

CONSOLIDAR E PUBLICAR RESULTADOS

Como automatizar o processo da
'última milha' nos relatórios
financeiros?

Rui Botelho

Principais desafios com a 'última milha' em finanças



O que é a ‘última milha’ em finanças?

Elevar a performance da função de finanças no processo de fechamento e publicação de resultados, focando em:

- 1. Gerenciamento do processo de fechamento:** ajudar as empresas a entender, gerenciar, automatizar e otimizar seus processos de fechamento financeiro
- 2. Gerenciamento da produção de relatórios e publicação dos resultados:** auxiliar as empresas a gerenciar o desenvolvimento colaborativo dos reportes regulatórios e no preenchimento mais eficiente de suas publicações
- 3. Suporte de tecnologia:** automatizar e integrar os principais passos do fechamento e publicação, para acelerar as reconciliações nos seus diversos níveis e minimizar o trabalho manual de entrada e transformação de dados, reduzindo erros e maximizando a eficiência no processo

As companhias encaram uma pressão crescente para produzir informações em tempo hábil e com maior qualidade. Essas pressões recaem sobre o ciclo de fechamento e publicação

Pressões Externas

- Elevado nível de transparência da informação exigido pelos investidores
- Maior nível de detalhe solicitado pelos órgãos regulatórios (ex: CVM, Bacen, Susep)
- Redução dos prazos, imposta pelos reguladores, para a divulgação das informações ao mercado

Pressões Internas

- Maior necessidade dos negócios no suporte a **decisões críticas** com análise pontual e rigorosa
- **Maiores responsabilidades** além dos componentes tradicionais de relatórios corporativos, incluindo planejamento, orçamento e previsão e análise de rentabilidade
- Expectativa de entrega de visões sobre **como interpretar dados** para orientar a tomada de decisão e a melhora da performance
- Demanda por **automação e integração** dentro dos sistemas já estabelecidos

Pressões de Custo

- Pressão crescente para fazer **mais com menos** recursos sem comprometer a precisão e controle
- Horas extras significativas e elevada **rotatividade**

Há alguns indicadores que sugerem a existência de oportunidades e desafios para melhorar o ciclo de fechamento e publicação

Velocidade

- O prazo de fechamento contábil na maioria das vezes é superior a **5 dias**
- Divulgar resultados consolidados e notas explicativas demora mais de **30 dias**
- Informação é disponibilizada **tarde demais** para apoiar decisões operacionais e de negócio

Controle e Precisão Insuficientes

- Ajustes ou **correções significativas** registradas após o fechamento dos livros
- Difícil identificação das transações entre **partes relacionadas**
- Relatórios financeiros externos são **diferentes** dos relatórios gerenciais
- Riscos de inconsistências na informação

Dependência de Processos Manuais

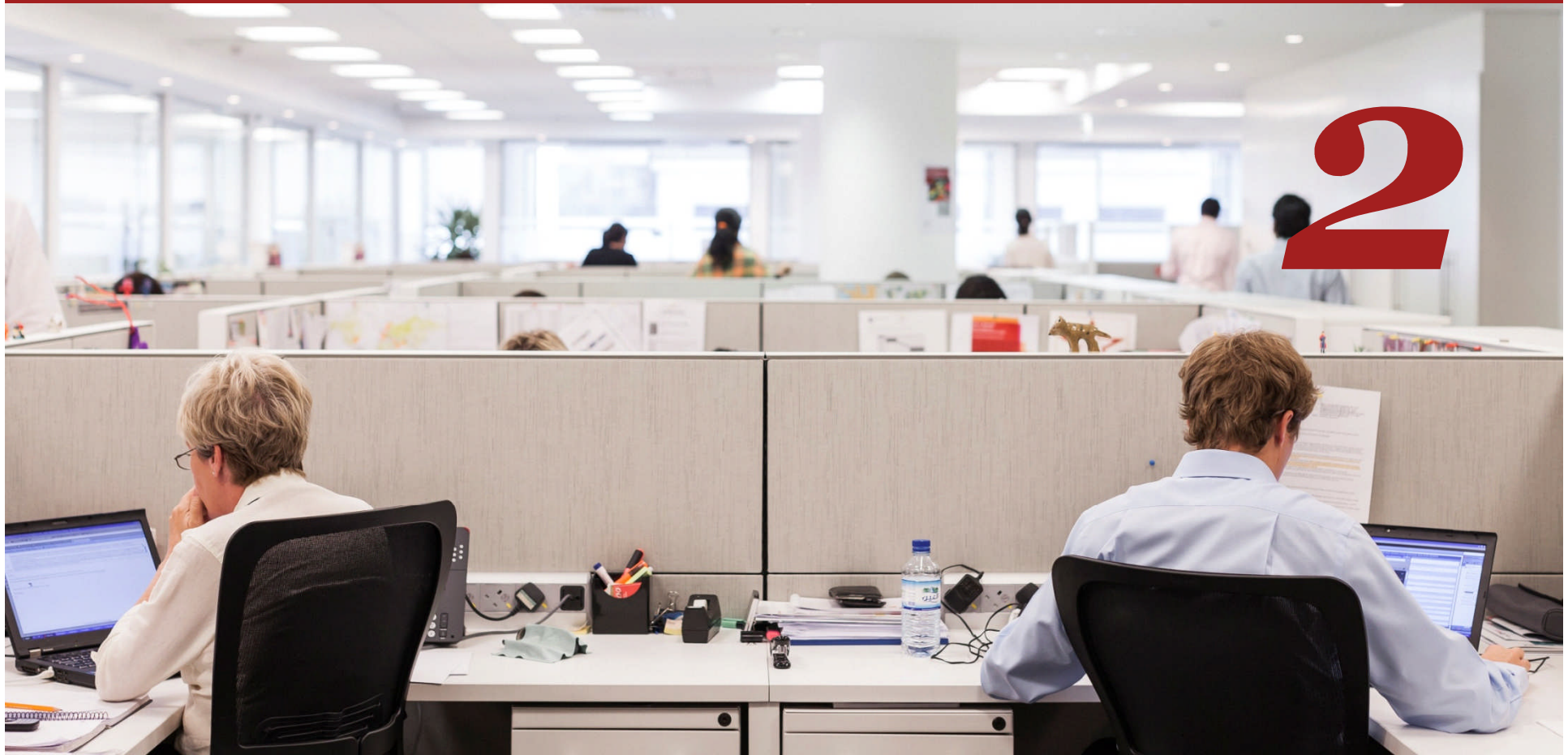
- Atividades manuais significativas e dependência de **planilhas Excel**
- Sistemas distintos e ausência de um **plano de contas único**
- Planos para implementar uma nova **ferramenta de consolidação e relatório**
- Fluxo por **emails que reduz a visibilidade** do processo, não controla as versões da informação e **dificulta o gerenciamento** e a auditoria do processo

Apoio a Decisão não Efetivo

- Elevado tempo dedicado à **coleta e preparação dos dados** prejudicando o **tempo de análise**

E como está a hoje a preparação e uso das informações em finanças?

2



As equipes de finanças ainda investem mais tempo na produção da informação, no entanto há empresas que já conseguiram equilibrar essas atividades com um maior suporte à análise



Estudo sobre benchmark da performance da função financeira 2012

As equipes de finanças de alto desempenho gastam



Tecnologia

A tecnologia não faz diferença se os dados não estão corretos

60%

dos participantes
ainda dependem
de planilhas
manuais para
elaborar relatórios.

50%

dos participantes
possuem
repositório
de dados

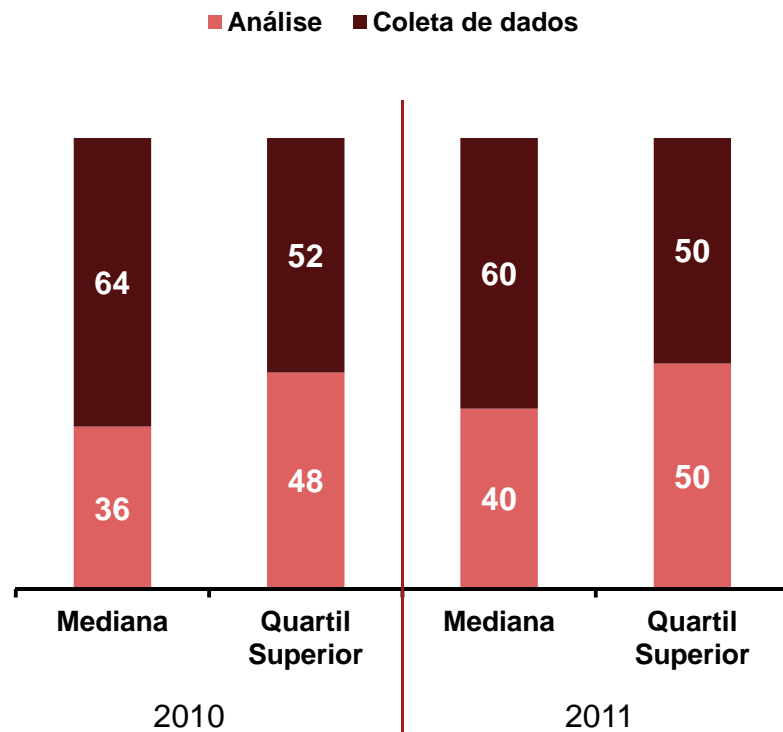
10%

utilizam
“Taxonomia
padrão”

Equipes de alto desempenho adotam abordagem integrada aos processos, sistemas, dados de planejamento e relatórios gerenciais, na qual a obtenção de dados corretos é o primeiro passo.

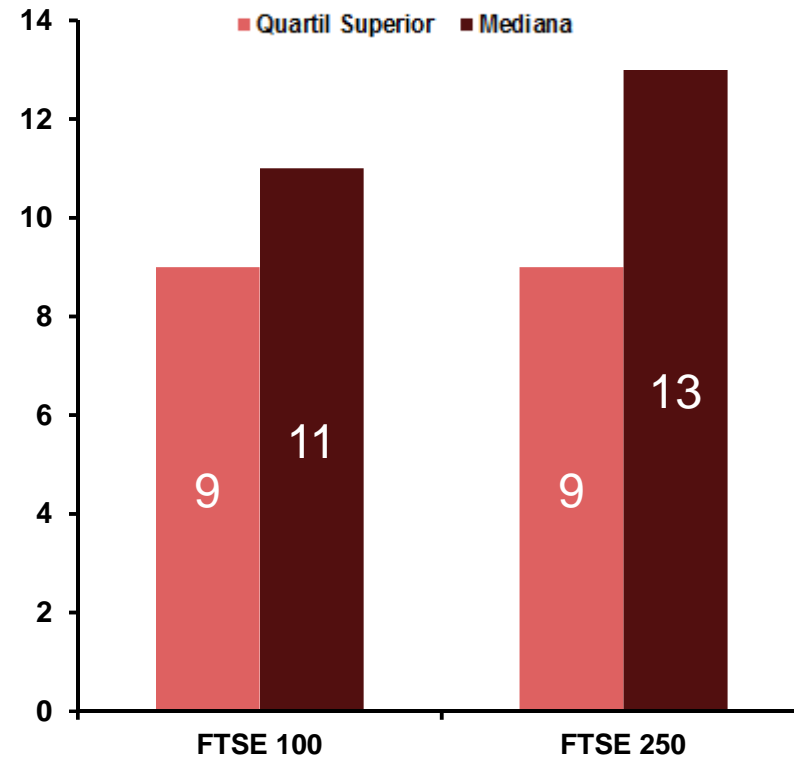
Quanto mais rapidamente as equipes de finanças conseguirem preparar as informações-chave, mais tempo elas terão para analisar as implicações e preparar comunicados ao mercado

Porcentagem de tempo despendido em coleta de dados x análise



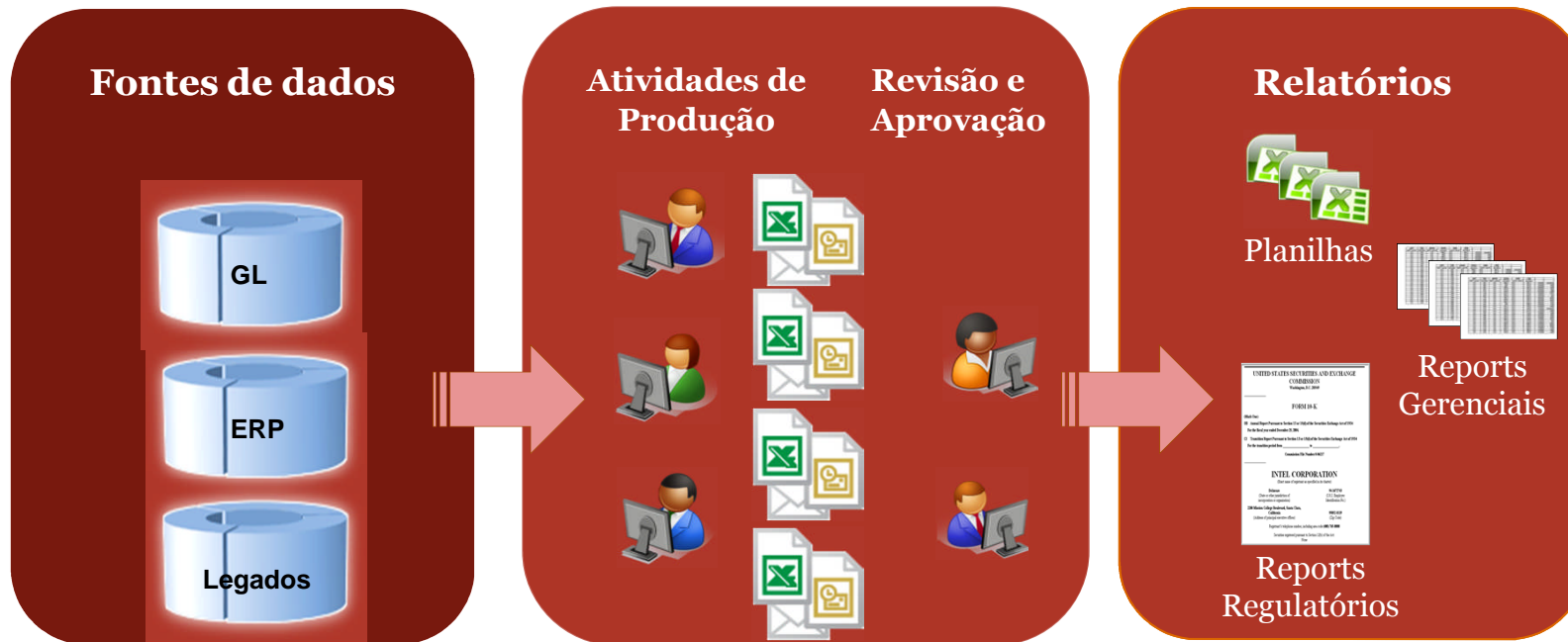
Fonte: Estudo de *benchmark* da *performance* da função financeira 2012

Dias úteis para fechamento e reporte à diretoria



Fonte: Estudo de *benchmark* da *performance* da função financeira 2012

Situação comum nas empresas, grande parte do tempo é gasto com as processos e atividades manuais para o ciclo da ‘última milha’



- Uso extensivo de MS-Word e MS-Excel, compartilhado via e-mail
- Problemas de consistência de dados
- Dificuldades em Colaboração
- Falta de controles internos e trilha de Auditoria
- Risco elevado de inconsistências e segurança da informação
- Processos manuais repetidos em todos os períodos de fechamento

Um ciclo de fechamento e publicação eficiente cria uma base para avaliar o desempenho, apoia as decisões de negócios e atende as exigências dos órgãos regulatórios

Características de um ciclo de sucesso

- Melhora no **gerenciamento e controle**
- Padronização dos **processos** para eliminar complexidades e inconsistências desnecessárias
- **Rapidez** no fechamento ao sequenciar apropriadamente tarefas e por eliminar gargalos, duplicidade de esforços e atividades sem valor agregado
- Foco no uso e otimização da **tecnologia**
- Alinhar o processo com as necessidades dos stakeholders para prover apoio efetivo à **tomada de decisão**

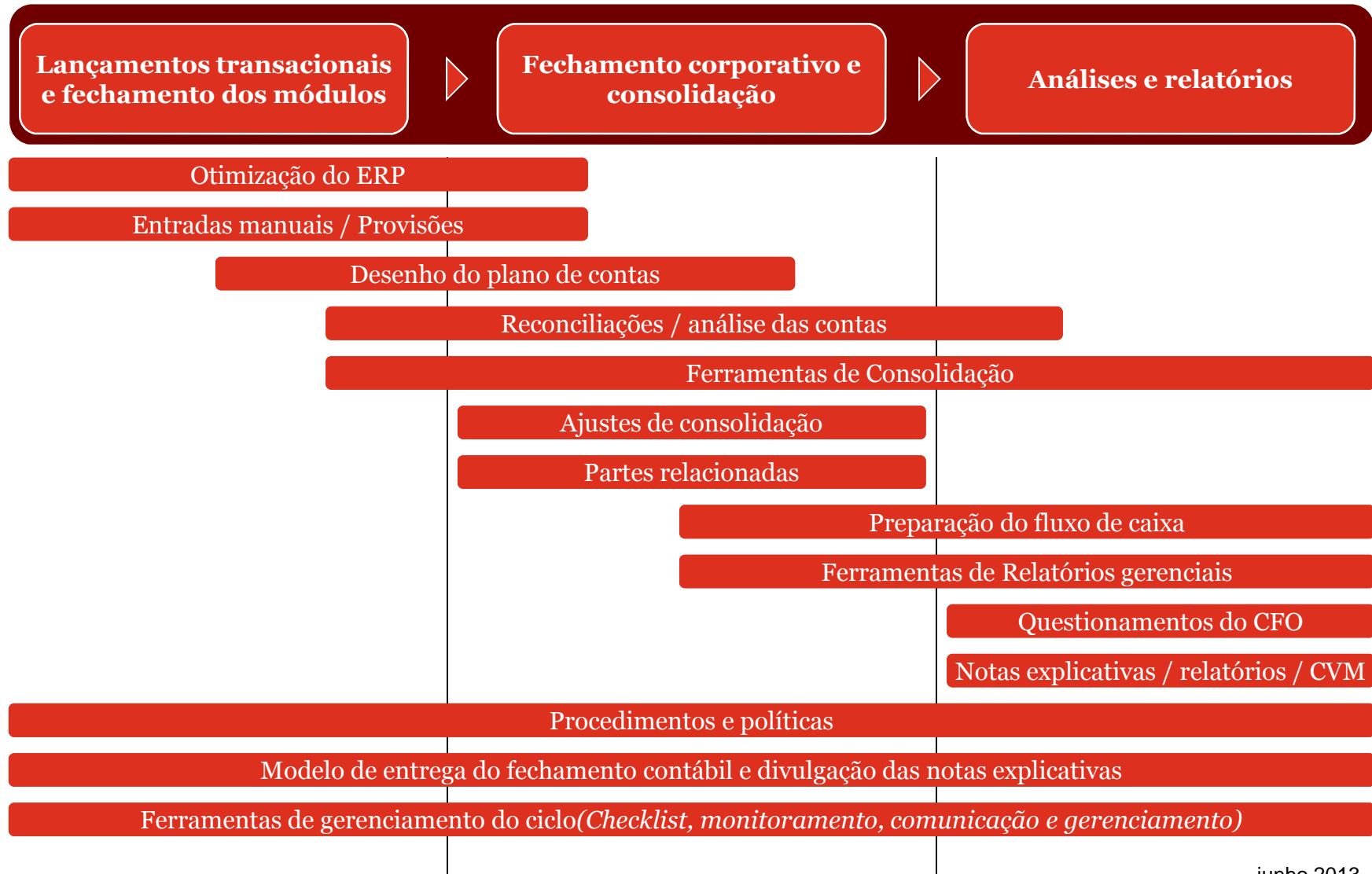
Benefícios no negócio

- Um **ciclo melhorado** permite que os recursos disponíveis foquem no **apoio à decisão** e ao cumprimento dos requerimentos regulatórios.
- Inversão de papéis: **Maior tempo dedicado à análise** e menor tempo à coleta de informações
- **Estruturação das informações** para apoiar as decisões do negócio
- Responder às **exigências regulatórias** e reduzir os custos globais de *compliance*
- Aumentar a **confiança** na divulgação das demonstrações financeiras
- **Redução do custo** do ciclo de fechamento, consolidação e relatórios

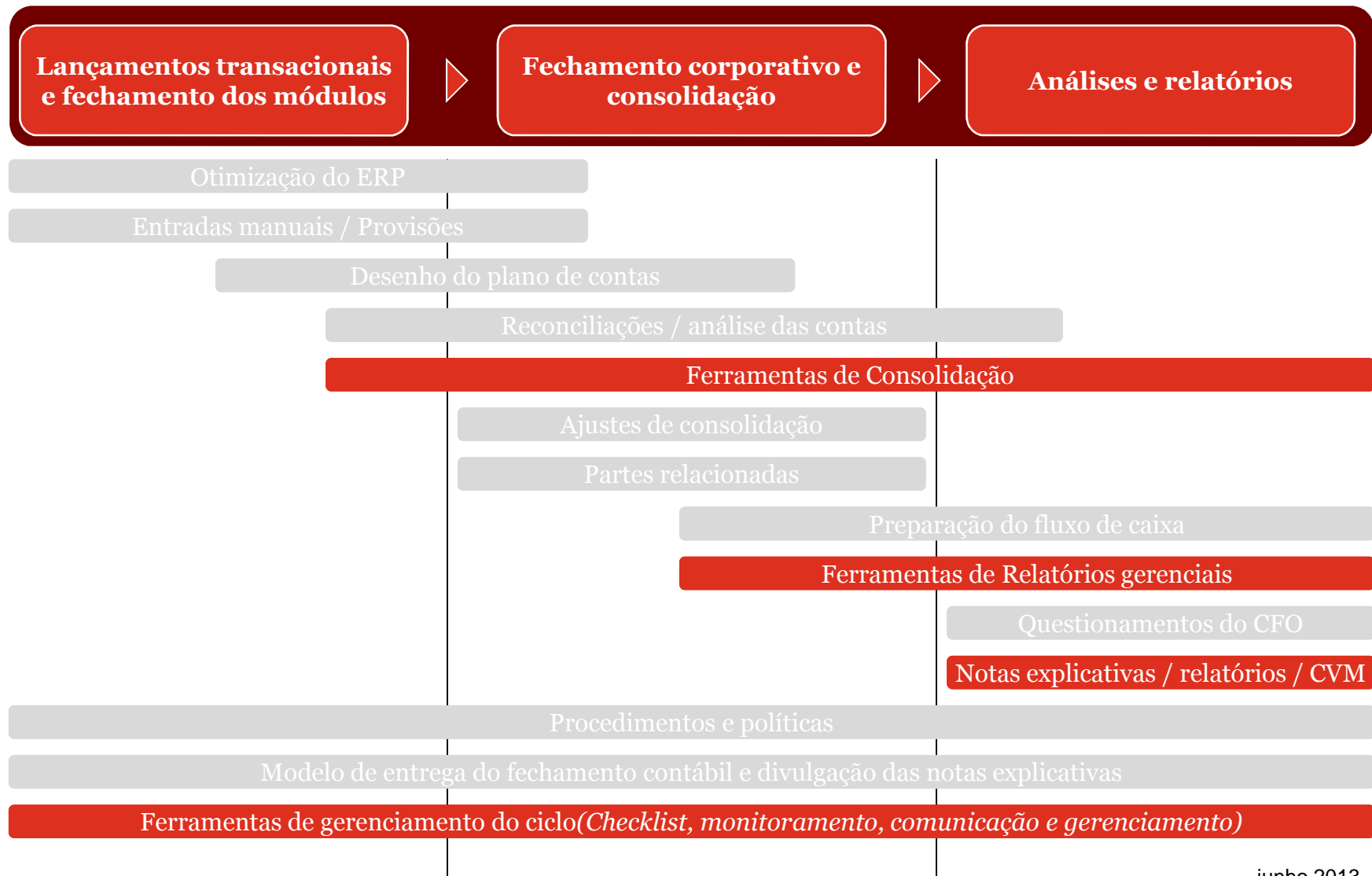
Alternativas tecnológicas



Framework de Fechamento e Publicação



Framework de Fechamento e Publicação




Existem diversas soluções tecnológicas no mercado que podem ajudar a enfrentar os desafios da ‘última milha’

Gartner Magic Quadrant para Corporate Performance Management



Source: Gartner (February 2013)

Segundo essa análise, as seguintes ferramentas possuem uma posição relevante no quadrante de líderes do Gartner:

	Cognos
	Hyperion
	BPC

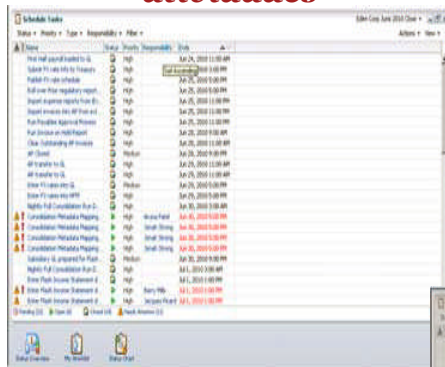
Alternativas tecnológicas para auxiliar no processo da ‘última milha’ em finanças e alguns benefícios

Gerenciamento do Processo de Fechamento Financeiro	Benefícios
Oracle Financial Close Mgr SAP Financial Closing Cockpit SmartClose Mgr	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência em todas as atividades e tarefas relacionadas com o fechamento (em grupo ou individual) • Processo de fechamento contínuo com responsabilidades claras e deadlines
Consolidação Financeira	Benefícios
IBM Cognos Controller Oracle Hyperion HFM SAP BPC Tagetik	<ul style="list-style-type: none"> • Automação do processo de consolidação • Padronização, Confiabilidade e segurança das informações • Flexibilidade para acompanhar as reestruturações societárias • Conversão de moedas automática • Eliminação automática de transações entre partes relacionadas • Integração de dados com os sistemas de origem
Relatórios Gerenciais & Publicação de Resultados	Benefícios
IBM Cognos Disclosure Management Oracle Disclosure Management SAP Disclosure Management SmartNotes	<ul style="list-style-type: none"> • Automação da preparação dos relatórios (especialmente os reportes externos com seções de texto/notas, gráficos e imagens ou fotos) • Redução/eliminação de erros (reconciliações manuais, cargas de dados, etc) • Aumento da segurança no compartilhamento das informações financeiras (cada pessoa ou área é responsável e tem acesso apenas a
Soluções de Integração e Transformação dos Dados	Benefícios
IBM Cognos Data Mgr Oracle FDQM SAP FIM	<ul style="list-style-type: none"> • Automação dos fluxos e transformação dos dados com aumento na qualidade • Redução significativa das entradas manuais • Maior controle do usuário sobre mudanças necessárias no fluxo e transformação

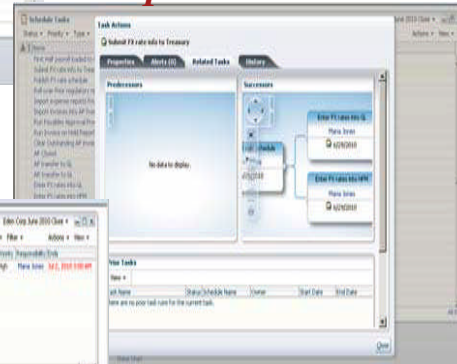
Ferramentas para gerenciamento do fechamento e principais características desse tipo de sistema

Oracle Financial Closing Mgr

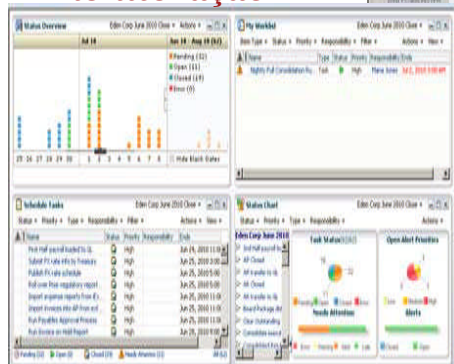
Agendamento de atividades



Envio de dados direto para as áreas

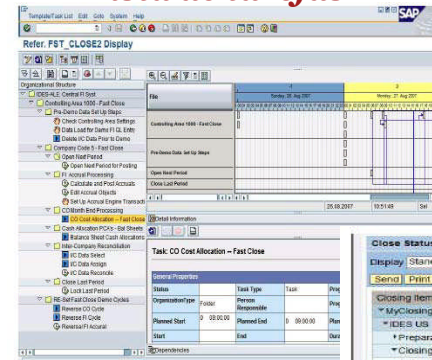


Dashboards de monitoração



SAP Financial Closing Cockpit

Lista de tarefas



Monitoramento do status de fechamento

Close Status Overview

Closing Item	Task Type	Processor	Task Status
MyClosingProcess	Not assigned	#	Not assigned
IDES US	Not assigned	#	Not assigned
Preparation	Not assigned	#	Not assigned
ClosingTasks	Not assigned	#	Not assigned
Financial Accounting	Not assigned	#	Not assigned
Profitability Analysis	Not assigned	#	Not assigned
Cost Accounting	Not assigned	#	Not assigned
Asset Accounting	Not assigned	#	Not assigned
Post Depreciation	Task	KIND	Not assigned
Check depreciation results	Task	WIERSKL	Not assigned
Period Lock: Fixed Asset Accounts	Transaction	KIND	Not assigned
FollowupActivities	Not assigned	#	Not assigned
IDES Japan	Not assigned	#	Not assigned
IDES Germany	Not assigned	#	Not assigned
Preparation	Not assigned	#	Not assigned
ClosingTasks	Not assigned	#	Not assigned
Asset Accounting	Not assigned	#	Not assigned
Cost Accounting	Not assigned	#	Not assigned
Profitability Analysis	Not assigned	#	Not assigned
Asset Accounting	Not assigned	#	Not assigned
FollowupActivities	Not assigned	#	Not assigned

Melhoria contínua do ciclo de fechamento

Close Schedule Analysis

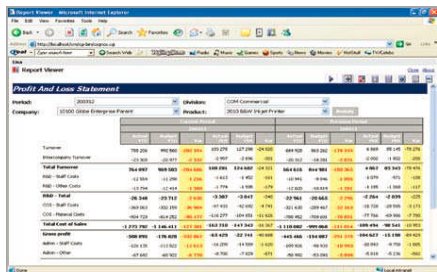
Closing Item	Task Type	Processor	Actual Start Time	Planned Duration	Actual Duration	Actual/Plan Duration Deviation
MyClosingProcess	Not assigned	#	14:22:38	121:59:00	00:00:00	00:00:00
IDES US	Not assigned	#	14:50:45	121:59:00	00:00:00	00:00:00
Preparation	Not assigned	#	14:50:45	64:55:00	00:00:00	00:00:00
ClosingTasks	Not assigned	#	08:17:22	34:48:00	34:52:53	00:04:53
Financial Accounting	Not assigned	#	08:50:25	10:19:00	10:15:51	00:03:09
Profitability Analysis	Not assigned	#	07:48:25	05:50:00	06:03:19	00:13:19
Cost Accounting	Not assigned	#	08:49:12	12:50:00	12:21:16	-00:17:44
Asset Accounting	Not assigned	#	08:17:22	11:41:00	11:20:07	-00:20:53
Post Depreciation	Task	KIND	08:17:22	05:59:00	04:19:06	-00:20:06
Check depreciation results	Task	WIERSKL	13:05:10	02:00:00	01:12:23	-00:47:37
Periodic Inventory Posting	Remote Task	KIND	17:39:42	01:19:00	01:41:49	00:22:49

Ferramentas para consolidação financeira e principais características desse tipo de sistema

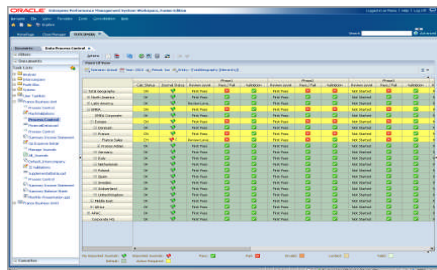


**Cognos
Controller**

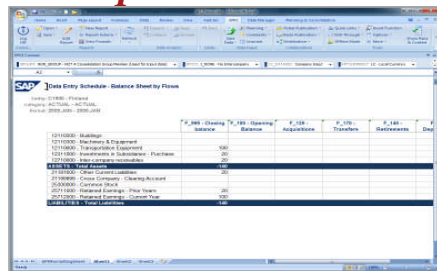
Relatórios Intercompany



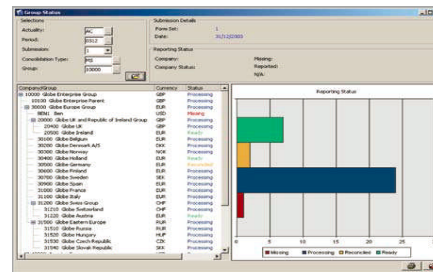
Controle do processo



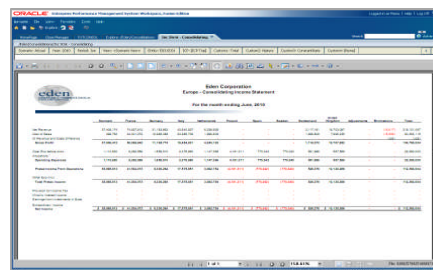
Eliminações equivalência patrimonial



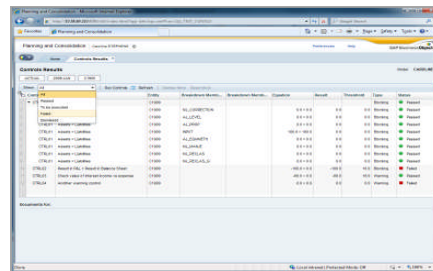
Conversão de moedas



Relatórios automáticos



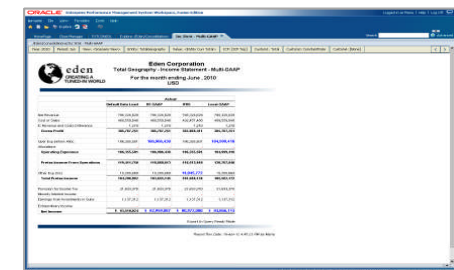
Participação minoritários



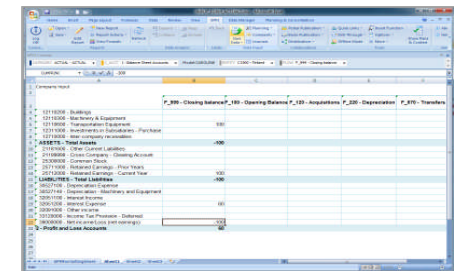
Princípios contábeis IFRS, BRGAAP

	Original Values	102	101	103	GAAP Values
Intangible Assets	61,635	0	0	0	61,635
Investments	3,439,244	0	0	0	3,439,244
Fixed Assets	3,400,609	0	0	0	3,400,609
Current Assets	20,379,990	1,000	1,000	1,000	20,379,990
NET CURRENT ASSETS	16,979,381	1,000	1,000	1,000	16,979,381
TOTAL ASSETS LESS CURRENT LIABILITIES	16,979,381	0	0	0	16,979,381
TOTAL EQUITY	16,979,381	0	0	0	16,979,381
LIABILITIES	15,800,140	0	0	0	15,800,140

Integração Pacote Office



Trilha de auditoria

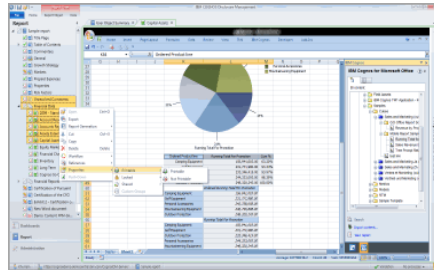


Ferramentas para gerenciamento de publicações e principais características desse tipo de sistema

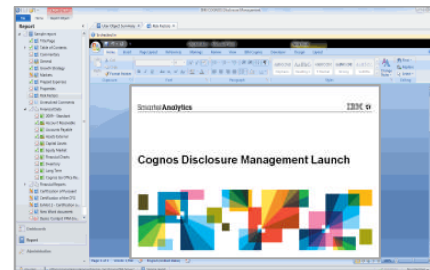


**Cognos
Disclosure
Mgmt**

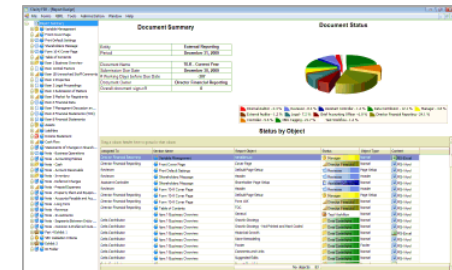
Integração pacote office



Relatórios

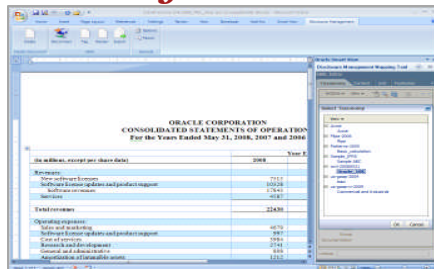


Gerenciamento do processo

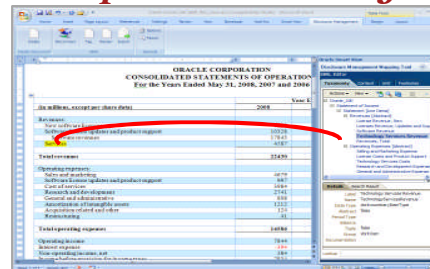


**Disclosure
Mgmt**

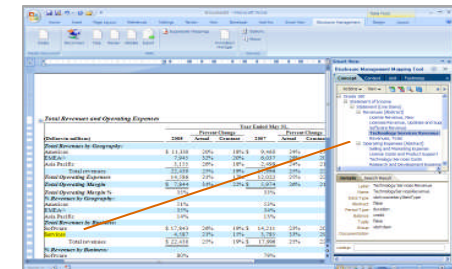
Tags de texto



Mapeamento das tags

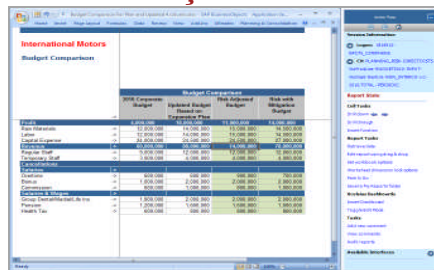


Taxonomia xbrl

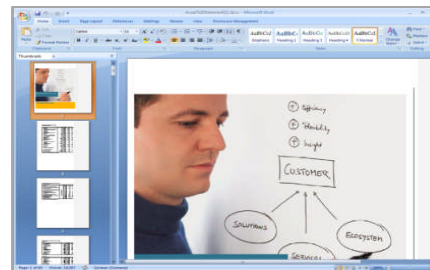


**Disclosure
Mgmt**

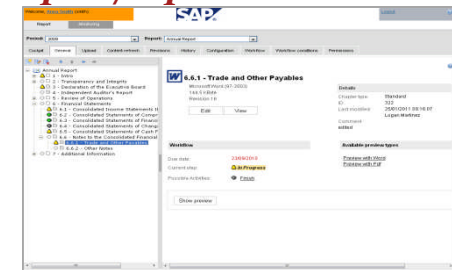
Formatação dos dados



Cálculos



Import/export de taxonomias



Como funciona uma aplicação de publicação?

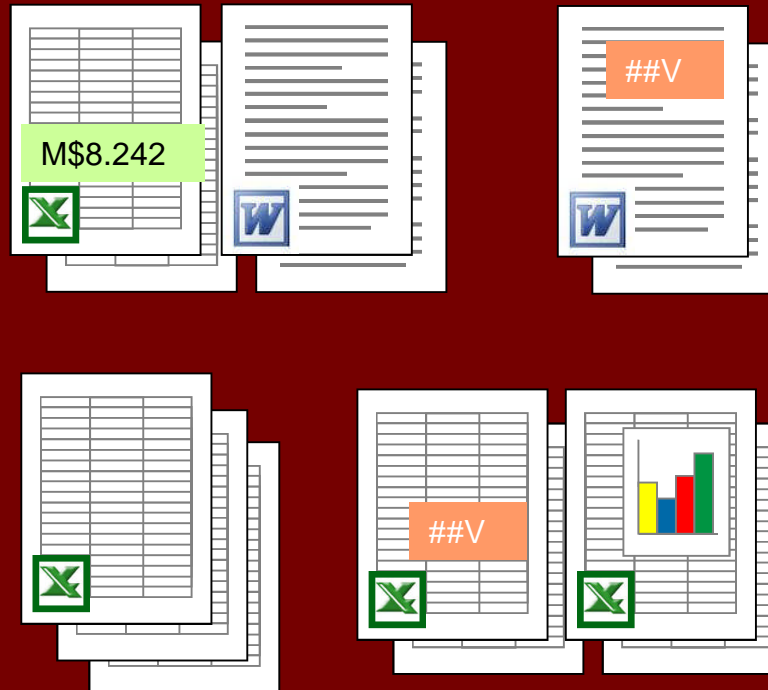
Fontes de dados

ERP

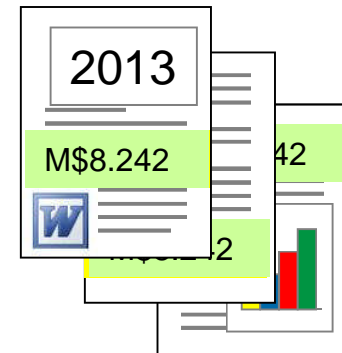
Consolidações
2013-M\$8.242



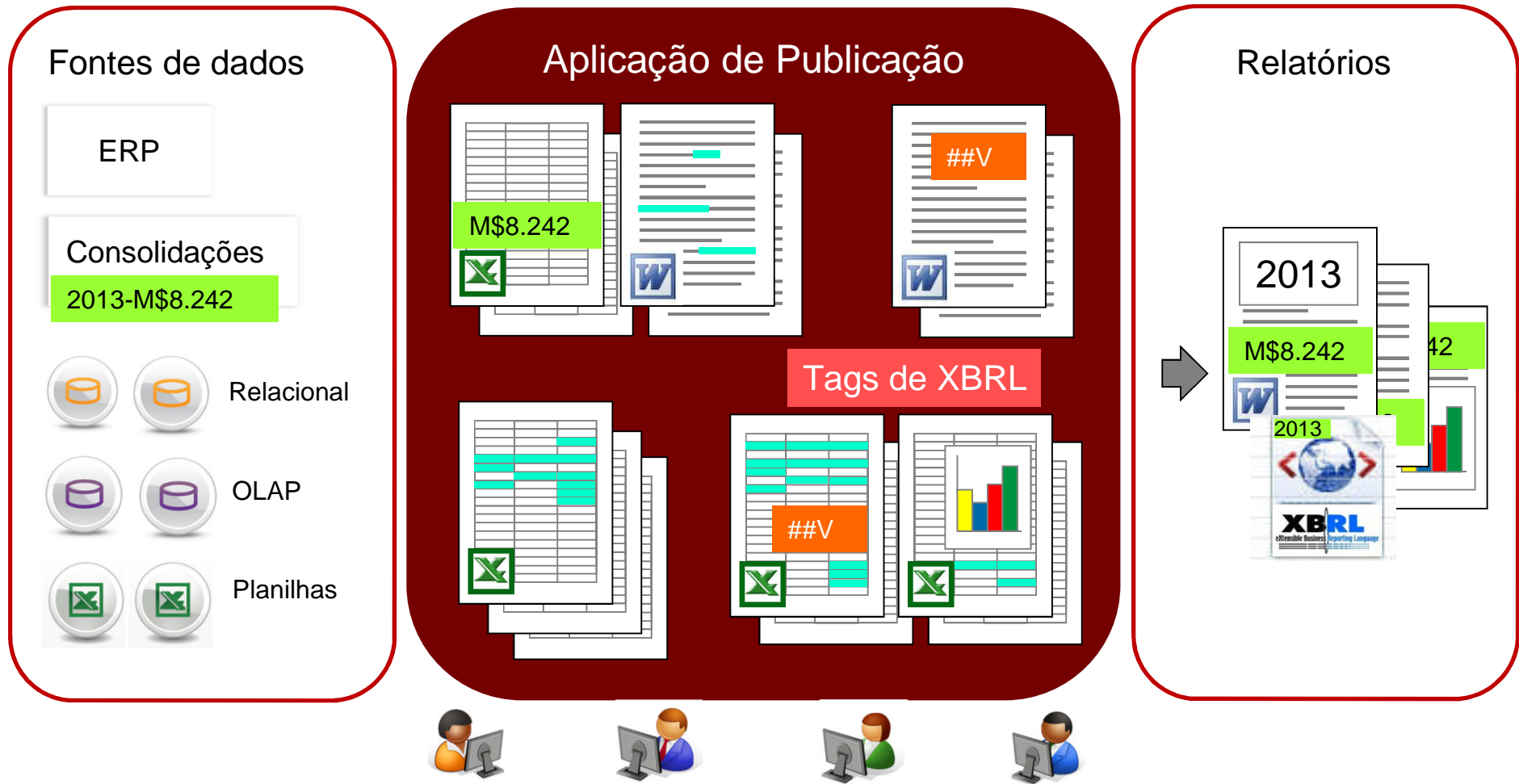
Aplicação de Publicação



Relatórios



A taxonomia XBRL pode ser gerada automaticamente



Os ajustes para IFRS também podem ser gerados



Próximos desafios



6

A empresa pode começar a fazer uma análise sobre seu processo de fechamento e publicação de resultados, e tomar ações para melhorar o ciclo da última milha

Principais ações a tomar para melhorar o processo da 'última milha'	# de passos para fechar	# de dias para fechar
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar todas as atividades de fechamento2. Determinar as ações apropriadas<ul style="list-style-type: none">- Eliminar atividades- Retirar atividades com menos prioridade do caminho crítico- Automatizar o trabalho- Revisão das atividades que ficaram no caminho crítico<ul style="list-style-type: none">-> Processo-> Organização-> Sistemas	400	20

As ferramentas podem automatizar outros relatórios e criar uma visão integrada de reporting na organização

Regulatório Controladoria

- Solvency II
- COREP/FINREP
- Basel III
- XBRL Mandates

- Internal & External Reporting
- Board Books
- GAAP vs IFRS

Investidores

- Presentations
- Press Release
- Web Communications

The collage shows several financial reporting documents:

- Balance Sheet:** A table comparing financial data for 30 June 2011 and 30 June 2010. It includes columns for 'Assets' and 'Liabilities' with sub-columns for 'Total' and 'Net'. Values are in millions of euros.
- Consolidated interim balance sheet:** A table showing financial data for 30 June 2011 and 30 June 2010. It includes columns for 'Assets' and 'Liabilities' with sub-columns for 'Total' and 'Net'. Values are in millions of euros.
- Report with Chart:** A document titled 'Heading 1' featuring a bar chart with a blue bar and a green bar. The chart shows two data points, with the blue bar being significantly higher than the green bar.
- Report with Table:** A document titled 'Heading 2' featuring a table with multiple columns and rows of data. The table appears to be a detailed financial statement or performance report.
- Report with Pie Chart:** A document titled 'Heading 3' featuring a pie chart with a blue slice and a green slice. The pie chart shows the relative proportions of two categories.

- Global Cash Management
- Global Debt Management

- Schedule Preparation & Reporting
- Tax Compliance

Várias aplicações, profissionais e recursos se envolvem na produção de uma quantidade enorme de relatórios na empresa. Essa realidade pode trazer uma oportunidade de integrar o ambiente de produção de relatórios com significativa redução de tempo, investimento e risco para a organização

Obrigado!

Rui Botelho

Diretor – Advisory Consulting - PwC

Rui.botelho@br.pwc.com

11 3674-2745