

ORACLE



Traçando um caminho para o
crescimento com o planejamento
de cenários

O papel das finanças na construção da agilidade empresarial

Quando as pressuposições habituais sobre os negócios se tornam um desafio, a conversa deve mudar de se fazer previsões para a pergunta: “e se?” A crise da COVID-19 mostrou que os líderes empresariais não podem apostar tudo em um único resultado. Em vez disso, eles tiveram que questionar: “Haverá mudanças fundamentais no nosso modelo de negócios e nas expectativas dos nossos clientes?” “Quais novas oportunidades surgirão?” “Como podemos nos posicionar para a recuperação e o crescimento?”

Os conselhos administrativos e outros stakeholders estão buscando a ajuda do CFO e da equipe de finanças para encontrar respostas e tomar decisões difíceis que terão um impacto duradouro. Insira o planejamento de cenários, uma ferramenta que fornece às finanças a agilidade para visualizar vários cenários hipotéticos, e avalie a melhor forma de responder a cada um deles. Esse método de planejamento estratégico integra previsão de fluxo de caixa e previsão de negócios, para que as organizações possam equilibrar as necessidades de curto prazo com as prioridades de longo prazo.

“Depois de 10 anos de condições econômicas positivas, muitas organizações deixaram de priorizar ou desviaram o foco da disciplina geral do planejamento estratégico”, afirma Scott Leshinski, diretor-executivo da Huron Consulting, empresa que ajudou mais de 600 organizações a transformar seus processos de planejamento. “Muitas organizações estão agora começando a voltar para o planejamento estratégico, e isso está criando um renascimento desse recurso.”

Há uma concentração no fortalecimento do balanço patrimonial e na otimização do fluxo de caixa e da estrutura de capital, à medida que as empresas buscam entender o impacto das decisões-chave sobre o resultado final, acrescenta Leshinski.

Para muitas organizações, isso significa ajustar suas operações, realocar recursos ou transformar seus modelos de negócios para aproveitar novas oportunidades.

As soluções digitais em nuvem agregam um valor significativo ao processo de planejamento financeiro. Oferecem uma alternativa às planilhas, ferramentas tradicionais on-premise, e soluções de nicho que são insuficientes quando se trata de analisar o impacto de eventos atípicos, como a COVID-19, e o alinhamento de planos não apenas em finanças, mas em todas as linhas de negócios. Além disso, também provaram seu valor à medida que as empresas mudaram para um modelo de força de trabalho remota.

Quando executado corretamente, o planejamento de cenários é mais do que uma ferramenta financeira. É uma abordagem integrada para lidar com as incertezas e visualizar o futuro, de forma que as organizações financeiras possam criar agilidade e seguir adiante com os negócios.

Os conselhos administrativos e outros *stakeholders* estão buscando a ajuda do CFO e da equipe de finanças para encontrar respostas e tomar decisões difíceis que terão um impacto duradouro. Inclua o planejamento de cenários, uma ferramenta que fornece às finanças a agilidade para visualizar vários cenários hipotéticos, e avalie a melhor forma de responder a cada um deles.

O valor do planejamento de cenários

As incertezas geralmente são associadas a planos e previsões de longo prazo, mas a pandemia de COVID-19 introduziu incertezas e interrupções em poucos meses. Isso também tornou a agilidade crítica no processo de previsão de curto prazo.

Os CFOs e suas equipes já estavam sob pressão para fornecer informações melhores e mais rápidas e construir organizações financeiras digitais que pudessem reagir ao ritmo das mudanças. Isso acelerou ainda mais, agora que se espera que as finanças conduzam os negócios em meio à crise, mantenham as operações em execução e promovam a inovação. Para isso, devem extrair e analisar dados de várias fontes em toda a organização, fornecendo *insights* que contribuam não apenas para o planejamento e a previsão, mas também para o fechamento e a geração de relatórios. Combinados, esses processos financeiros são conhecidos como EPM — Enterprise Performance Management, ou Gerenciamento de Desempenho Empresarial.

Com o planejamento de cenários como componente-chave de uma solução de EPM moderna, os CFOs podem entender quando, onde e como se ajustar às interrupções. Podem modelar vários cenários, um recurso que se tornou requisito em um momento em que não se pode mais confiar no histórico de tendências e pressuposições.

“O que aprendemos ao longo dos últimos anos, e mais especificamente nos últimos meses, é que flexibilidade e agilidade são fundamentais”, afirma Patrick D’Addabbo, diretor de finanças estratégicas da Lululemon, no recente webcast “[Uso de modelagem estratégica e planejamento conectado para lidar com as incertezas do mercado](#)”. Em 2019, a organização migrou do Hyperion Planning autônomo e on-premise para uma combinação do Oracle Fusion Cloud EPM e do Oracle Analytics. A mudança reduziu o tempo de processamento e os processos manuais, além de permitir que a equipe financeira da Lululemon modelasse vários cenários hipotéticos com mais rapidez para lidar com as incertezas e orientar a tomada de decisões de negócios.

Esses recursos são especialmente úteis em setores que foram fortemente impactados. Os varejistas, por exemplo, tiveram que considerar a reabertura dos locais físicos em fases, antecipar mudanças na composição das receitas online e das lojas, além de considerar as mudanças nos gastos do consumidor. No ensino superior, os profissionais precisaram modelar uma variedade de possíveis matrículas de alunos, os níveis de receita e os modos de fornecimento de aprendizagem. Muitas organizações, de todos os setores, até se adequaram para atender às novas necessidades: vimos fábricas de roupas produzindo capas para máscaras N95, destilarias passando da produção para

a fabricação de higienizadores de mãos, universidades transferindo as aulas online para 2021 e companhias aéreas comerciais oferecendo voos somente de carga para preencher as cabines de passageiros vazias.

4 ações para aproveitar o planejamento de cenários

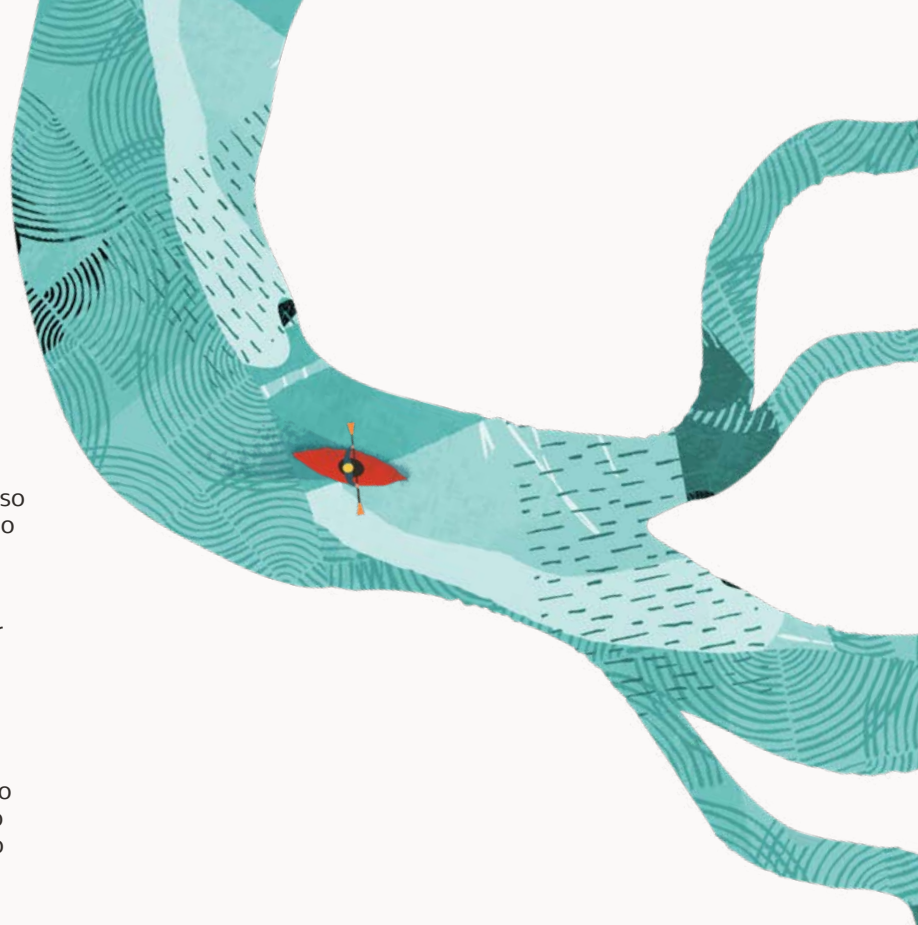
“Se você tem apenas um plano, seu planejamento está errado”, afirmou Edward Roske, CEO da InterRel Consulting, em uma postagem no blog The Modern Finance Leader (O Líder Financeiro Moderno, em tradução livre). Isso é motivo de preocupação, considerando que 51% das mais de 400 organizações pesquisadas no [estudo de Valor do EPM da Oracle](#) disseram que não possuem as ferramentas certas para o planejamento preditivo.

O planejamento de cenários e as soluções de software EPM correspondentes oferecem as principais formas de aprimorar a função das equipes de finanças — para que elas possam tomar medidas que proporcionem uma tomada de decisões mais inteligente e precisa.

1

Decisões menos arriscadas com a simulação de Monte Carlo

A simulação de Monte Carlo, uma técnica de modelagem estatística específica do planejamento de cenários, provou ser eficaz na análise de riscos — uma prioridade no ambiente atual. Muitas das decisões que as organizações estão tomando agora são de alto risco.





Os líderes precisam superar a tendência natural humana de ser excessivamente otimista, que muitas vezes impede a tomada de decisões de qualidade. A simulação de Monte Carlo fornece aos planejadores financeiros a capacidade de realizar testes de estresse dos modelos financeiros, executando centenas de simulações em cada modelo para entender a probabilidade de resultados. As finanças podem usar esses *insights* para fornecer aos executivos respostas específicas para diferentes cenários e ajudar a minimizar os riscos de impactos adversos.

Uma área em que a simulação de Monte Carlo é útil é na tomada de decisões de alto risco, como fusões e aquisições.

2 Comunicar os planos interna e externamente com relatórios narrativos

Depois de modelar cenários e desenvolver estratégias para abordá-los, as finanças precisam compartilhar seus planos com os principais *stakeholders* e investidores. O objetivo é fornecer clareza sobre questões inevitáveis, como "por que os números não correspondem às previsões originais?" e "por que você está fazendo isso, em vez disso?" Para adicionar contexto aos números e abrir as linhas de comunicação, muitas organizações financeiras usam uma ferramenta chamada relatório narrativo.

Soluções de relatórios narrativos em nuvem adicionam narrativa aos cenários para melhorar os relatórios e possibilitar discussões estratégicas para os líderes operacionais.

3 Otimize seu fluxo de caixa com a gestão de caixa

"Neste momento, ter caixa é tudo", afirmou Allan Gee, vice-presidente assistente de aplicativos de análise da Macerich, durante o *webcast* de modelagem estratégica. "Você acumula dinheiro como as pessoas acumulam papel higiênico."

A disponibilidade de caixa com acesso imediato é fundamental para que os líderes financeiros avaliem estratégias de financiamento de capital, lidem com atrasos nos pagamentos de clientes e busquem formas de pagar por bens e serviços. "Em 2008, vimos que mesmo que você

tivesse um linha de crédito, em determinado momento alguns bancos decidiram dizer 'você não tem mais crédito, porque todos os outros estão recorrendo às suas linhas de crédito'", disse Gee. A Macerich, um fundo de investimento imobiliário (REIT), recorreu à sua própria linha de crédito para construir sua posição de caixa.

Ferramentas de gestão de caixa e previsão ajudam a antecipar as entradas e saídas do fluxo de caixa de uma organização e a criar previsões usando os dados de toda a organização, globalmente. As equipes podem analisar rapidamente as necessidades de caixa e as exposições cambiais, garantindo liquidez e otimização do uso de recursos de caixa.

4 Descubra novas oportunidades com a gestão de custos e lucratividade

À medida em que reagem, reabrem e reinventam seu futuro, as organizações precisam de uma forte compreensão dos seus maiores custos. Precisam determinar suas linhas de negócios, locais ou produtos mais rentáveis — e menos rentáveis. É aí que entra a gestão de custos e lucratividade, que ajuda a identificar e eliminar altos custos e investir em novas oportunidades.

O orçamento base zero é uma maneira pela qual as organizações vêm melhorando as decisões de gastos, reduzindo custos e reinvestindo economias. É um método de orçamento em que as finanças criam um novo orçamento a cada ano, analisando as despesas individuais em vez de simplesmente modificar os gastos do ano anterior. Esse método funcionou bem para clientes da Oracle, como o Argo Group International, uma seguradora que buscava aumentar a competitividade e melhorar as taxas de despesas, uma medida de lucratividade usada no setor de seguros.



Assista ao vídeo:

Argo investe em pessoas com a tecnologia unificada de finanças

Soluções em nuvem ajudam as finanças a se ajustar rapidamente em um ambiente com mudanças constantes

Planilhas e ferramentas desatualizadas não podem ser usadas no ambiente atual, em que mudanças são inevitáveis e eventos atípicos como a COVID-19 têm impactos imprevisíveis. As planilhas resultam em fórmulas incompletas, imprecisões e desperdício de tempo em entradas e consolidações manuais. Além disso, os métodos tradicionais de planejamento, como projeções de ponto único, ignoram a presença de incertezas e reúnem tudo, de despesas de capital a aquisições, em uma única projeção, em vez de vários cenários.

Soluções de EPM em nuvem com recursos avançados estão ajudando as equipes financeiras a otimizar o processo de planejamento e previsão. Oferecem recursos como: modelagem estratégica de forma livre, que usa uma ampla variedade de opções ou parâmetros e os combina de várias formas; ferramentas de planejamento e previsão preditivas, flexíveis e pré-construídas que podem ser aproveitadas de forma imediata; e automação para análise e distribuição de relatórios em tempo real.

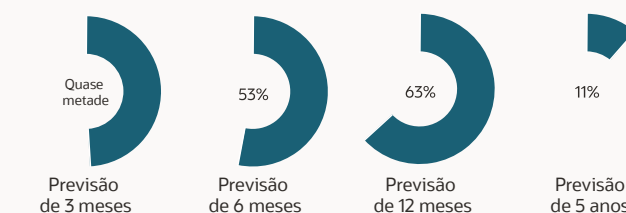
Soluções de última geração, como o Oracle Cloud EPM, também contam com IA e outras tecnologias incorporadas diretamente na plataforma, de forma que as finanças podem usar algoritmos de IA e machine learning para examinar várias fontes de dados, prever os resultados mais prováveis e fazer recomendações mais informadas. Quando a IA é especialmente construída para uma tarefa específica em um processo empresarial de EPM, pode fornecer maior precisão e *insights* mais ricos — vantagens valiosas quando se trata de tomada de decisões.

Planejamento de cenários na prática

Ciclos mais curtos, resultados mais rápidos

Os dias do demonstrativo de lucros e perdas (P&L) de cinco anos podem estar chegando ao fim. Com o maior senso de urgência em torno de balanços, fluxo de caixa e estrutura de capital, as organizações estão buscando previsões mais curtas e executando cenários mais rápidos e frequentes. A Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA) e a Oracle fizeram uma pesquisa com cerca de 500 CFOs e líderes financeiros seniores sobre os intervalos de tempo que eles estão usando para modelar diferentes cenários. A pesquisa revelou que os intervalos reduziram em relação às previsões anteriores, que eram de três a cinco anos. Atualmente, quase metade dos entrevistados faz previsões para os próximos três meses, 53% para os próximos seis meses e 63% para os próximos doze meses. Apenas 11% continuam a fazer previsões em horizontes de cinco anos.

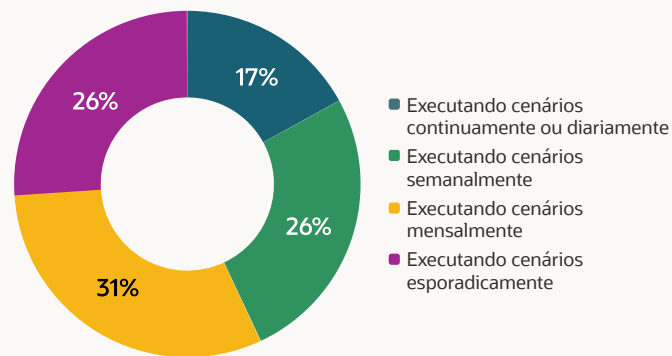
Mudança nos prazos de previsão



*baseado nas respostas de 500 executivos financeiros

Os participantes também foram questionados sobre a frequência em que buscam prever resultados e indicar sinais de alerta, e aqui também houve aumento significativo. Cerca de 17% estão executando cenários contínuos ou diários, 26% semanalmente, 31% mensalmente, e os 26% restantes executam cenários *ad hoc*.

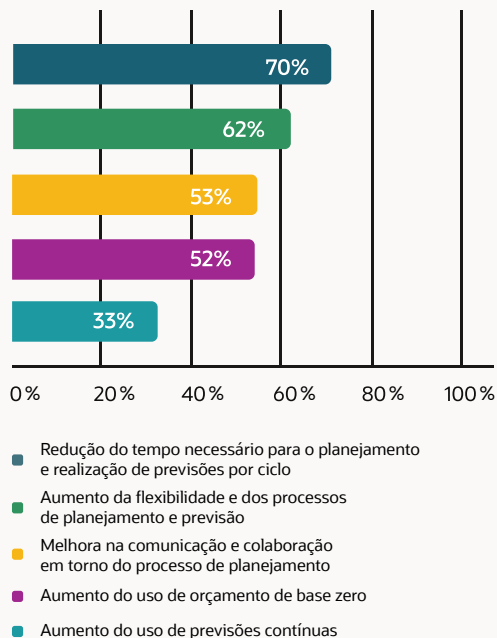
Aumento da frequência de modelagem de cenários



*baseado nas respostas de 500 executivos financeiros

Por exemplo, uma instituição de ensino superior está fazendo previsões de tendências educacionais para planejar novas aulas, e uma grande organização de *foodservice* melhorou a precisão do planejamento. Na verdade, o estudo Valor do EPM revelou os principais benefícios entre os clientes do Oracle Cloud EPM.

Benefícios alcançados com o EPM em nuvem



Fonte: estudo Valor do EPM da Oracle

Conecte seu planejamento, avance seus negócios

Um planejamento eficaz precisa conectar perfeitamente toda a organização. As organizações que não têm alinhamento entre planejamento financeiro, planejamento operacional e planejamento da força de trabalho enfrentam processos em silos, dados divergentes e falta de visibilidade para informar a visão geral da estratégia.

Cerca de 70% dos entrevistados no estudo Valor do EPM afirmaram que têm dificuldades em conectar o planejamento de RH e de finanças devido aos processos em silos e à automação limitada, 51% afirmaram não haver sinergia entre o planejamento financeiro e as organizações controladoras e 31% não conseguem incorporar efetivamente o planejamento financeiro e a análise ao planejamento da linha de negócios devido a sistemas díspares.

Plataformas de planejamento integradas resolvem esses desafios, ao combinar aplicativos de finanças, RH, cadeia de suprimentos, vendas e experiência do cliente na nuvem para fornecer uma única fonte de verdade para a tomada de decisões. As equipes se beneficiam de um modelo de dados comum, ferramentas de colaboração modernas e tecnologias como IoT, IA e planejamento preditivo. Os resultados: maior agilidade, análise mais profunda e precisa e planejamento empresarial mais rápido.

Em um recente [grupo de reflexão da Frost & Sullivan](#), *thought leaders* do setor de manufatura no domínio do planejamento empresarial ponderaram sobre os benefícios da integração. "Alternar entre uma visão financeira, uma visão de vendas, uma visão de operações de manufatura, tudo com base no conjunto de dados de um mesmo trimestre, pode ser muito poderoso para as pessoas", afirma John Anderson, gerente de implementação de S&OP da GE, "e ver o que diferentes escolhas em uma área em relação a outra pode determinar."

Mudança para o EPM em nuvem da Oracle

Processos mais simples, modelagem mais rápida

A Oracle, como muitas organizações de todos os setores e de todo o mundo, teve que se antecipar às mudanças constantes de expectativas de acordo com as necessidades de nossos clientes, parceiros e funcionários. Embarcamos em nossa própria transformação de negócios, mudando para o Oracle Cloud EPM, tendo o planejamento como uma das três principais áreas de finanças que focamos em automação e melhoria. Aqui apresentamos apenas alguns dos resultados que observamos com a migração do planejamento para a nuvem:

- 1 Permitiu um processo de planejamento geral mais simples com base em modelos sofisticados, o que seria difícil de replicar em planilhas
- 2 Simplificou as tarefas de planejamento, criando tempo para a análise de riscos e oportunidades para ajudar a identificar como crescer mais rápido
- 3 Eliminou 1000 planilhas e 2.000 horas de coleta de dados
- 4 Agilizou a construção de modelagens e consolidações de cenários, permitindo que nossa equipe financeira forneça recomendações em tempo real aos líderes empresariais
- 5 Gerou ganho de acesso imediato a dados e análises preditivas, o que permitiu que as finanças forneçam recomendações com frequência para ajudar na formulação e evolução de estratégias

“Ter a capacidade de modelar diferentes cenários de planejamento com base em várias pressuposições e variáveis ajudou muito no desenvolvimento da nossa estratégia.”

Christopher Donato

VICE-PRESIDENTE SÊNIOR
ORACLE NORTH AMERICA APPLICATIONS AND CONSULTING



O QUE VEM A SEGUIR

Comece a visualizar — e planejar — seu futuro

Os CFOs que estão à frente das mudanças podem fazer quatro coisas hoje para preparar suas equipes e organizações para o amanhã:

- 1 Aumentar o uso do planejamento de cenários para gerenciar riscos e incertezas, para poder planejar vários cenários e resultados e avaliar como responder a eles.
- 2 Aproveitar os recursos em nuvem, incluindo tecnologias emergentes integradas, processos de planejamento automatizados, relatórios e análises em tempo real e acesso seguro a qualquer hora, em qualquer lugar.
- 3 Conectar o planejamento financeiro — e de todas as linhas de negócios — para capacitar a colaboração, o compartilhamento de dados e a visão geral da estratégia.
- 4 Escolher um parceiro comprovado para ajudar a seguir em frente — um fornecedor que ofereça modelagem robusta de cenários hipotéticos e as ferramentas de planejamento e previsão correspondentes. [Aqui estão cinco coisas a se buscar.](#)

Dê o primeiro passo

[Visite nossa página e leia o ebook com as práticas recomendadas para você começar o planejamento de cenários.](#)

