

# Direcionando o Planejamento Estratégico com Modelo de Previsão

*Um artigo técnico da Oracle*

*Junho de 2007*

# Direcionando o Planejamento Estratégico com Modelo de Previsão

Com um processo funcional de planejamento estratégico, os usuários podem visualizar toda a variedade de possíveis resultados, planejar o inesperado e maximizar o sucesso na tomada de decisões.

## INTRODUÇÃO

A incerteza torna o planejamento estratégico complexo. Remover ou até mesmo amenizar a incerteza pode criar um valor comercial ilimitado. No entanto, a maioria das empresas não tem a infra-estrutura de planejamento estratégico para se recuperar. Felizmente, existem soluções para ajudar as organizações a superar a incerteza e atingir resultados.

As ferramentas de business intelligence, planejamento financeiro e modelos de previsão da Oracle permitem que as empresas disponibilizem uma plataforma de modelo de previsão para direcionar a tomada de decisão estratégica. Juntas, essas soluções ajudam as empresas a identificar e explicar as principais premissas que direcionam o valor comercial — permitindo a boa tomada de decisão que leva a resultados previsíveis.

## A MAIORIA DAS EMPRESAS SENTE OS EFEITOS DA INCERTEZA

No relatório do Boston Consulting Group (*Innovation 2006*), 72% dos executivos pesquisados classificaram o investimento em inovações como uma das três principais prioridades estratégicas para 2006, e planejavam aumentar o gasto com inovações durante aquele ano. No entanto, 52% desses executivos ficaram insatisfeitos com os retornos financeiros desses investimentos.

Por quê? Algo inesperado aconteceu para afetar negativamente os resultados das decisões? Se aconteceu, o que faltou na análise do investimento e nas premissas subjacentes? Esses investimentos malsucedidos poderiam ser evitados? Sem dúvida, essas empresas planejaram retornos altamente satisfatórios do investimento, mas de alguma forma não conseguiram atingi-los.

Ao planejar a direção estratégica dos negócios, as organizações como a sua lutam para ter retornos que satisfaçam (até deleitem) os acionistas. A medida e o impacto das incertezas devem ser capturados no processo de planejamento estratégico até onde você imagina que o futuro é incerto.

### O Desafio de Tomar as Decisões Corretas

Tomar a decisão correta exige que você faça previsões e planejamentos para possíveis mudanças no futuro. Um método comum para prever essas mudanças é avaliar primeiro a posição atual da empresa ao analisar informações históricas para entender o que aconteceu no passado da empresa.



Figura 1: Entender o passado pode ajudar a modelar o futuro.

Os dados históricos podem não ter o significado correto no futuro. Você precisa de mais análise.

Ocasionalmente, no entanto, pode haver muito pouco ou nenhum precedente histórico. E mesmo que haja dados históricos, eles podem não ter o significado correto no futuro. Por exemplo, vamos imaginar que sua empresa queira lançar um novo produto ou competir em outro mercado. O estado passado e atual da sua empresa pode ser um bom indicador de desempenho no futuro, mas não o garante.

O elo de ligação para tomar as decisões corretas ainda necessita de mais análise. Para prever possíveis mudanças no futuro, você deve começar a tratar de questões sobre os possíveis resultados no futuro, principalmente as seguintes:

- Quais são os mais prováveis?
- Quais são os mais importantes?
- Quais são os melhores para a empresa?

Para responder a essas perguntas e planejar as decisões corretas, você deve primeiro assegurar-se dos possíveis prós e contras dos futuros resultados e da probabilidade de cada resultado realmente ocorrer.

### Entender as Premissas Subjacentes ao Plano Estratégico

Toda decisão estratégica nos negócios tem riscos e incertezas inerentes. Para tomar a decisão correta, o processo de planejamento estratégico deve visar entender cuidadosamente as premissas dos modelos. Essas premissas permitem que o risco e a incerteza possam ser capturados para direcionar o plano estratégico. Para criar boas premissas, as organizações devem concluir três etapas essenciais:

- Tornar as premissas realistas.
- Identificar as premissas mais importantes.
- Acionar os drivers que podem ser controlados e monitorar os que não podem.

### **Tornar as Premissas Realistas**

Premissas que não refletem o ambiente comercial real quase sempre levam a resultados imprecisos e a decisões incorretas.

Imagine a análise de um plano estratégico que prevê que a receita da empresa crescerá 4% a cada trimestre nos próximos anos. Essa taxa de crescimento, baseada na média histórica, ignora o fato de que a taxa de crescimento real era às vezes maior ou menor que 4% em um determinado período. No entanto, as futuras receitas dessa mesma empresa podem muito bem flutuar além de 4%. Se for o caso, uma premissa de taxa de crescimento de 4% pode gerar resultados enganosos sobre o futuro.

Agora imagine a análise de outro plano, com cenários que supõem que a receita da empresa pode crescer de 2 a 7% a cada trimestre nos próximos anos. Essa premissa é baseada na combinação de uma análise do desempenho histórico e estimativas sobre o futuro desempenho do mercado. Por causa da incerteza existente na previsão de futuras receitas, essa metodologia de premissas oferece uma visão mais realista do que pode acontecer. Se qualquer premissa, como o crescimento de vendas ou os custos de produtos vendidos, puder mudar inesperadamente e determinar uma faixa de valores, o plano estratégico deverá ser desenvolvido para acomodar esse nível de incerteza.

### **Identificar as Premissas Mais Importantes**

Imagine que sua empresa esteja considerando o lançamento de um novo produto. Algumas das principais premissas para essa decisão dependem do preço de venda do produto, dos investimentos de capital, do volume vendido, do custo de vendas e da posição na fatia do mercado. A maioria das decisões de planejamento estratégico será determinada com base no principal conjunto de premissas importantes. Mas dentro desse conjunto de premissas, e dado que qualquer uma delas pode mudar inesperadamente, cada premissa terá o mesmo impacto no seu plano? Ou algumas premissas podem ter um maior impacto do que outras?

Os processos de planejamento estratégico exigem idéias sobre a priorização das premissas mais importantes e que tenham o maior impacto na empresa. Em vez de criar um plano estratégico que seja arbitrariamente baseado em um conjunto predeterminado de premissas do melhor caso, do pior caso e de versões mais prováveis de cenários, o processo deve permitir que as premissas mais importantes determinem os tipos de cenários de planejamento estratégico que precisam ser avaliados. Consulte a figura 2.

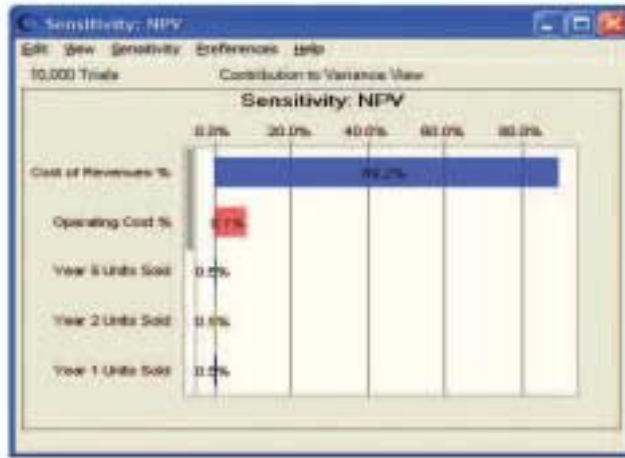


Figura 2: Um exemplo de conjunto de premissas mapeado frente ao impacto nos resultados do modelo. Todas as premissas afetam os resultados, mas os custos de receita são claramente os mais importantes.

#### Acionar os Drivers Controláveis e Monitorar os Incontroláveis

As principais premissas podem ser classificadas em dois tipos: as que você pode controlar (por exemplo, preço de venda, gastos em dinheiro) e as que são impostas por fatores externos (por exemplo, taxas de juros, preços de mercadorias). Considerando esses fatores, você pode exercer maior influência nas decisões estratégicas identificando e entendendo os impactos dos drivers que você controla e dos que você monitora.

Por exemplo, imagine uma situação na qual sua empresa deva escolher entre vários projetos estratégicos para alocar seus recursos escassos. Em um projeto, o sucesso será afetado principalmente por taxas de empréstimos a clientes. Em outro projeto, o sucesso será direcionado principalmente pelo preço do produto. Ambos os projetos provavelmente adicionam valor à sua empresa, mas somente um depende de um driver que é mais controlável pela empresa (o preço do produto). As decisões devem ser baseadas em uma compreensão das negociações entre os drivers que você pode ou não controlar.

#### A Análise de Previsões Aumenta o Desempenho dos Negócios do Planejamento Estratégico

A análise de previsões permite que você realize as etapas necessárias para identificar e avaliar o risco e a incerteza nas decisões estratégicas. Usando a análise de previsões, o foco do processo de planejamento estratégico muda do debates de estimativas pontuais arbitrárias para o consenso sobre as principais premissas subjacentes com o maior impacto nos resultados.

A maioria das sessões de planejamento são debates sobre estimativas pontuais. Boas sessões de planejamento visam identificar as principais premissas de planejamento.

Para gerenciar com eficiência o desempenho dos negócios no planejamento estratégico, os três componentes a seguir devem trabalhar juntos para fornecer as ferramentas e informações para tomar melhores decisões:

- Confiança do usuário no processo
- Modelo e análise integrados
- Relatórios flexíveis

### Confiança do Usuário no Processo

A confiança na integridade do modelo de demonstrações financeiras integradas, assim como a confiança na análise do risco e a incerteza nas premissas subjacentes são essenciais. Você precisa de recursos robustos de análise financeira que incluam demonstrações financeiras pré-criadas, totalmente padronizadas e integradas. Além disso, você precisa de recursos de simulação para modelar e analisar mudanças nas premissas e de recursos de otimização para acionar os drivers que você controla para tomar as melhores decisões possíveis.

### Modelo e Análise Integrados

Para fazer modelos e análises sofisticados, você deve ter acesso a informações de qualidade para determinar o impacto dos resultados esperados. Você também deve poder fazer diferentes premissas operacionais com rapidez e facilidade e criar situações alternativas que são determinadas pelas premissas que mais afetam os resultados. Os recursos dos modelos devem permitir a personalização, facilitando a agregação e análise dos componentes individuais do plano estratégico (por exemplo, lançamento de produtos, avaliação de projetos, fusões e aquisições) para garantir que os resultados reflitam o valor com precisão.

### Relatórios Flexíveis

Os relatórios flexíveis permitem que você e outros consumidores de dados de planejamento estratégico identifiquem tendências antecipadamente. Gráficos e painéis interativos permitem que você aproveite rapidamente as oportunidades ou tome medidas corretivas. Os recursos aperfeiçoados de relatórios fornecem uma interface intuitiva, de fácil uso, que exige o mínimo de treinamento e suporte para aprender o processo de geração de relatórios.



Figura 3: Painel de relatórios Hyperion Strategic Finance.

### **Os Altos Retornos de Boas Decisões**

A Oracle ajudou milhares de empresas com seus processos de tomada de decisões e de planejamento estratégicos para melhorar o desempenho dos negócios.

Um exemplo é um fabricante norte-americano que historicamente havia gerenciado seu processo de planejamento estratégico usando uma combinação de sistemas intensivos manualmente. Os componentes principais do plano estratégico da empresa eram para avaliar o impacto de milhares de possíveis projetos e a possível aquisição de outras empresas. Para suportar a análise e avaliação desse plano estratégico, a empresa dependia de um ambiente de modelagem financeira incorporado em várias fontes descentralizadas — as avaliações do projeto seriam modeladas em uma área e a análise de fusões e aquisições em outra.

O problema era que as agregações consumiam mais tempo do que exigia a análise real. A Oracle permitiu que essa empresa padronizasse o processo de planejamento estratégico em um ambiente centralizado e ainda mantivesse a flexibilidade para alternar as principais premissas no plano estratégico. A solução da Oracle permitiu também que a empresa obtivesse idéias sobre as premissas que tinham mais impacto para a empresa nos níveis do negócios individuais e corporativos. Como resultado, a empresa economizou milhões de dólares escolhendo o melhor conjunto de projetos e aquisições e melhorou o desempenho dos negócios.

### **CONCLUSÃO**

Os riscos continuam altos para as organizações financeiras determinarem a direção estratégica de seus negócios. O inesperado é inevitável e tem um potencial de impacto significativo. Reduzir essa incerteza ou confiar na intuição certamente não é útil. No entanto, considerar e entender o risco e incerteza nas suas decisões pode ajudar a avaliar melhor a série de eventos que podem ocorrer e a magnitude dos impactos. Portanto, as empresas inteligentes estão reavaliando a forma como fazem análises para maximizar o sucesso na tomada de decisão e pretendem encontrar maneiras para melhorar seus processos de planejamento estratégico. E se beneficiam com a tecnologia como capacitadoras.

O Hyperion Strategic Finance da Oracle fornece recursos de modelagem de demonstrações financeiras para o planejamento estratégico, tesouraria e análise de desenvolvimento corporativo. Usando o pacote de lógica financeira, as empresas podem aumentar a produtividade e obter melhores idéias analíticas para entender o valor do acionista por meio de poucos esforços de criação de modelos e suporte de TI.

O Hyperion Interactive Reporting – System 9 da Oracle fornece os recursos mais intuitivos de consulta e análise direcionadas ao usuário disponíveis atualmente para painéis estratégicos. Ele fornece os recursos por meio de uma interface de fácil uso que permite aos usuários criarem seus próprios painéis e, em seguida, monitorarem e avaliarem rapidamente as informações que podem ser compartilhadas em toda a empresa.

O Crystal Ball do Hyperion da Oracle é uma aplicação de análise de previsões que fornece recursos de simulação e modelagem para analisar e entender as principais premissas que têm o maior impacto. Integrando efetivamente esta aplicação ao processo de planejamento estratégico, os usuários podem visualizar todos os possíveis resultados, planejar para o inesperado e maximizar o sucesso na tomada de

As empresas que optarem por adotar a tecnologia de suporte ao planejamento estratégico terão a possibilidade de tomar as decisões corretas e melhorar o desempenho dos negócios; as que não optarem, correm o risco de ficar para trás. E disso temos certeza.





Direcionando o Planejamento Estratégico com Modelo de Previsão

Junho de 2007

Oracle do Brasil Sistemas Ltda

Sede no Brasil

Av. Alfredo Egydio de Souza Aranha, 100

São Paulo – SP - CEP 04726-170 –Brasil

CNPJ: 59.456.277/0001-76

Perguntas de todo o mundo:

Tel.: +1.650.506.7000

Fax +1.650.506.7200

oracle.com

Copyright © 2007, Oracle. 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.