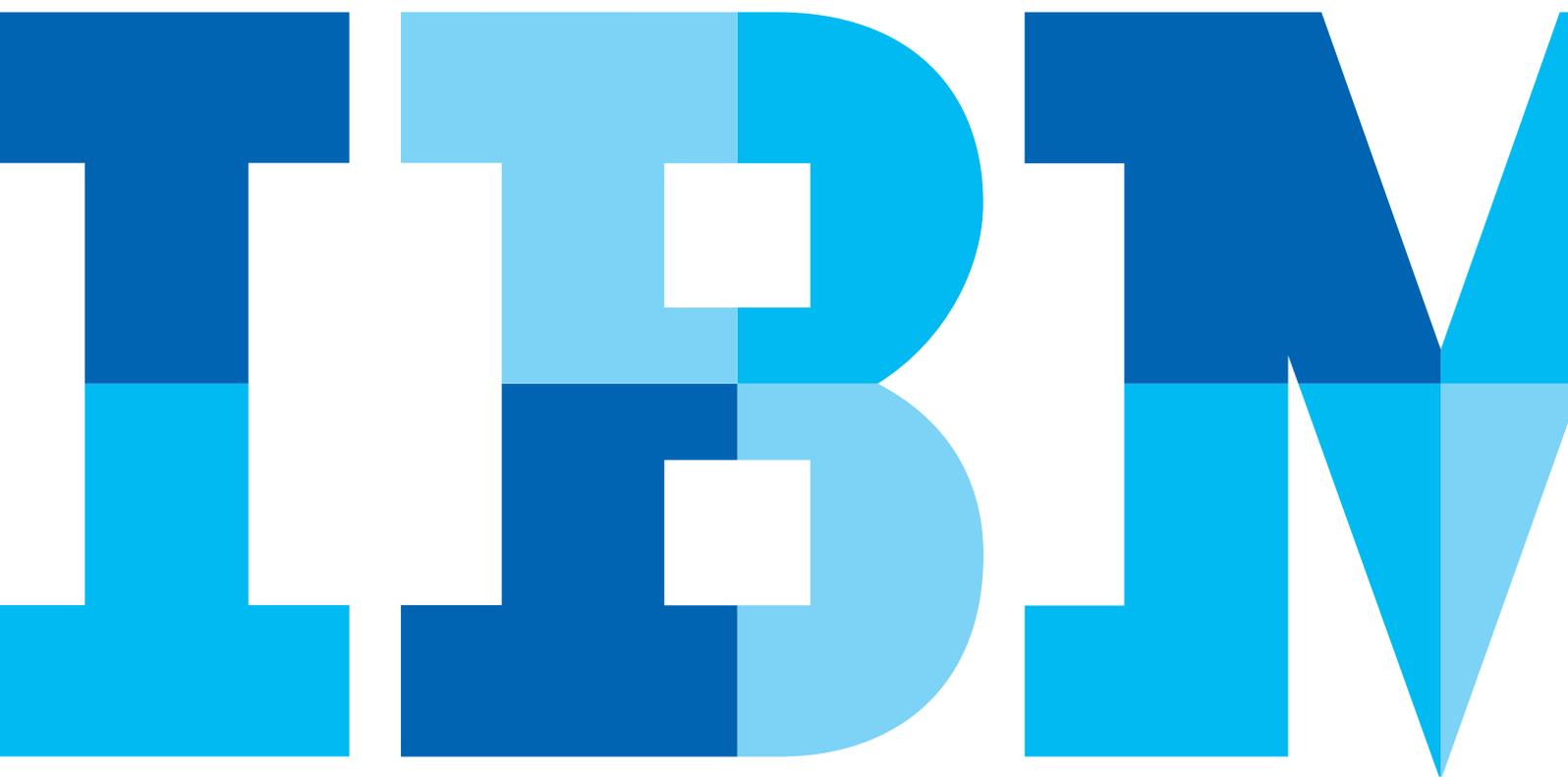


Três Recursos para Impulsionar o Planejamento e Previsão Atual



Introdução

O ambiente de negócios atual ainda é caracterizado pelo nervosismo, pela tênue demanda e pelo crescimento esporádico. Não constitui surpresa alguma, então, que 60% dos CFOs planejem realizar mudanças importantes em práticas e processos financeiros críticos, de acordo com o Estudo Global de CFO da IBM 2010. Na verdade, 70% dos CFOs alegam estar exercendo um papel mais proeminente na tomada de decisões das empresas, ultrapassando o papel tradicional da área de finanças.

Ainda assim, os CFO admitem existir uma significativa defasagem em suas capacidade para cumprir com essa agenda ampliada, particularmente em sua capacidade de medir e monitorar o desempenho dos negócios. O estudo da IBM descobriu que as empresas que investem em recursos para expandir suas perspectivas de negócios têm maior capacidade de antecipar e reagir a forças externas na economia. Esses recursos incluem recursos analíticos, eficácia do pessoal e implantação de plataformas analíticas comuns, como, por exemplo, um sistema de planejamento único.

As soluções de planejamento e análise empresarial fornecidas pelo IBM Cognos 10 são particularmente adequadas para o suporte de previsões e planos confiáveis e oportunos com recursos-chave de análise, modelagem e participação (ou contribuição), abrindo caminho para escolhas inteligentes e melhores resultados nos negócios.



A solução de planejamento dinâmica atual inclui analítica para verificar as premissas dos planos, modelos para facilitar a rápida adoção das melhores práticas, previsões de planejamento e implantação baseada em fatores e recursos colaborativos utilizadas em interfaces familiares para desenvolver planos de forma coerente com o prazo com elevada participação.

Análise

Com uma analítica robusta, as empresas podem validar suas premissas de planejamento e fornecer uma abordagem baseada em fatos para o processo de planejamento. Esse ambiente também proporciona uma abordagem mais dinâmica para a realização e alterações de previsões. Antes de prever (ou alterar as previsões), uma equipe do núcleo de planejamento pode explorar os espaços de desempenho em vários níveis de detalhe, validar os fatores da empresa ou definir simulações em diferentes dimensões como a organização de uma família de produtos ou uma mistura de canais. O que facilita, por exemplo, a comparação de metas das equipes e dos indivíduos com resultados atuais e anteriores e índices externos.

Ciclos mais rápidos de análise se traduzem em mais oportunidades de identificação e avaliação de alternativas estratégicas para a organização. Gastando menos tempo em tarefas trabalhosas, como o cruzamento de dados, as empresas podem dedicar mais de sua energia e inteligência à avaliação de simulações alternativas, realizando análises hipotéticas, identificando as melhores escolhas de ação e conduzindo melhor a execução de suas estratégias.

Realizando sessões especiais de planejamento com a gerência, os principais pensadores de sua empresa podem testar os números para construir um conjunto de simulações que variem desde "na melhor das hipóteses" até "na pior das hipóteses", o que pode ser uma atividade decisiva nos dias de hoje. A McKinsey & Company descreve o crescente papel dos planos alternativos em algumas empresas líderes:

"Os executivos de algumas empresas com visão de futuro... não apenas desenvolveram formalmente simulações concretas macroeconômicas e de negócios, incluindo algumas consideradas extremas, mas também modelaram as implicações de cada uma delas em seus clientes e negócios, bem como em seus concorrentes. Ao final do processo, essas empresas adotaram um único orçamento, mas complementaram-no com demonstrações financeiras alternativas e planos de negócios concretos baseados em simulações plausíveis do futuro"

¹ IBM Institute for Business Value, The New Value Integrator: Insights from Global Chief Financial Officer Study, March 2010.

² Mahmut Akten, Massimo Giordano, and Mari A. Scheiffele, "Just in Time Budgeting for a Volatile Economy", McKinsey & Company, Spring, 2009.

Observemos agora os principais aspectos de análise disponíveis com as soluções de planejamento e previsão empresarial oferecidas pelo IBM Cognos 10:

- **Análise multidimensional.** Uma equipe de planejamento pode comparar e manipular dados através de dimensões e perspectivas múltiplas. Visualize um histórico de resultados juntamente com objetivos e índices externos para estabelecer rapidamente a viabilidade e consistência das metas.
- **Planejamento de simulações on demand.** A flexibilidade na analítica permite que os usuários examinem simulações desde a melhor até a pior das hipóteses, realizem análise de sensibilidade, identifiquem riscos e então compartilhem imediatamente os resultados com membros-chave da equipe. Os planejadores podem realizar essas atividades hipotéticas durante os ciclos de planejamento ou ad hoc, com tais recursos de planejamento empresarial fornecidos pelo Cognos 10:
 - Modelagem abrangente possibilitada por dimensões e regras de negócios flexíveis.
 - Um gerenciamento de dados eficiente para acessar, alterar e armazenar fontes de dados, fatores e premissas, bem como assegurar a integridade dos dados em todos os modelos de negócios.
 - Uma interface fácil de usar que permite a personalização de simulações, relatórios e análise, e
 - Acesso para múltiplos usuários, proporcionando desenvolvimento e propriedade de simulações a partir de várias unidades de negócios, grupos de produtos e proprietários de processos, contribuindo para o plano maior.

Vários usuários podem interagir (e possuir) partes do modelo

O "sandboxing" permite ao usuário manter sua versão própria

Organization	Year	Budget	Local	Q1	Q2	Q3	Q4	YTD	Var				
4099 Gross Revenue	2,393,722	2,228,241	2,221,471	2,622,497	2,728,250	2,877,672	2,583,096	2,421,550	2,696,573	2,861,111	2,917,176	3,085,625	31,686,084
5999 Cost of Sales	1,653,990	1,415,963	1,467,963	1,679,406	1,747,873	1,627,236	1,621,548	1,558,918	1,718,101	1,794,777	1,870,557	1,963,434	20,120,166
Gross Margin	939,732	822,278	853,508	943,091	990,477	950,436	961,548	862,632	978,472	1,066,334	1,046,619	1,122,091	11,535,918
6099 PAYROLL	34,000	35,093	35,663	35,768	36,908	36,908	36,908	43,233	43,233	43,233	43,233	43,233	467,413
6199 OFFICE EXPENSE	19,350	19,650	21,650	19,650	19,650	22,650	19,650	19,650	23,650	19,650	19,650	23,650	291,700
6299 TRAVEL	43,249	42,639	48,639	42,639	42,639	48,639	42,639	42,639	48,639	42,639	42,639	48,639	536,298
6399 OCCUPANCY	18,462	18,462	38,077	58,462	58,462	78,077	18,462	18,462	38,077	18,462	18,462	38,077	420,000
6499 MARKETING	650	650	650	650	1,050	1,050	1,050	1,050	800	800	800	800	9,800
6599 DEPRECIATION	8,571	8,571	10,714	10,714	10,714	10,714	11,429	11,429	15,000	15,000	15,000	15,000	136,429
6699 IT SERVICES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6799 ALLOCATIONS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Operating Expense	124,502	125,063	135,230	167,882	169,423	199,038	129,423	136,462	166,077	139,634	139,634	169,249	1,821,640
Net Profit	815,230	697,213	698,238	775,208	821,054	751,394	831,225	726,170	812,395	925,700	906,965	952,842	9,714,378
Headcount	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6

O planejamento em simulações representa versões diferentes de entradas e saídas de um negócio integrado e modelo financeiro. Os usuários podem criar e testar modelos na "sandbox" e depois apresentá-los aos membros da equipe para análise.

- **Detalhamento de dados operacionais e financeiros.** Explore dados reais de forma plena e eficaz para testar premissas em minutos. Mergulhe em níveis crescentes de detalhe e visualize por dimensões, tais como vendas por região ou por produto.
- **Analítica preditiva com o IBM Cognos SPSS.** Aumente o rigor dos planos, das revisões dos mesmos e o posicionamento competitivo por meio do pré-preenchimento dos planos com previsões estatisticamente relevantes que servirão de referência. Triangule planos ascendentes, objetivos descendentes e previsões estatísticas para criar previsões de riscos apropriadas.

Recomendações de Planejamento para a Economia Atual

A APQC recomenda que as empresas pensem como o prefeito de uma cidade prestes a ser atingida por uma grande tempestade de acordo com os seguintes imperativos:

- Em caso de emergência, entrar em um modo mais adaptável.
- Rastrear e comunicar a provável trajetória da ameaça
- Desconsiderar análises de simulações preconcebidas
- Ativar planos de contingência para minimizar o risco de danos
- Transformar o setor financeiro em um "centro de controle de ameaças"

Modelos

Com a modelagem feita por meio de planejamento e análise empresarial, uma empresa pode facilitar a rápida adoção das melhores práticas, tais como o planejamento baseado em diretrizes e previsões contínuas por meio da construção e revisão de modelos em dias, não em meses. Unidades de negócios e Finanças adaptam a solução para o planejamento de suas empresas e para os processos de previsão de modo que essa possa atender às diversas necessidades de previsão em toda a organização. Os fatores de negócios mais importantes estão ligados a previsões e visíveis a todos os interessados, e não escondidos em alguma gaveta em algum lugar.

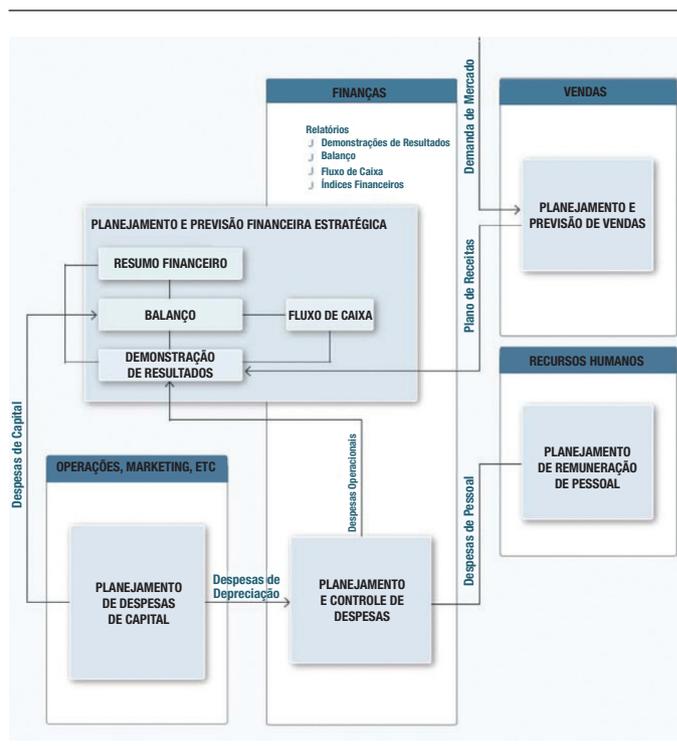
³ Relevance Revealed: How Are CFO's Coping with Turbulent Times?" APQC, 2009.

Os processos multifuncionais de planejamento baseiam-se em lógica complexa e interdependências. Opte pela solução Cognos e seus avançados recursos de modelagem. Com esses recursos, é possível entregar rapidamente sofisticados modelos vinculados que refletem com precisão um negócio em toda a sua complexidade e detalhe, em um ambiente de desenvolvimento de baixo custo. Tem-se então mais tempo para focar as habilidades realmente na avaliação de informações, ao invés de se preocupar com precisão e pontualidade.

Ao invés de induzir o cliente a uma solução que pode não ser apropriada a um dado modelo de negócios, a solução de planejamento Cognos se adapta facilmente ao ambiente da organização – mesmo com seus crescimentos e mudanças. Podem ser criadas regras e estruturas de negócios específicos e os modelos podem ser alterados de acordo com o desenvolvimento da organização em minutos ou horas, não em meses.

Além disso, definições de dados podem ser importadas de fontes como o planejamento de recursos empresariais (ERP – enterprise resource planning) e sistemas de contabilidade geral para acelerar ainda mais o processo. Os poderosos recursos de modelagem da solução IBM Cognos concedem aos planejadores a capacidade de equilibrar todos os recursos e iniciativas da organização ao fornecer a flexibilidade necessária para construir, vincular e avaliar simulações e premissas alternativas de negócios:

- **Modelos vinculados e expressivos** Os processos de planejamento multifuncional estão fundamentados em lógicas complexas e interdependências. Recursos de modelagem embutidos permitem a aceleração do desenvolvimento de modelos sofisticados que "expressam" ou refletem a singularidade de cada negócio. Todos os planos da empresa podem ser desenvolvidos em cada departamento individualmente e depois vinculados para modelar os planos da empresa com um todo. Essa abordagem também permite que uma empresa inicie uma solução de planejamento em uma ou duas unidades e, em seguida, expanda-a para toda a organização, de acordo com os fatores e prioridades iniciais.



O planejamento empresarial exige a conexão entre os processos de planejamento operacional e Financeiro unidos em um sistema dinâmico e conectado. Com as soluções de planejamento e análise empresarial fornecidas pelo IBM Cognos 10, os usuários podem conectar estratégias de execução à alocação de recursos e ao processo de planejamento por meio de modelos relacionadas que compartilham prontamente dimensões e dados.

- **Desenvolvimento rápido e consolidação.** As soluções de planejamento e análise empresarial oferecidas pelo IBM Cognos 10 permitem às empresas construir modelos em dias - não meses. E, com uma tecla, pode-se consolidar um plano. Os planejadores podem importar definições de dados de outros sistemas para acelerar ainda mais o processo. Amostras e planos aceleram o planejamento, a previsão e a documentação. Os usuários têm acesso imediato às alterações no modelo, bem como a capacidade de entender o cronograma de tais mudanças no modelo, usando o IBM Cognos Business Viewpoint.

- **Disseminação (ou "breakback").** Esse recurso único dissemina automaticamente metas de alto nível para qualquer perfil - resultados de períodos anteriores ou projeção de sazonalidade, por exemplo - e através de múltiplas dimensões, tais como produtos, clientes, territórios ou períodos de tempo, sem a necessidade de se definir regras especiais de negócios.
 - **Administração.** Possibilidade de trabalhar de forma eficiente porque é permitido administrar facilmente modelos, dados e regras de negócios com os utilitários e as ferramentas.
 - **Propriedade da Área Financeira.** As soluções de planejamento e analítica oferecidas pelo IBM Cognos 10 não exigem o domínio de qualquer linguagem de programação sofisticada. O controle do aplicativo permanece com a área financeira e com os profissionais de planejamento - e não com técnicos de TI.
 - **Gerenciamento de dados.** O gerenciamento central de modelos, hierarquias, regras, cálculos e dados significa que dados de todos os departamentos serão consistentes e estarão vinculados. As interdependências entre dados operacionais e financeiros não serão ocultas, mas registradas e visíveis para todos os usuários necessários.
 - **Gerenciamento de meta-dados.** As soluções IBM Cognos de planejamento e analítica oferecem um gerenciamento centralizado de meta-dados que fornece uma plataforma comum de informações consistentes que podem ser compartilhadas em uma escala empresarial para o planejamento e modelos de previsão, assim como para toda a gestão de desempenho e de processo de inteligência de negócios. O modelo de meta-dados IBM Cognos 10 Framework Management é capaz de representar dados relacionais e dimensionais, bem como de criar uma representação tridimensional de fontes de dados relacionais. Ao invés de atualizar informações em vários lugares, basta alterá-las uma vez e os novos dados preencherão automaticamente todos os espaços referentes àquele componente.
 - **Gerenciamento de dimensões.** O IBM Cognos Business Viewpoint estende os recursos de modelagem por toda a organização. Por meio de um "depósito" central, os usuários podem capturar e gerenciar múltiplas hierarquias, estruturas e definições para uso no planejamento e previsão.
 - **Importando dados.** Para auxiliar o acesso rápido a informações valiosas trancadas em aplicativos transacionais ou de back-office pode-se usar conectores de dados compartilhados com o IBM Cognos 10 para facilitar o carregamento de dados díspares nos modelos. Os usuários também podem criar seus próprios processos para automatizar a importação de dados, gerenciar meta-dados e executar outras tarefas.
- Contribuição**
- Com recursos de contribuição, é possível desenvolver planos adequados aos cronogramas e assegurar elevada participação ao se trabalhar com grandes volumes de dados. As soluções de análise e planejamento empresarial oferecidas pelo IBM Cognos 10 apresentam uma interface semelhante à da internet e à do Microsoft® Excel®, além de Contribuições Gerenciadas para uma ampla variedade de usuários, que incluem:
- **Bom fluxo de trabalho.** Para gerenciar efetivamente processos de planejamento essenciais, é possível aproveitar o fluxo de trabalho com as soluções IBM Cognos, fazendo uso de características como rastreamento de versão, alertas de e-mail e resposta em tempo real - em todos os territórios, funções de negócios e unidades.
 - **Interfaces baseadas em funções para usuários iniciantes e experientes.** Atribui responsabilidades funcionais aos indivíduos e aos grupos e fornece modelos sob medida:
 - Usuários do Power podem administrar e manter as dimensões e amostras.
 - Usuários departamentais podem optar por trabalhar em Excel.
 - Consumidores em todas as atividades da empresa trabalham por meio de uma interface Web
 - **Relatórios gerenciais.** Para ajudar a alinhar ainda mais as unidades financeiras com as de negócio, as soluções de planejamento do IBM Cognos proporcionam um ambiente de alto desempenho com muitas opções de formatação. Todos os planejadores e gerentes podem visualizar e compartilhar relatórios baseados em modelos ou ad hoc, desde aqueles com dimensões de medidas complexas (como Balanço, Fluxo de Caixa, Demonstração de Resultados) até simulações alternativas para previsões à inteligência financeira, como os resultados de análise de lucratividade.

- **Suporte à anotação.** Melhora imediatamente a análise e a contribuição ativa com a anexação de comentários aos dados.

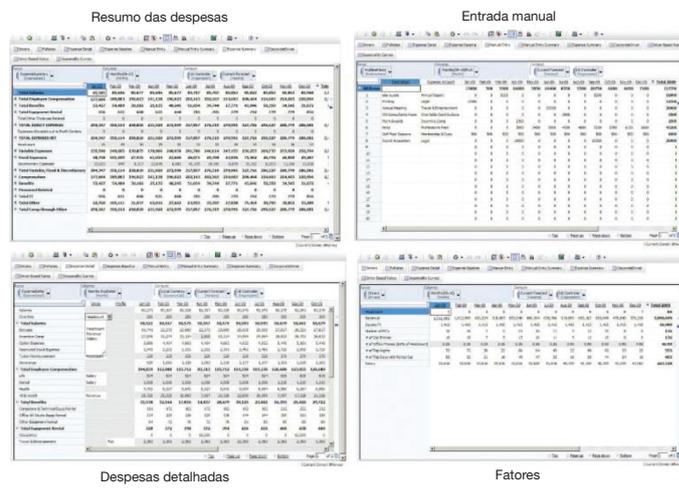
Ao invés de atividades frenéticas por parte de algumas pessoas para criar um plano monolítico ou alterar uma previsão, as melhores práticas concentram-se em contribuições menores, mas mais frequentes, de um grupo mais amplo de partes interessadas. Deve-se ter em mente que, alguns minutos por mês, centenas de colaboradores criam planos e previsões de negócios contínuos, muito mais holísticos e que oferecem maior precisão e velocidade.

Melhores Práticas e Implementações mais Rápidas com os Blueprints de IBM Cognos

Os clientes IBM Cognos recebem gratuitamente Blueprints de Desempenho - dados pré-definidos, processos e modelos de políticas baseados nas melhores práticas comprovadas de planejamento empresarial, gerenciamento financeiro e controle. Ao estruturar e automatizar os processos de planejamento e de previsão, reduzindo assim o tempo de implementação do projeto, os Blueprints para planejamento e análise financeira permitem que as empresas possam dar início às implantações em processos-chave de planejamento e minimizar os riscos:

- **Planejamento e previsão financeira integrados:** Auxilia a empresa a conectar táticas operacionais e planos financeiros; fornece uma base para determinar objetivos financeiros e validar completamente os planos para aqueles objetivos.
- **Análise de lucratividade:** Revela a lucratividade de um produto no contexto de decisões operacionais de negócios, movendo o gerenciamento de lucratividade do escritório do CFO para as linhas de frente, onde as decisões que afetam a lucratividade são realmente tomadas.
- **Planejamento de despesas e controle:** Guia uma empresa ao a uma previsão consensual de despesa; da compreensão de medidas de negócios críticos que dirigem os gastos; e da sincronização da previsão revisada de despesas com a demonstração de resultados das empresas.

- **Planejamento de capital:** Auxilia a alinhar o planejamento de capital, as projeções de despesas de depreciação e outras despesas de capital necessárias, como o tempo dedicado à TI. O Blueprint permite aos tomadores de decisões chegarem a um consenso sobre um plano de capital, com simultânea compreensão do impacto financeiro de suas decisões sobre os resultados e os fluxos de caixa.
- **Planejamento da mão de obra:** Auxilia o gerenciamento de remuneração, benefícios e despesas fiscais, além de vincular salário e projeções de pessoal como fatores para outros itens no plano de despesas.



Modelos de Blueprints Financeiros desenvolvidos por consumidores líderes do IBM Cognos

Táticas e Estratégias para Melhoria dos Planejamentos e Processos Analíticos

Além dos Blueprints, os clientes podem trabalhar para um maior impacto nos negócios e para aumentar a eficácia de suas iniciativas de planejamento com o IBM Cognos Planning & Analytics Champions Kit, um recurso Web de autoatendimento e central de atividades.

Conforme uma organização busca a implantação e conexão de soluções de planejamento em toda a empresa - e a conexão da analítica em todo o seu ecossistema -, mudanças em muitas áreas podem ser necessárias: mudanças comportamentais, culturais, processuais e tecnológicas. Ou talvez a equipe de planejamento tenha reconhecido que deve aumentar estrategicamente seu processo de planejamento: para se conectar mais profundamente aos planos operacionais, para identificar áreas de investimento e crescimento ou integrar de forma mais eficaz a análise de lucratividade ao seu processo de planejamento.

O IBM Cognos Planning & Analytics Champions Kit fornece ferramentas de avaliação para:

- Compreender melhor as defasagens e as iniciativas necessárias para o crescimento do [planejamento](#) e da [analítica](#);
- Documentar o estado da solução de planejamento atual com a [ferramenta de autoavaliação do estado atual](#)
- Desenvolver um caso de negócios para planejamento e analítica estendidos com modelador de retorno sobre investimento (ROI – return on investment).

Resumo: Pronto para ser mais dinâmico?

Para prosperar no clima comercial de hoje - ou mesmo para apenas sobreviver – é fundamental melhorar a alocação de recursos por meio de um melhor planejamento, previsão e relatórios. Em outras palavras, o planejamento deve ser uma competência central em toda a empresa.

E, quando se trata de escolher um software para essas tarefas, as soluções de planejamento e análise empresarial fornecidas pela plataforma IBM Cognos 10 com uma combinação única de análise, modelagem e colaboração, oferecerão aos funcionários a solução mais dinâmica e eficaz para fazer escolhas inteligentes e vencer nessa economia extremamente desafiadora.

Sobre o IBM Business Analytics

O Software IBM Business Analytics fornece informações completas, consistentes e exatas nas quais os tomadores de decisões podem confiar para melhorar o desempenho dos negócios. Uma carteira abrangente de inteligência de negócios, analítica avançada, desempenho financeiro, gerenciamento estratégico e aplicativos analíticos, fornece uma perspectiva clara, imediata e acionável do desempenho atual e da capacidade de prever resultados futuros.

Combinado com ricas soluções industriais, práticas comprovadas e serviços profissionais, organizações de qualquer porte podem obter maior produtividade de TI e gerar melhores resultados.

Para mais informações

Para mais informações ou para falar com um representante: ibm.com/cognos

Solicite uma chamada

Para solicitar uma chamada ou para fazer uma pergunta, acesse ibm.com/cognos/contactus. Um representante IBM Cognos lhe responderá dentro de dois dias úteis.



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Canada Ltda.
3755 Riverside Drive
Ottawa ON K1G 4K9
Canadá

Produzido no Canadá
Dezembro de 2010
Todos os Direitos Reservados

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, outros países ou ambos. Se esses e outros termos registrados da IBM estiverem acompanhados, em sua primeira referência neste documento, por um símbolo de marca registrada (® ou ™), tal símbolo indica marca registrada ou de direito comum da IBM nos EUA no momento da publicação do presente documento. Essas marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atualizada das marcas registradas da IBM está disponível na Internet em "Copyright and trademark information", em ibm.com/legal/copytrade.shtml Outros nomes de empresas, produtos ou serviços podem ser marcas registradas ou de serviço de terceiros.

As referências a produtos ou serviços da IBM feitas nesta publicação não significam que a IBM pretenda disponibilizá-los em todos os países onde atua.

Microsoft, Windows e o logotipo Windows são marcas registradas da Microsoft Corporation nos Estados Unidos da América, outros países, ou ambos.

P25622



Recycle