

Obtendo Vantagem Competitiva por Meio de Planejamento Empresarial

Um artigo técnico da Orade

Atualizado em agosto de 2007

Obtendo Vantagem Competitiva Por Meio de Planejamento Empresarial

As organizações podem obter as seguintes vantagens ao empregarem melhores práticas de planejamento:

Ciclos de planejamento mais curtos (que se traduzem em melhores respostas)

Operações e estratégias mais alinhadas

Desempenho financeiro mais previsível (apesar das condições em constante mudança)

Acesso instantâneo a informações de todos os departamentos e a qualquer nível de granularidade

Mais precisão

Envolvimento de funcionários que não são de finanças no planejamento e na definição de orçamentos

Melhor tomada de decisão em situações hipotéticas

Idéias mais claras sobre como os planos de negócios afetarão o balanço e o fluxo de caixa

SUMÁRIO EXECUTIVO

Independentemente se os produtos são bons ou se os serviços são inovadores, nenhuma organização pode trabalhar com todo seu potencial sem uma estrutura de planejamento adequada. Permitindo que as empresas aloquem seus melhores (e finitos) recursos — dinheiro e pessoas — em resposta a condições e objetivos em constante mudança, as soluções atuais de planejamento empresarial facilitam um processo de planejamento dinâmico que promove as melhores práticas comerciais e produz novas. Essas soluções fornecem as ferramentas de planejamento empresarial que as organizações precisam para maximizarem seus recursos e executarem suas estratégias de negócios.

INTRODUÇÃO

No ambiente comercial acelerado de hoje em dia, o planejamento deve resultar em mais do que uma atividade anual. Se os gerentes forem executar análises minuciosas e projeções hipotéticas essenciais a uma melhor tomada de decisão, o planejamento terá de ser uma atividade dinâmica em andamento que promova a colaboração entre departamentos e camadas organizacionais, e conecte as alocações de orçamento aos controladores do mundo real.

No entanto, para obter o maior espectro das vantagens comerciais proporcionadas por este tipo de planejamento empresarial — como operações e estratégias mais alinhadas, ciclos de planejamento mais curtos e desempenho financeiro mais previsível — as empresas devem implementar novas tecnologias. Ferramentas de planejamento desatualizadas não conseguem conectar processos e dados de planejamento por toda a empresa, facilitar a colaboração entre todos os participantes do processo ou fornecer recursos críticos (como drill-down e gerenciamento de situações hipotéticas) na forma em que a tecnologia sofisticada atual de planejamento empresarial permite.

Aproveitando os avanços na tecnologia de planejamento empresarial, as organizações podem transformar um exercício anual que adiciona pouco valor aos negócios em um que garanta a otimização contínua de alocações de recursos e a execução consistente e efetiva da estratégia de negócios em toda a empresa.

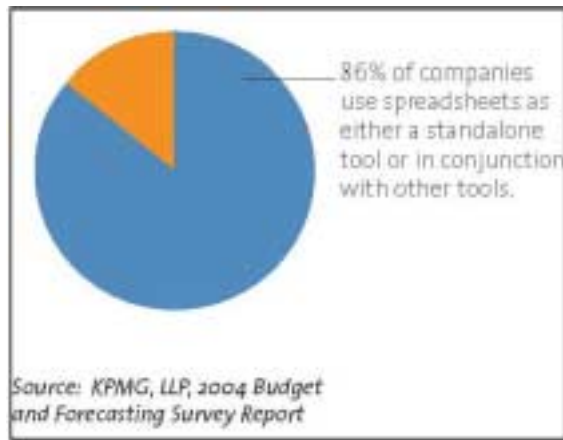


Figura 1: A maioria das empresas usa planilhas como uma ferramenta de planejamento independente ou em conjunto com outras soluções.

UM BREVE HISTÓRICO DE PLANEJAMENTO

Antes do surgimento dos computadores, as empresas executavam tarefas de planejamento com planilhas de papel e calculadoras — uma “tecnologia” que exigia que os documentos fossem enviados fisicamente entre locais e que não fornecia meios para conectar automaticamente valores entre os documentos. O planejamento, em outras palavras, significava um processo completamente manual — lento, passível de erros e extremamente inflexível.

No entanto, o surgimento de PCs e planilhas eletrônicas possibilitou uma revolução na forma como as organizações planejavam e gerenciavam seus orçamentos. Pela primeira vez, os usuários podiam produzir documentos de planejamento que podiam ser facilmente compartilhados e atualizados. Além disso, esses documentos podiam conter muito mais informações, imagens e detalhes do que anteriormente.

Aplicações de Orçamento para Finalidades Especiais

Com usuários adotando entusiasmadamente o software de planilhas, os fornecedores de tecnologia logo começaram a aperfeiçoá-lo com aplicações de orçamento especializadas que podiam tratar de taxas de crescimento compostas, variáveis de moeda corrente e outros fatores além do alcance de planilhas tradicionais. De repente, as organizações podiam criar com rapidez e confiabilidade documentos de planejamento baseados em modelos mais sofisticados (e mais precisos). E pela primeira vez, elas puderam planejar em várias dimensões de uma empresa — entre linhas de produtos, por exemplo, e entre vários níveis salariais dentro de um departamento.

No entanto, esses aperfeiçoamentos relacionados a cálculos não tratavam de questões de planejamento fundamentais, como gerenciamento de processos, auditoria e a conexão entre documentos de planejamento e origens de dados empresariais — como aplicações de recursos empresariais e recursos humanos. Eles confiavam também na distribuição e coleta de “arquivos” de orçamento entre os planejadores financeiros e de negócios.

Aplicações Ativadas pela Web

O surgimento da Internet trouxe outra onda de mudanças tecnológicas para o planejamento empresarial. Agora, em vez de ter uma grande aplicação cliente distribuída na empresa, uma organização podia fornecer acesso por meio de browser a bancos de dados e documentos de planejamento. E os documentos podiam ser mantidos em um servidor da Web central em vez de ficarem espalhados nos desktops de vários usuários.

Esta arquitetura ativada pela Web forneceu vantagens de processo significativas sobre os antecessores de desktop. Com documentos mantidos em um local central, o controle de versão e a auditoria puderam ser introduzidos no processo de planejamento. E como esses documentos agora estavam estagnados, os valores do orçamento puderam ser preenchidos automaticamente com dados de outros documentos e sistemas, e os triggers puderam ser definidos automaticamente para notificar os gerentes sobre limites e variações. No entanto, os recursos de gerenciamento e integração eram limitados, e o planejamento permaneceu um exercício estático e completo em vez de um processo dinâmico conectado às principais aplicações e processos comerciais.

Apesar dos avanços na tecnologia de planejamento, as organizações ainda enfrentam problemas que as impedem de alocar recursos adequadamente. Esses problemas incluem

Processos de atualização periódicos que fazem com que os planos de alocação não acompanhem as condições dos negócios e imperativos corporativos em constante mudança

Ferramentas limitadas para agregar documentos de planejamento de nível inferior e fazer drill-down a partir de documentos de nível superior

Potencial para erro humano

Conexão inadequada de documentos de planejamento e dados empresariais

Uso exclusivo de valores monetários versus o número de pessoas ou unidades de fabricação

Suporte limitado para a criação de situações hipotéticas

O Que Ainda Está Faltando?

Como evidenciado nesta visão geral do histórico de planejamento, os avanços nas práticas de planejamento corporativo são largamente dependentes dos avanços na tecnologia de planejamento: Cada estágio do avanço tecnológico produziu importantes melhorias na forma como os usuários colaboram para otimizar a alocação de recursos corporativos.

Apesar desses avanços, no entanto, o planejamento corporativo ainda deve atingir seu ponto mais alto. Muitos problemas permanecem, e somente adotando a próxima geração de tecnologia de planejamento empresarial que as empresas conseguirão melhorar ainda mais os processos de planejamento e obter vantagens consideráveis no desempenho como resultado.

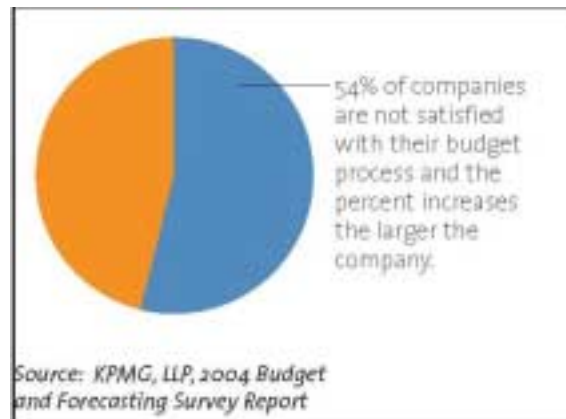


Figura 2: Muitas empresas, principalmente as grandes, não estão satisfeitas com seus processos de definição de orçamento.

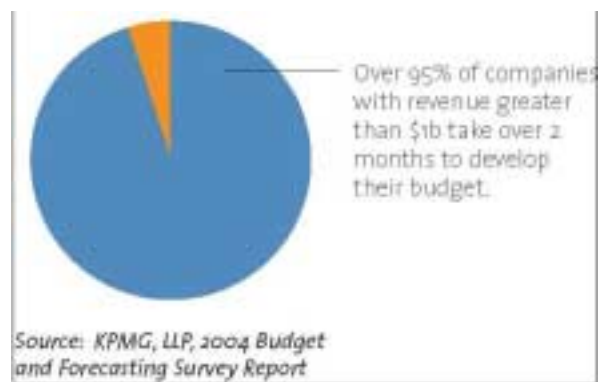


Figura 3: Quase todas as empresas levam mais de dois meses para desenvolver um orçamento.

UMA VISÃO PARA O FUTURO DO PLANEJAMENTO

Como é a tecnologia de planejamento empresarial da próxima geração? O que a diferencia de gerações anteriores de ferramentas de planejamento? E como ela permite que as organizações implementem práticas comprovadas de planejamento?

Embora cada organização aplique as melhores práticas à sua própria maneira para atender às necessidades e culturas exclusivas da empresa, qualquer empresa que opere no atual ambiente comercial altamente competitivo e que esteja ciente da compatibilidade deve exigir a seguinte funcionalidade de suas tecnologias de planejamento da próxima geração:

Atualizações dinâmicas em tempo real. Os negócios se movem muito rapidamente para que a gerência confie apenas nos números anuais ou trimestrais; as decisões de alocação e previsões devem ser baseadas em eventos e condições que podem mudar a qualquer momento. Os ambientes de planejamento da próxima geração facilita o ajuste às condições que mudam com frequência (ou até continuamente) fornecendo links automatizados baseados na Web para controladores de planejamento em toda empresa. Conseqüentemente, os eventos ou iniciativas de uma parte da organização podem direcionar rápida e precisamente as respostas apropriadas de outras partes da organização. Esse método dinâmico elimina os tempos de atraso e desconexões associados a ferramentas de planejamento convencionais e planejamento tradicional anual e trimestral.

Agregação e granularidade de várias camadas. Desde a diretoria até a equipe de projeto, o planejamento ocorre em muitos níveis, o que significa que a agregação pode se tornar um pesadelo se cada equipe de cada nível usar um sistema de planejamento separado. Pior ainda, é praticamente impossível para a gerência fazer drill-down de um documento agregado para descobrir questões subjacentes. E finalmente, agregar várias planilhas manualmente possibilita a ocorrência de erro humano grave. Por isso, a próxima geração de soluções de planejamento unifica o planejamento em um único ambiente, ligando dados em todos os níveis organizacionais, departamentos e funções.

Integração com aplicações e origens de dados da empresa. Tudo, desde canais de vendas até taxas de trabalho, custos com materiais, taxas de câmbio de moedas e mais, pode afetar o planejamento e a definição de orçamento da organização. Com dados dessa natureza normalmente disponíveis em sistemas de planejamento de recursos da empresa, aplicações de recursos humanos, serviços externos de informações e outras fontes, as empresas precisam acessar essas fontes dinamicamente para ajustar variáveis de planejamento para refletir condições em mudança — e elas querem usar ferramentas familiares, como o Microsoft Office, para fazer isso. Uma boa solução de planejamento empresarial da próxima geração fornecerá as interfaces de integração e funções de ajuste variável necessárias para atender a essas necessidades.

As soluções atuais de planejamento empresarial da próxima geração diferem de suas antecessoras das seguintes maneiras:

Elas fornecem links dinâmicos para dados de toda a organização.

Elas fornecem um ambiente de planejamento unificado em toda a organização.

Elas podem acessar dados de variadas origens e usá-los com ferramentas familiares, como o Microsoft Office.

Elas vinculam (e traduzem) métricas financeiras e não-financeiras.

Elas podem modelar e avaliar várias situações hipotéticas.

Tradução entre métricas financeiras e não-financeiras. A contabilidade das melhores práticas depende da colaboração dos usuários em toda a organização. Os clientes baseados na Web desenvolvem isso distribuindo a funcionalidade da aplicação onde for necessário. É igualmente importante, no entanto, envolver gerentes e membros da equipe que pensam em termos de operações em vez de planilhas de orçamento quantificadas na moeda corrente. Uma boa solução de planejamento empresarial da próxima geração fará então a tradução entre métricas financeiras e não-financeiras (como número de pessoas, materiais e unidades de produtos).

Criação e gerenciamento aperfeiçoados de modelos hipotéticos. E se abriremos instalações regionais adicionais? E se as taxas de juros aumentarem consideravelmente? E se o departamento de vendas não atingir a meta trimestral em 10 por cento? A modelagem e avaliação de situações de negócios divergentes representam uma grande parte do planejamento das melhores práticas. Os sistemas baseados em planilhas, no entanto, tornaram difícil trabalhar com várias situações teóricas: Eles simplesmente não têm as ferramentas necessárias para relacionar as situações hipotéticas de forma significativa. Por outro lado, as soluções de planejamento da próxima geração torna possível gerenciar várias situações alternativas de maneira comum, permitindo que os tomadores de decisão em toda a empresa façam experiências livremente com várias condições hipotéticas sem criar caos de documentos nem diminuir a integridade de documentos de planejamento principais.

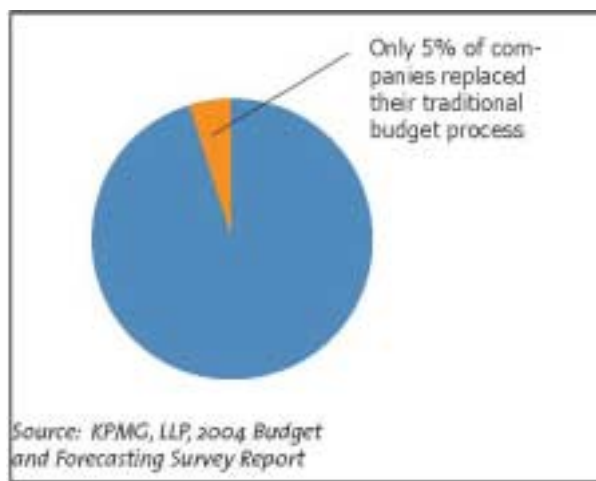


Figura 4: Muito poucas empresas substituíram seus processos de definição de orçamento.

AS VANTAGENS DE SOLUÇÕES DE PLANEJAMENTO DA PRÓXIMA GERAÇÃO

A tecnologia de planejamento da próxima geração deriva seu valor comercial das melhores práticas que ela facilita. As sub-seções a seguir descrevem algumas das principais vantagens das quais as empresas desfrutam com essas melhores práticas de planejamento tecnológicas.

Resposta Rápida a Alterações

Ao reduzir tempos de ciclo de planejamento, você melhora consideravelmente a habilidade da organização em responder à alteração — seja nos hábitos de compra dos clientes ou no estado da economia como um todo. Em vez de ser um problema, a alteração se torna uma oportunidade que suas organizações podem usar para atingir vantagem competitiva sobre concorrentes menos ágeis.

Idéia Comercial Acessível e Acionável

Quando todos os dados de planejamento na empresa estão disponíveis em uma única aplicação de fácil navegação, os gerentes podem aumentar o zoom e fazer drill-down facilmente na busca por dados. Isso leva a melhores decisões sendo tomadas com mais rapidez, com mais confiança e com maior consistência.

Desempenho Previsível

Os mercados capitais premiam as empresas que consistentemente “atingem seus números”; no entanto, é difícil atingir essa consistência quando os ciclos de planejamento se atrasam em relação às condições do mercado e seu processo de planejamento inclui possibilidade considerável para o erro. A tecnologia de planejamento empresarial da próxima geração resolve esses problemas permitindo que você avalie continuamente o desempenho real versus os resultados projetados, mantendo rigorosamente o alinhamento entre as previsões e a execução de situações hipotéticas.

Alocação de Recursos Otimizada

Se o marketing estiver planejando um grande aumento do Produto A, a última coisa a fazer é investir no aumento da capacidade de fabricação do Produto B. No entanto, a alocação de recursos otimizada só pode ocorrer se o planejamento estiver vinculado em todas as áreas da sua organização com base em dependências lógicas. Com um ambiente de planejamento empresarial unificado, você pode usar esses vínculos para garantir que cada centavo gasto em infra-estrutura, folha de pagamento, materiais e serviços externos seja perfeitamente alocado.

Participação Total de Todas as Equipes e Departamentos

Os negócios são um esporte coletivo, o que significa que o bom desempenho do balanço só pode ocorrer quando todos de cada nível e em todas as áreas funcionais estão trabalhando juntos para atingir metas comuns claramente compreendidas. Um ambiente de planejamento empresarial compartilhado que usa dados financeiros e não-financeiros garante a concessão total a todos os participantes do processo apropriado e a aplicação consistente de prioridades comerciais em cada equipe, departamento e unidade comercial.

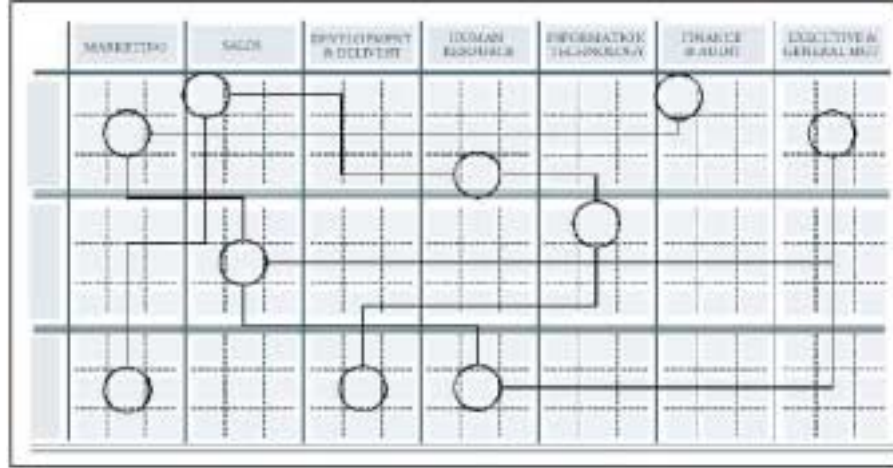


Figura 5: O planejamento empresarial exige melhor colaboração em toda a empresa — horizontalmente em toda a organização e verticalmente entre as camadas de gerenciamento.

Visão e Liderança Otimizadas

Nenhum software de planejamento pode fornecer uma bola de cristal para os gerentes; no entanto, a tecnologia de planejamento da próxima geração pode facilitar a análise e desenvolvimento de estratégias para lidar com o que o futuro reserva. A possibilidade de considerar e tentar uma grande variedade de situações hipotéticas fortalece os gerentes em todos os níveis. Ao fornecer a eles uma visão mais clara do futuro, permitimos que exercitem a criatividade no planejamento para perseguir com mais agressividade as oportunidades futuras.

Esses são apenas alguns motivos pelos quais é necessário que as empresas não permaneçam complacentes em seus métodos de planejamento. As empresas que não conseguem direcionar práticas e ferramentas de planejamento permanecerão com processos de planejamento lentos e separados, achando difícil competir com organizações mais ágeis e unificadas, que são muito melhores em alavancar seus recursos.

TRANSFORMANDO O AMBIENTE DE PLANEJAMENTO

Mesmo que você esteja relativamente certo de que sua organização terá vantagens significativas com a implementação de uma solução de planejamento empresarial da próxima geração, você precisa ter certeza de que consegue atingir essas metas com um mínimo de dificuldade (em termos de esforço, contratempo e custo). Lembre-se no entanto, que centenas de organizações em uma faixa de mercado vertical já fizeram a transição, o que significa que você está à frente da concorrência, mas longe da tecnologia de ponta: muitos pioneiros e usuários anteriores já se prepararam, implementando e provando a viabilidade dessas tecnologias.

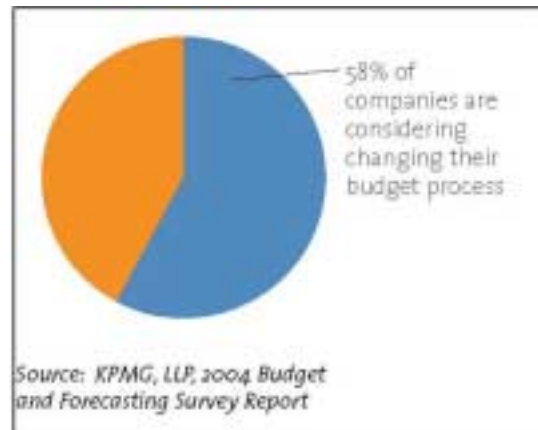


Figura 6: Muitas empresas reconhecem a necessidade de alterar seus processos de definição de orçamento.

Se você estiver considerando liderar a iniciativa de planejamento empresarial da sua organização, você deve:

Concentrar-se primeiro nos maiores problemas de planejamento da sua empresa. Embora o planejamento de melhores práticas forneça uma direção inestimável, nem toda empresa deve implementar todas as práticas — nem fazê-lo de uma só vez. Normalmente, é melhor se concentrar em amenizar primeiro as questões de planejamento mais urgentes. Se você quiser atingir tempos menores de ciclo ou melhor alinhamento entre o marketing e as vendas, atacando primeiro os problemas de alta prioridade, você pode ter bons resultados que ajudarão a obter o suporte e credibilidade necessários para continuar a transição.

Criar amplo consenso para a mudança. Adquirir a tecnologia certa é essencial para o planejamento empresarial aprimorado, mas para aproveitar ao máximo essa tecnologia, toda a organização precisa ter uma ideia clara (e comprometimento) das metas da iniciativa de planejamento. Além disso, os líderes dessa iniciativa precisarão receber fortes incentivos para suportar o processo pois ele afeta as áreas da organização.

Facilitar o máximo possível a vida dos usuários. Como o planejamento empresarial da próxima geração visa promover o amplo envolvimento em uma organização, a aceitação do usuário final é essencial, e todo esforço deve ser feito para acomodar suas necessidades. Isso significa selecionar uma ferramenta de planejamento intuitiva, fornecer todo o treinamento necessário e até mesmo permitir que mais pessoas avessas a mudanças continuem a usar planilhas como a ferramenta principal de desktop.

Escolher o parceiro de tecnologia correto. O parceiro correto pode fornecer três ingredientes essenciais em qualquer iniciativa de planejamento empresarial bem-sucedida: tecnologia superior, uma compreensão madura dos objetivos de planejamento corporativo e experiência em ajudar outras organizações a fazer a transição.

Duas questões técnicas adicionais que você precisará considerar são: como migrar dados pertencentes a sistemas empresariais e como integrar a solução com sistemas existentes. Você deve procurar também por escalabilidade, regras de workflow de planejamento altamente personalizáveis e ferramentas de cálculo flexíveis.

Embora os desafios associados à análise de um ambiente de planejamento empresarial possam parecer assustadores, eles desaparecem em comparação com os desafios associados à tentativa de sucesso no mundo comercial super competitivo de hoje em dia sem esse ambiente. As empresas devem tomar decisões mais rapidamente e com mais inteligência e precisão do que nunca — e a única forma de fazer isso é adotando a tecnologia de planejamento empresarial da próxima geração.

ESCOLHENDO UMA SOLUÇÃO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Combinando software de pacotes pré-definidos com recursos de inteligência de negócios e práticas comprovadas de planejamento, as soluções de planejamento empresarial da próxima geração otimiza o planejamento comercial em toda a empresa. Com a tecnologia de planejamento empresarial certa implantada, você poderá direcionar o planejamento colaborativo, integrado e baseado em eventos em todos os níveis da sua organização e com todos os participantes apropriados.

Ao escolher uma solução de planejamento empresarial, você deve verificar se ela inclui as seguintes áreas funcionais:

Modelo estratégico. Sua solução de planejamento empresarial deve permitir analisar, avaliar e escolher modelos financeiros estratégicos, balancetes de modelos, declarações de renda e fluxos de caixa; e executar diferentes situações em requisitos de margens e investimentos.

Planejamento e previsão financeira. O ambiente de planejamento deve permitir criar, rastrear e monitorar planos e previsões de negócios em tempo real, e consolidar previsões por geografia e produto.

Planejamento operacional. Sua solução de planejamento empresarial deve acelerar a força de trabalho, o capital e o planejamento de projetos em toda a empresa, fornecendo ciência em tempo real sobre os impactos das suas decisões de alocação de recursos.

Uma solução de planejamento empresarial completa deve

Traduzir objetivos estratégicos em metas e alvos operacionais

Classificar planos operacionais com alvos estratégicos

Atualizar planos estratégicos usando os planos e previsões operacionais mais recentes

Atualizar planos estratégicos e operacionais facilmente e com frequência

Realizar análises hipotéticas e ad hoc

Integrar todos os processos de planejamento em um único ambiente centralizado

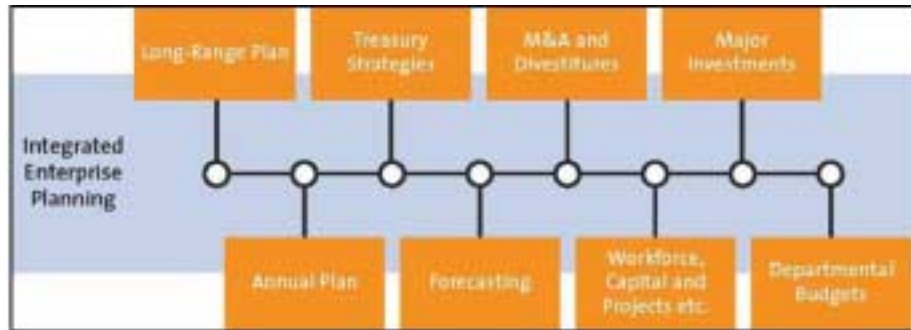


Figura 7: O planejamento empresarial integra o modelo financeiro estratégico com o planejamento e a previsão operacionais.

CONCLUSÃO

Uma solução de planejamento empresarial de última geração representa um componente principal de qualquer sistema de gerenciamento de desempenho da empresa, trazendo disciplina para o modelo financeiro estratégico, facilitando o planejamento e previsão operacionais em toda a empresa e associando estratégias com operações.

Permitindo que as equipes de gerenciamento, finanças e operações se concentrem em analisar informações em vez de reuni-las e processá-las, essas soluções fornecem às organizações a agilidade necessária para capitalizarem com oportunidades de negócios, otimizarem recursos e associarem metas estratégicas a planos operacionais.



Obtendo Vantagem Competitiva Por Meio de Planejamento Empresarial

Atualizado em agosto de 2007

Oracle do Brasil Sistemas Ltda

Sede no Brasil

Av. Alfredo Egdio de Souza Aranha, 100

São Paulo – SP - CEP 04726-170 – Brasil

CNPJ: 59.456.277/0001-76

Perguntas ou dúvidas:

Tel.: 0800 8914433

www.oracle.com.br

Copyright © 2007, Oracle e/ou suas afiliadas. Todos os direitos reservados.

Este documento é fornecido somente para fins de informação e o seu conteúdo está sujeito a alterações sem aviso prévio.

Este documento não é isento de erros nem sujeito a nenhuma outra garantia ou condição, seja expressa oralmente ou implícita por lei, incluindo garantias implícitas e condições de comercialização ou adequação para uma finalidade específica. A Oracle está isenta especificamente de qualquer responsabilidade no que diz respeito a este documento, e nenhuma obrigação contratual está constituída direta ou indiretamente por este documento. Este documento não pode ser reproduzido nem transmitido de forma alguma nem por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, para nenhuma finalidade sem nossa autorização prévia por escrito.

Oracle é uma marca registrada da Oracle Corporation e/ou de suas afiliadas. Outros nomes podem ser marcas comerciais de seus respectivos proprietários.