPEX recorrentes. Como resultado, tem economias que podem ser direcionadas à estratégia de crescimento da empresa. Todas essas vantagens tornam a Del Monte Foods preparada para o futuro e estabelecem as bases para uma nova era de crescimento moderno e de inovação em TI.

Acelerar

A Etapa 2 introduz serviços adicionais para agilizar as principais iniciativas de transformação

Neste ponto, a harmonização e a qualidade dos dados são críticas para o sucesso. O primeiro passo na jornada para melhores operações, análises e insights é entender os desafios atuais na gestão de dados da empresa. Uma estratégia sólida de dados que abrange a qualidade, migração e governança de dados deve ser desenvolvida. Isso precisa ser feito antes que os sistemas sejam descomissionados, ou seja feito um rehost ou replatform para a nuvem.

Com uma estratégia de dados holística, as empresas começam a mover sistemas corporativos para a nuvem. Uma empresa pode mover seus aplicativos de processos de negócios corporativos, como ERP (Enterprise Resource Planning) ou CRM (Customer Relationship Management) para versões que são oferecidas de forma nativa num modelo de Software as a Service (SaaS), como Salesforce®, Workday®, Oracle® e Anaplan®, ou aplicativos que rodam numa plataforma na nuvem, como SAP S4/HANA®.

Tudo isto é mais do que uma migração de aplicações. Os processos agora podem ser transformados e automatizados, e a inteligência aplicada pode ser alavancada, especialmente se os dados corporativos estiverem disponíveis.

O alinhamento entre negócio e seus processos, modelos de dados e estratégia de integração é fundamental para garantir uma arquitetura sólida para mudanças rápidas e inovação contínua. É importante que haja uma arquitetura corporativa que defina as diretrizes para a expansão da nuvem e incorpore um modelo consistente de dados, além de uma abordagem de integração.

Nesta etapa as empresas estão começando a ir além de sistemas corporativos horizontais para sistemas em nuvem especializados numa função específica, tais como Blue Yonder® para a gestão de cadeia de suprimentos, ou Finastra™ para soluções tecnológicas em finanças. Isto é parte do movimento em direção a uma arquitetura nativa de nuvem mais ágil e integrada. A migração geralmente envolve transformar processos e adotar novas formas de trabalhar para alavancar o valor da inteligência aplicada e da automação.



Estudo de caso da Accenture: Varejista global: Migração do SAP para Microsoft® Azure® e serviços de gestão de aplicativos e infraestrutura

A Accenture trabalhou com um grande varejista global para migrar seu sistema SAP existente para o Microsoft Azure. Além disso, transformou seu ambiente de serviços de gestão de aplicativos e infraestrutura para impulsionar inovação e crescimento. A empresa ganhou visibilidade de ponta a ponta das operações de negócios na área financeira por meio de melhorias significativas em automação. Reduções de custos de infraestrutura na nuvem resultaram em economias que podem ser reinvestidas em áreas para o crescimento do negócio. O cliente, agora, possui uma plataforma modernizada, dinâmica e ágil para suas soluções corporativas, bem como a capacidade de escalar rapidamente seus recursos, aumentando ou diminuindo conforme necessário. Esses e outros benefícios fazem parte de uma transformação digital maior em colaboração com a Accenture, que traz inovação, maior velocidade e mais flexibilidade aos sistemas da empresa.

Crescer e Inovar

A Etapa 3 é onde as empresas exploram a condição “Nativo da Nuvem”

Com soluções nativas da nuvem, as empresas podem criar pilotos e escalar novos modelos de negócios com velocidade, isso integrado com a capacidade de continuar a impulsionar a inovação rápida com insights orientados por dados. É aqui que a Accenture vê as organizações líderes reimaginando seus negócios. Pouquíssimas empresas estão operando na Etapa 3, mas muitas estão a caminho.



22 / Junho,
2020

[Diebold Nixdorf® amplia a relação estratégica com a Accenture para acelerar sua transformação digital e migração para a nuvem](#)

“A colaboração das empresas economizará aproximadamente US\$ 50 milhões para a Diebold Nixdorf até 2023, ao mesmo tempo que melhora a produtividade dos negócios ao consolidar operações e desempenho, permitindo investimentos em inovação e oportunidades de crescimento. O acelerado programa alavancará ferramentas de automação digital e capacitará uma força de trabalho mais ágil e focada no cliente. Os sistemas de TI corporativos da Diebold Nixdorf serão migrados para a nuvem, e melhorias serão feitas nos processos e aplicações globais para os 22.000 funcionários da empresa em mais de 100 países.”



Pulando etapas

As empresas que adotam uma abordagem “Agile” podem dominar a mudança de forma mais efetiva e acelerar a captura de valor. Primeiro, ganhos rápidos podem ser obtidos ao migrar aplicativos menores que precisam de uma reformulação mínima de plataforma para um ambiente na nuvem. Paralelamente, as empresas geralmente começam a transformar processos-chave e a mapear os respectivos sistemas para a futura plataforma na nuvem.

Mudanças no modelo operacional são necessárias porque a infraestrutura e aplicativos na nuvem operam de forma diferente, usam processos distintos e exigem outros papéis, métricas e regras de governança de dados. O grau de mudança dependerá da estratégia executada para a migração para nuvem. Uma renovação do modelo operacional para nuvem é melhor alcançada por uma equipe dedicada e focada não apenas nos aspectos técnicos da migração e do desenvolvimento em nuvem, mas também nas questões organizacionais e culturais que apoiarão as novas formas de trabalhar para maximizar a eficiência de custos, melhorar o desempenho e entregar o potencial de inovação da nuvem. Novas competências, mentalidade e comportamentos serão inevitavelmente necessários em toda a empresa, não apenas em TI.

Essas três etapas de migração para a nuvem não são sequenciais e nem se excluem mutuamente. Não há uma solução mágica para definir como deve ser um modelo operacional pós-nuvem. Cada transformação deve atender ao contexto existente da empresa e se esforçar para construir recursos preparados para o futuro, com interrupção mínima das operações atuais. O que está claro é que o caso de valor para nuvem não deve ser simplesmente “lift and shift”. Também deve desencadear uma mudança fundamental na forma como os CFOs gerenciam a área de Finanças e assessoram a empresa.

O valor da nuvem agora

O CFOs têm várias funções e assumem múltiplos papéis (ver Figura 3), cada um carregado de altas expectativas do Conselho, do CEO e dos demais diretores, para a criação contínua de oportunidades para impulsionar o crescimento e a rentabilidade.



Figura 3: Três papéis-chave para os CFOs

Fonte: Accenture 2021

Para cada papel, exploramos as tendências e desafios específicos enfrentados pelo CFO – e como a nuvem pode ajudar a gerar resultados.



Guardião econômico

Principais tendências

O que é fundamental para todo CFO? Garantir a viabilidade financeira da empresa num mundo volátil e incerto. A diretriz financeira pode ser limitada por uma falta de visibilidade. Novas formas de planejamento podem ser necessárias, muitas vezes no curto prazo, para lidar com a volatilidade da cadeia de valor (evidenciada mais recentemente na pandemia). A eficiência da função financeira (custo como percentual da receita) está sob crescente avaliação. E o custo da obsolescência tecnológica e do envelhecimento da infraestrutura pode ser um verdadeiro peso. Problemas comuns a serem abordados incluem:

- fontes de informações inconsistentes e fragmentadas
- tempo e esforços elevados para gerar relatórios e planejar ações
- altos níveis de variabilidade e incerteza para planejamento/previsão de cenários de negócios
- liquidez e preservação do capital

Em outras palavras, os CFOs enfrentam problemas de dados, velocidade, agilidade e previsão – tudo isso enquanto tentam garantir a integridade inquestionável das demonstrações financeiras e uma sólida liquidez.



Como a nuvem pode ajudar

Aplicativos baseados em nuvem e plataformas de dados podem ajudar os CFOs a cumprir seu papel de guardiões econômicos de quatro maneiras:

01

Os CFOs precisam de uma abordagem holística para transformar a organização financeira. SaaS ou ERP baseado em nuvem e aplicativos financeiros **trazem conectividade, automação e práticas líderes incorporadas**. E, uma vez que o SaaS significa um software permanentemente atualizado com os recursos e funcionalidades mais recentes, os CFOs podem, agora, legitimamente perguntar “por que não?”, em termos de permanecer na funcionalidade padrão e limitar customizações – o que permite uma função financeira eficiente e eficaz.

02

Os CFOs estão constantemente se esforçando para dominar a arte de equilibrar eficiência e liquidez. Sistemas baseados em nuvem e plataformas de dados **reduzem custos de implementação e execução**, ao mesmo tempo que transferem a alavancagem do balanço (CAPEX) para DRE (OPEX). Reduções significativas nos custos globais de armazenamento e computação fornecem ao CFO reservas para reinvestir em aplicativos que forneçam melhor planejamento e insights. A mudança do CAPEX para o OPEX permite que os CFOs preservem o aumento da liquidez financeira nos curto e médio prazos, porque o gasto de caixa é distribuído ao longo de vários anos.



As empresas que migram para a nuvem podem esperar, com base em nossa experiência, reduzir seus custos de infraestrutura de TI em de 25% a 40%. Além disso, a sua estrutura de custos se torna mais variável e os sistemas têm maior capacidade de atender de forma mais eficiente aos picos de custos³. Isso provou ser particularmente importante durante a pandemia, quando as grandes mudanças de comportamento por parte dos consumidores e clientes e as demandas pressionaram as cadeias de suprimento até o limite.

Sabemos que 32% dos entrevistados pela CFO Research já estão usando a nuvem para impulsionar a eficiência de custos. Além disso, a alta padronização significa menor variação nos processos e, portanto, menores custos de manutenção.

03

A solução moderna para um modelo de negócios mais **conectado e preditivo é uma plataforma de planejamento** baseada em nuvem. Dessa maneira, um armazenamento centralizado de dados oferece acessibilidade e visibilidade de conjuntos de dados enormes que podem gerar insights em toda a empresa, assim como refinar modelos algorítmicos e alcançar níveis mais granulares de previsão.

04

Para **gerenciar caixa e liquidez**, é fundamental aproveitar os dados disponibilizados pela nuvem em tempo real usando instâncias de ERP globais para gerenciar caixa e liquidez quase em tempo real. Isso habilita o uso de sistemas de tesouraria assim como o uso de análise preditivo e inteligência artificial para uma melhor previsão do fluxo de caixa e simulação de cenários que impactam a liquidez.



Arquiteto de valor de negócio

Principais tendências

Como arquitetos de valor de negócio, os CFOs enfrentam os impactos incessantes da disrupção, incluindo um volume de dados cada vez maior, fusões e aquisições frequentes e a expectativa de crescimento do negócio – tudo isso ao mesmo tempo que criam caixa para investimentos futuros. Os desafios que precisam superar incluem:

- aumento da quantidade de dados e demandas para fornecer insights de desempenho em mais dimensões (canais/setores), em períodos de tempo mais curtos, o que demanda mais poder de processamento;
- processos cada vez mais complexos e pressões de custos para mitigar a perda de lucros;
- consolidação do setor e/ou desfoque das fronteiras entre diferentes setores;
- menor clareza de papéis e responsabilidades e lacunas de habilidades analíticas nas equipes.

Uma vez que lideram as discussões sobre como arquitetar o valor de negócio, os CFOs podem trazer insights que equilibram as pressões tanto em termos de receita quanto de lucro líquido.





Como a nuvem ajuda

Sistemas de dados baseados na nuvem podem ajudar os CFOs a cumprir sua função de arquitetos de valor de negócio de três maneiras:

01

Uma vez que os dados foram disponibilizados na empresa inteira, há uma expectativa que os CFOs e suas áreas financeiras identifiquem as oportunidades para a criação de valor de negócio. Juntamente ao fato de que o planejamento e a análise financeira são uma função comum em todas as áreas da empresa e unidades de negócio, os CFOs e suas equipes devem ser **os sensores nas pontas da empresa**. Eles precisam encaixar esses fluxos de dados numa infraestrutura em tempo real. E qual a única maneira de gerenciar grandes volumes de dados e de executar os modelos baseados em IA que possam ajudar a entender esses dados? Por meio do aproveitamento da nuvem – pública, privada ou híbrida, dependendo dos requisitos de privacidade e de segurança. De fato, os CFOs acreditam que a prioridade nº 1 em resposta à crise da COVID-19 tem sido revisar a estratégia de negócio, com base em insights de equipes financeiras distribuídas em diferentes funções e geografias⁴.

02

À medida que as empresas se esforçam para oferecer níveis cada vez mais altos de experiência ao cliente, é preciso olhar para todas as áreas funcionais para ver como o trabalho realmente é feito e onde o valor de cliente é criado. Os CFOs podem liderar na empresa a adoção de soluções na nuvem de mineração de dados, que conectadas aos ERPs de produção e a outros sistemas podem obter dados em tempo real e visualizar cadeias de valor e processos de negócio de ponta a ponta. A melhor maneira de descobrir gargalos e suas causas, desvios, e perda de valor é confiar numa solução baseada em nuvem que possa ingerir esses dados em tempo real, aplicar modelos baseados em IA e fornecer uma capacidade de monitoramento contínua.

03

À medida que a disrupção impulsiona maiores ondas de fusões e aquisições, bem como empreendimentos e parcerias, a nuvem permite que **a integração seja melhor, mais rápida e mais barata**. Um ERP baseado em nuvem para a entidade controladora/adquirente pode criar uma arquitetura “plug and play” e mais simples; da mesma forma, um ERP baseado em nuvem para a entidade controlada/adquirida permite uma arquitetura flexível de dois níveis. Ambos proporcionam mais opções para a melhor forma de integrar os negócios, dependendo da prioridade da empresa. Aplicativos nativos de nuvem também permitem uma integração mais rápida, pois facilitam a adoção imediata do padrão e melhores práticas em processos e, ao mesmo tempo, ativam a capacidade incremental de armazenamento e processamento de dados. E quanto mais rápido a entidade adquirida sair dos sistemas legados, menor será o custo incorrido para manter o funcionamento de sistemas mais antigos e de maior custo funcionando ou o custo do contrato de serviço de transição, caso seja aplicável.





Catalisador da estratégia digital

Principais tendências

Nesse papel, os CFOs podem imaginar (e proteger) novas formas de impulsionar valor num mundo digital. Isso inclui lidar com preocupações de segurança permanentes e auditorias (“valor em risco”), com o impacto de novos modelos de negócios habilitados pelo digital, e com a geração de novos dados e estratégias de arquitetura e novas fontes de receita; além disso, a necessidade de introduzir novas medidas conforme as empresas adotam a responsabilidade social corporativa (como relatórios ESG) e novas formas de trabalho, como o modelo híbrido de trabalho.

Como pioneiros, os CFOs têm uma oportunidade de reimaginar as finanças para os negócios num mundo digital e definir novas abordagens para enfrentar:

- o aumento de riscos derivados de ameaças à segurança;
- a necessidade de novos modelos de negócio, à medida que a demanda se dissipa nos canais tradicionais;
- o aumento da ênfase em governança ambiental, social e corporativa por parte de investidores e comunidades.



Como a nuvem ajuda

As soluções baseadas em nuvem podem ajudar os CFOs a cumprir seu papel de incentivadores para catalisar a estratégia digital de suas organizações de três maneiras:

01

Todas as empresas enfrentam riscos cada vez maiores de segurança por violações de dados, problemas de controle de acesso e ataques de negação de serviço por organizações criminosas. E, embora não haja uma solução mágica que resolva estes riscos de maneira infalível, **uma estratégia baseada em nuvem ajuda a mitigar esses riscos** e, em alguns casos, a melhorar a conformidade regulatória.

Os grandes provedores de nuvem pública/híbrida alcançaram resultados nunca antes vistos para segurança física e digital – seus investimentos nesta área crítica para seus negócios vão muito além do que a maioria das empresas poderia esperar atingir. Além disso, os aplicativos SaaS baseados em nuvem se beneficiam de pacotes de atualização de segurança mais frequentes. E, por último, num ambiente no qual haverá níveis crescentes de trabalho remoto, as empresas são obrigadas a ter soluções com segurança de ponta a ponta instaladas. Desta forma, a nuvem permite que qualquer dispositivo pessoal se conecte a uma área de trabalho remota e que tenha acesso a todos os aplicativos e dados necessários. Dado que os CFOs desempenham um papel fundamental nos esforços de risco e de conformidade das empresas, essa é uma área natural na qual podem catalisar a mudança para toda a organização.



02

Diretamente extraído do [“Accenture Cloud Computing blog”](#) sobre CFOs: “Os executivos de finanças estão posicionados de forma ideal para facilitar os meios para que suas organizações **consumam dados disponíveis na nuvem como os principais métodos para gerar lucros** na era digital.” Esses métodos podem variar desde a monetização direta de dados – o que pode incluir, por exemplo, a oportunidade de vender dados para impulsionar novas fontes de receita – até monetizar indiretamente o valor econômico dos dados.

03

Com estratégias corporativas ambientais em mente, aproveitar uma infraestrutura de **nuvem pública, normalmente, reduz a pegada de carbono de uma empresa**. Na realidade, as infraestruturas em nuvem podem ser de três a quatro vezes mais eficientes, em termos de energia, do que os data centers corporativos, graças tanto aos hardwares mais eficientes quanto sua maior utilização. E as fontes de energia também diferem: quase todos os provedores de nuvem garantiram fontes de energia renováveis para sua infraestrutura.

Transformação financeira cloud-first

Para acelerar os benefícios para a empresa, os CFOs precisam ser os primeiros a iniciar jornada para a nuvem, determinando se devem construir ou comprar novos serviços na nuvem que tragam eficiência e inovação assim como redução de custos – e fazer isso em um período de três meses, não de três anos. Também devem definir as prioridades de transformação de tecnologias, com base nos resultados de negócio desejados e usar essas prioridades para se afastar gradualmente de quaisquer tecnologias obsoletas que estejam atrasando o seu progresso.

Ter os dados certos para fornecer insights prospectivos aos líderes de negócios requer mudanças. Os CFOs que entendem de gestão, qualidade, inovação e consolidação de dados têm uma vantagem. Um modelo de governança de dados deve ser estabelecido e representar o ecossistema de ponta a ponta da empresa.

Com a transformação virá o aumento da demanda de novas capacidades de Finanças, tais como uma melhora da análise de benchmarking e visualização de dados e conhecimento em novas tecnologias. Novas funções como arquitetos de valor de Finanças, técnicos em automação de processos e especialistas em transformação de finanças digitais surgirão e, nos próximos dois ou três anos, o talento com esse conhecimento serão os perfis mais demandados em Finanças na guerra por talentos no mercado.

Em alguns casos, pode ser necessário saltar direto para iniciativas de eficiência e inovação habilitadas para nuvem apenas para sobreviver, isso especialmente para aquelas empresas que sofrem de disrupção e pressão competitiva de novos modelos de negócios (ver Figura 4). O valor realizado, fruto de tal abordagem, certamente diminuirá qualquer coisa que a otimização de custos possa entregar por conta própria, mas para ser sustentável deve ser entregue juntamente à estratégia adequada de talento, estratégia de dados e modelo operacional.



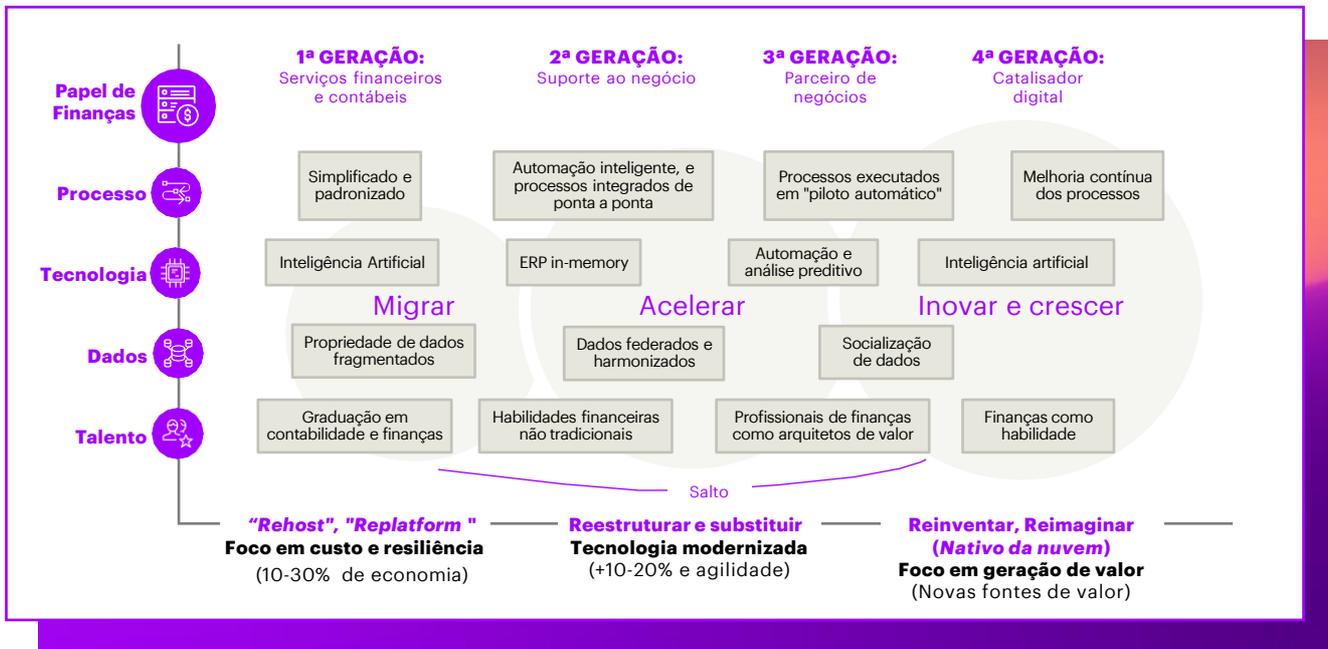


Figura 4: Jornada de evolução de finanças

Fonte: Accenture 2021

A proposta de valor para a empresa

Não existe business case simples de migração para a nuvem. O impacto e valor potenciais para uma organização são determinados por uma série de fatores variados. Além dos papéis do CFO discutidos acima, aqui estão, também, inclusos fatores como: tendências da indústria, a natureza da tecnologia obsoleta que será substituída, a linha de negócios considerada, o ambiente regulatório específico do mercado e, cada vez mais, a disposição da empresa em se comprometer com o investimento. Conforme a função financeira é otimizada, movendo-se para a nuvem, há benefícios inquestionáveis no escopo (ver Figura 5). Mas se o CFO puder influenciar a organização mais amplamente, um valor ainda maior pode ser alcançado.

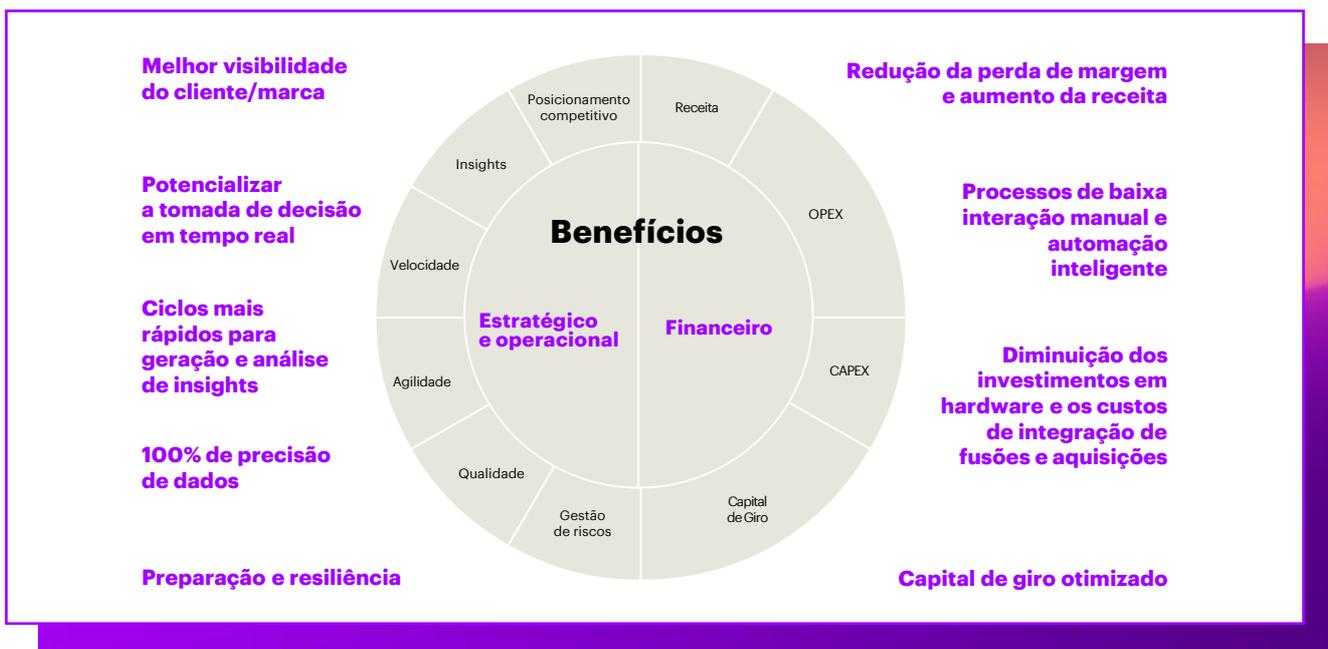


Figura 5: Valor da nuvem para a empresa

Fonte: Accenture 2021



Os desafios futuros

A seguir, os principais desafios que as organizações enfrentam em sua jornada para a nuvem

Desafios

Estratégias de mitigação



Segurança

Conformidade com regulamentos, privacidade e proteção de dados, integração entre controles em sistemas on-premise e sistemas na nuvem etc.

- Assumir o controle da conformidade regulatória; isso não pode ser terceirizado para o provedor de nuvem;
- Estabelecer um roteiro de transição de controle de ponta a ponta, trabalhar em conjunto com a área de gestão de riscos e reguladores alinhando o plano com as migrações de aplicativos;
- Teste proativo: começar com um modelo de teste de intrusão e testar constantemente em cada liberação de aplicativos.



Expansão de aplicações

Complexidade da arquitetura de aplicações que podem levar a uma alta dívida técnica e outras ineficiências.

- Faça uma abordagem cirúrgica: não modernize tudo de uma vez. Comece com casos de uso de alto impacto e sempre analisando riscos e o custo-benefício. Trabalhe na sequência até chegar em serviços core do negócio estáveis, que são oferecidos por meio de APIs.



Desalinhamento entre TI e o negócio

Desalinhamento entre os objetivos (para a nuvem) das áreas de negócios e de TI, o que leva a esforços e resultados desiguais.

- Alinhar os "Product Owners" (PO) do negócio com as equipes do aplicativo responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades e o caso de negócio;
- Escalar Agile: conter o portfólio de alta velocidade, antes de executar modelos Agile escalados, como o Scaled Agile Framework;
- Alinhar os interesses dos diferentes stakeholders, evitando casos de negócio concorrentes e garantir o engajamento dos líderes de tecnologia.



Lacuna de competências

Ausência de competências da nuvem dentro da organização, falta de treinamentos adequados e falta de uma cultura mais colaborativa, levam a atrasos e um progresso lento.

- Criar planos de talento: repensar o ciclo de vida dos funcionários, desde o recrutamento e a integração à gestão da carreira etc.
- Implantar mecanismos para formar novos líderes tecnológicos, desde modelos de coaching e aprendizado on-line até salas de aula etc;
- Cultura de mudança: reorientar a organização para promover maior colaboração entre áreas e ajustar, consequentemente, a gestão de desempenho etc.



Infraestrutura obsoleta

Isso pode causar gargalos que dificultam as mudanças ou adaptações para novas capacidades de negócios.

- Remodelar o modelo operacional de infraestrutura. Ou seja, levar a organização para um modelo de entrega mais ágil;
- Remodelar o talento de infraestrutura: habilitar competências de engenharia de software full-stack;
- Modernizar a tecnologia: migrar para uma entrega de infraestrutura mais automatizada e de autoatendimento;
- Gerenciar o ritmo/escala da adoção consistente com os benefícios para criar uma dinâmica positiva;
- Avaliar o risco/recompensa do risco de concentração associado à migração em larga escala.



Iniciar a ação

Para gerar mais valor e manobrar o risco, os CFOs precisam se mover mais rápido do que o ritmo dos negócios. A maneira de fazer isso é capturando todo o potencial que a tecnologia avançada pode oferecer, o que, por sua vez, desencadeará insights críticos para impulsionar o valor em toda a empresa. Os CFOs líderes vão colaborar com seus pares para fazer acontecer. Com visibilidade de dados e análises em toda a empresa e uma compreensão do risco corporativo e da resiliência operacional, os CFOs estão mais bem posicionados para reunir a liderança da sua organização a fim de realizar a transformação digital habilitada pela nuvem.

Liderar o desenvolvimento de uma transformação de valor em toda a empresa e jornada de mudança.

O CFO está posicionado de forma privilegiada para avaliar os custos e o potencial de crescimento dos investimentos digitais que permeiam toda a empresa. As primeiras iniciativas que geram economias de custo significativas podem ajudar a financiar programas futuros. Para capitalizar totalmente os investimentos em tecnologia, o CFO e o diretor de recursos humanos (CHRO) trabalharão juntos para investir na criação dos novos comportamentos e competências necessários. Assim, os colaboradores assumem funções de maior valor para melhor atender clientes e fornecedores.

Mobilizar o poder da liderança da empresa para impulsionar o crescimento sustentável.

Uma vez estabelecida uma única fonte da verdade para os dados, o CFO pode usar insights que cruzam diferentes áreas da empresa a fim de informar e unir a liderança para uma melhor tomada de decisões estratégicas, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Para se manter responsivos e ágeis, os CFOs devem criar mecanismos de governança e ritmos de gestão que facilitem o diálogo interfuncional sobre prioridades estratégicas, investimentos, iniciativas e tomadas de decisão e que, além disso, fomentem a responsabilização pela realização de valor.

Identificar os parceiros certos – testar, escalar e repetir.

Estabelecer uma parceria com o CIO para definir um ecossistema interno e externo (com provedores de serviços em nuvem) para criar um plano de implantação e ambientes de prototipagem rápidos, que permitam à empresa testar rapidamente casos de uso em nuvem e provar seu valor. A implementação inicial de casos de uso, que criam uma escala expressiva, pode ajudar a conseguir o co-investimento dos provedores de nuvem para ajudar a compensar os custos de migração.



Três perguntas que os CFOs podem fazer aos CIOs sobre migração para a nuvem

1

Como nos organizamos em torno da nuvem?

Com essa transição, é necessário um novo modelo operacional para a nuvem. É necessário fomentar a colaboração entre áreas de TI e áreas de negócios que, historicamente, têm trabalhado em silos. Sem o nível certo de engajamento sênior e multifuncional, as organizações não podem capturar todo o potencial da nuvem e terão dificuldades para impulsionar a mudança.

2

Como conduzimos a mudança rapidamente, apesar dos sistemas obsoletos complexos e dívida técnica?

Embora a modernização dos sistemas legados seja custosa e altamente complexa, as organizações não devem ficar sobrecarregadas para enfrentar um desafio tão monumental. Uma abordagem mais razoável é focar na modernização das principais capacidades que impulsionam as experiências prioritárias para a reinvenção. Os CFOs nunca devem financiar grandes programas de modernização de vários anos sem marcos intermediários significativos ao longo da jornada.

3

A TI está pronta para isso?

As equipes de TI precisam ser requalificadas para apoiar a transformação em nuvem, gerenciando serviços e aproveitando novos recursos, como o DevOps. As principais competências incluem:

Etapa 1 – a migração de infraestrutura e de software para a nuvem dentro de Infraestrutura, como serviço (IaaS) requer conhecimentos em engenharia de nuvem e competências tecnológicas gerais.

Etapa 2 – a aceleração para uma infraestrutura de nuvem mais robusta requer competências de arquitetura nativas de nuvem, dados e conhecimento de engenharia de produtos em nuvem.

Etapa 3 – inovar e crescer com soluções do setor significa reimaginar toda a arquitetura corporativa – a arquitetura de dados, as competências em IA e a experiência em modelos de negócios são essenciais.

As políticas de TI também precisarão ser atualizadas para garantir que os protocolos de dados e de segurança permaneçam vigentes.



Por que escolher a Accenture para sua jornada para a nuvem?

Há vários anos, a Accenture migrou sua infraestrutura e aplicativos para a nuvem. 95% das aplicações da Accenture estão na nuvem, apoiadas pela economia da plataforma. E temos ajudado empresas em todo o mundo a obter valor sem precedentes a partir da nuvem – tempo de migração até 50% mais rápido, melhoria de até 35% na eficiência de gestão de nuvem e implantações em SAP, Oracle e DevOps até 75% mais rápidas.

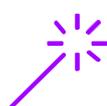
Os serviços de nuvem de ponta a ponta da Accenture combinam abordagens orientadas a geração de valor e critérios de avaliação de tecnologia para otimizar a entrega de soluções em nuvem com velocidade e escala. Ajudamos a encontrar novas e melhores maneiras de aproveitar a nuvem para desbloquear valor e posicionar o CFO como grande viabilizador da estratégia de negócios. Com isso, contribuimos para que os CFOs, a área de finanças e a empresa alcancem a promessa completa da nuvem, do controle de custos à elasticidade e à inovação.

Nossas plataformas inovadoras prontas para utilização – Accenture myNav e Accenture myWizard® – habilitam nossas soluções e aceleram a capacidade de geração de valor rapidamente. Finalmente, nossos relacionamentos com parceiros estratégicos de provedores de nuvem – como AWS, Microsoft Azure, Google Cloud Platform™ e Alibaba™ – nos dão a capacidade de previsão para construir soluções seguras que atendam às necessidades atuais e futuras.



MyNav

Defina sua ambição de modelo na nuvem considerando toda a sua infraestrutura, aplicações e dados. Com o Accenture MyNav, é possível avaliar, arquitetar e simular soluções em nuvem mais adequadas e em escala para sua organização.



MyWizard

Migre o volume de dados e aplicações on-premise de forma rápida, segura e com confiança para a infraestrutura em nuvem mais adequada às suas necessidades. Sejam elas públicas, privadas, híbridas ou multinuvem e, com isso, aproveite as ferramentas altamente automatizadas como a MyWizard.

Como um parceiro líder de estratégia, entrega e aliança para todos os principais provedores de serviços em nuvem, e grandes players de SaaS, a Accenture tem a escala, amplitude e profundidade de serviços especializados, recursos qualificados e relacionamentos com o ecossistema de nuvem para ajudar todas as organizações a navegar em seus jornada na nuvem com confiança.

A jornada para a nuvem é uma transformação contínua, que equipa as empresas com o conhecimento, ferramentas e insights necessários para se adaptar e atender a qualquer mudança e desafio. Com a ajuda da Accenture, essa jornada pode começar hoje.



Autores



James Burrows

Managing Director – Strategy & Consulting, Technology Strategy & Advisory, Cloud First lead

james.e.burrows@accenture.com



Rob Campanile

Managing Director – Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Cloud First lead

robert.j.campanile@accenture.com



David Davidson

Senior Managing Director – Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, North America lead

david.a.davidson@accenture.com



Corinne Koppel

Managing Director – Technology, Intelligent Platform Services (IPS), IPS CFO & Enterprise Value lead

Corinne.koppel@accenture.com



Paul Prendergast

Managing Director – Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Europe lead

paul.d.prendergast@accenture.com



Raghvendra Singh

Managing Director – Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Growth Markets lead

s.raghvendra@accenture.com

Contatos Accenture Brasil



Adriano Regis

Managing Director – Technology,
líder do SAP Business Group na
América Latina

adriano.regis@accenture.com



Pablo Cuadro

Managing Director – Strategy &
Consulting, líder de CFO &
Enterprise Value no Brasil

pablo.cuadro@accenture.com



Augusto Korps

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

augusto.korps@accenture.com



Marina Jacintho

Managing Director – Strategy &
Consulting, CFO & Enterprise Value –
Client Group Natural Resources

marina.jacintho@accenture.com

**Agradecimentos: Victor de Souza, Ana Vaz, Andrea Pereira,
André Massera, Carlos Marques e Marcos Chemmer**

Referências

1. Accenture, "[CFO Now: Breakthrough speed for breakout value](#)", fevereiro de 2021
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 624 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com.br.

Isenção de Responsabilidade: Este documento destina-se apenas a fins informativos gerais e não leva em conta as circunstâncias específicas do leitor e pode não refletir os desenvolvimentos mais atuais.

A Accenture se isenta, na medida do permitido pela lei aplicável, de toda e qualquer responsabilidade pela exatidão e completude das informações desta apresentação e de quaisquer atos ou omissões feitas com base em tais informações. A Accenture não fornece assessoria jurídica, regulatória, auditoria, fiscal ou médica e não é fabricante de dispositivos médicos. Os leitores são responsáveis por obter tais aconselhamentos de seus próprios advogados ou outros profissionais licenciados.

Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo é pretendido, expressado ou implícito pelos proprietários de tais marcas.