

Planejamento colaborativo em um mundo de incertezas



Prefácio

“Planejamento colaborativo em um mundo de incertezas” é um relatório da MIT Technology Review Insights patrocinado pela Oracle. Com base em pesquisas e entrevistas detalhadas com executivos, o relatório busca entender como as organizações do mundo realizam o planejamento estratégico, particularmente em tempos complicados. Jason Sparapani e Laurel Ruma foram os editores deste relatório e Nicola Crepaldi o publicou. Trata-se de uma pesquisa editorial independente, cujos pontos de vista expressados são os da MIT Technology Review Insights.

A pesquisa

- No segundo semestre de 2020, a MIT Technology Review Insights, em associação com a Oracle, realizou uma pesquisa com 860 executivos e diretores seniores, divididos uniformemente entre as áreas de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, cadeia de suprimentos e logística, e executivos.
- Os executivos que responderam a esta pesquisa são de três regiões – Américas (43%); Europa, Oriente Médio e África (38%); e Ásia-Pacífico (19%).
- Os entrevistados trabalham em setores diversos, como manufatura (14%), que representa o maior grupo de resposta, seguido pelo varejo (13%), finanças (12%), saúde (12%) e produtos farmacêuticos (11%).
- Cada organização pesquisada acumula pelo menos US\$ 250 milhões em receita anual.

Agradecemos aos seguintes indivíduos por seu tempo e percepções:

Lara Ariell, Chief Financial Officer, Receita Federal, Governo da Nova Zelândia

John Barcus, Vice-presidente do Grupo, Industry Strategy Group, Oracle

Brett Dalton, Vice-presidente e Chief Business Officer da Universidade de Baylor

Khaled Elhusseiny, Chief Financial Officer do Grupo, Grupo Almuftah

Guadalupe Huerta, Chief Financial Officer, Seguros Monterrey New York Life

Belinda O’Neil, Diretora Executiva de Finanças e Programas, Project Boost, MTN

Jason Ringgenberg, Chief Information Officer, YRC Worldwide

Marc Seewald, Vice-presidente, EPM Product Management, Oracle

Nancy Estell Zoder, Vice-presidente, Estratégia de produtos, Oracle

Apresentação

Neste momento de incerteza, não podemos confiar em tendências passadas para prever o futuro. Na Oracle, temos trabalhado muito com nossa própria tecnologia de nuvem para transformar com sucesso nossos processos de planejamento para continuar impulsionando o crescimento e apoiando nossos clientes. Também nos reunimos constantemente com os clientes para compartilhar as melhores práticas sobre como usar tecnologias de nuvem para não só gerenciar a transformação de hoje, mas também capitalizar as oportunidades proporcionadas pela aceleração da economia digital.

Como parte desse foco no cliente, a Oracle firmou uma parceria com a MIT Technology Review Insights para publicar o relatório “Planejamento colaborativo em um mundo de incertezas” com o objetivo de mostrar a importância do planejamento conectado na empresa e a oportunidade de gerar melhores resultados de negócios por meio de planejamento colaborativo em finanças, recursos humanos e outras linhas de negócios.

Aqui na Oracle, adotamos uma abordagem digital e em nuvem, eliminamos planilhas manuais e automatizamos o processo de coleta de dados com a conexão direta de nosso sistema de planejamento com os sistemas de origem, como planejamento de recursos empresariais, gestão de capital humano, vendas e cadeia de suprimentos. Descobrimos que os dados desconectados em silos departamentais dão visibilidade limitada em toda a empresa, e você gasta mais tempo coletando dados do que analisando-os. Dados conectados levam a *insights* mais profundos, rápidos e acionáveis, planos operacionalmente conectados e melhor gerenciamento de riscos e oportunidades.

Nosso acesso a conjuntos de dados empresariais em tempo real nos permite entender padrões e desenvolver vários cenários usando nossos modelos preditivos. Agora podemos realizar previsões contínuas com identificação clara de ações e ter confiança nos resultados por meio da precisão consistente das previsões.

Essa abordagem transformadora do planejamento é apenas uma das percepções valiosas que você encontrará neste relatório sobre como tomar melhores decisões baseadas em dados para atravessar esses tempos de incertezas. Esperamos que seja útil para você.

A Oracle está aqui para ajudar.

Matt Stirrup

Vice-presidente sênior e chefe de planejamento e análise financeira corporativa, Oracle

SUMÁRIO

1. Sumário executivo	5
2. O caminho para a recuperação	6
Uma escala de responsividade	6
Acelerar a adoção da nuvem	8
3. Decidir como tomar decisões	10
Um lugar à mesa.....	10
4. Ênfase nos negócios: Recursos humanos e finanças	12
Gerenciar a força de trabalho.....	12
Integração entre RH e financeiro.....	13
5. Definição do cenário	14
Uso da modelagem de cenários.....	14
Por que a modelagem de cenários não é mais amplamente utilizada.....	15
Cronograma da modelagem de cenários.....	15
Com que frequência os cenários são reavaliados?	17
Acompanhamento: IA e o processo de planejamento	16
6. Ênfase nos negócios: Gestão da cadeia de suprimentos	18
Planejamento da cadeia de suprimentos conectada.....	18
7. A ordem de colaboração	20
Expectativas de planejamento empresarial conectado	20
Desafios para o planejamento conectado	21
Dupla de respeito: Ser humano e a máquina	22
8. Conclusão: Planejamento em conjunto, sucesso em conjunto	24

01

Sumário executivo

O planejamento corporativo já é difícil nos melhores dias, imagine em meio a uma crise global de saúde. A pandemia do coronavírus em 2020 tornou o planejamento estratégico mais difícil devido à agitação econômica, ao estresse pessoal, às mudanças no trabalho e no estilo de vida e à imprevisibilidade de tudo.

Este relatório explora como as empresas em todo o mundo conduzem seu planejamento estratégico - particularmente em tempos incertos. A MIT Technology Review Insights, em associação com a Oracle, pesquisou 860 executivos em vários departamentos, incluindo finanças, cadeia de suprimentos e logística, recursos humanos (RH) e tecnologia da informação (TI).

Também conversamos bastante com líderes de várias empresas para entender suas noções de planejamento e colaboração, desde processos de negócios gerais até seu investimento em inteligência artificial (IA) e aplicativos baseados em nuvem, e como finanças, RH e operações estão evoluindo para apoiar essas iniciativas. Os executivos compartilham seus próprios processos e ajudam os leitores a identificar técnicas a serem adotadas. Aqui estão as principais descobertas da nossa pesquisa:

Meses após o surto, a maioria das organizações ainda enfrenta os desafios iniciais. Metade das organizações pesquisadas ainda está em processo de lidar com a emergência atual, respondendo a problemas de curto prazo e abordando a resiliência financeira, como disponibilidade de pessoal e interrupção de renda. Ao mesmo tempo, algumas empresas, como os fabricantes de materiais de limpeza, viram as vendas subirem vertiginosamente e se esforçam para atender à demanda.

Organizações que vivenciam os dois lados da moeda podem ter ideias sobre como avançar, mas ainda precisam se concretizar.

As organizações trabalham na formulação de planos para avançar. Quase um quarto está fazendo os ajustes necessários com um plano futuro em mente, e outro quarto está trabalhando ativamente rumo a um novo plano: 16% atingiram um estágio de "repensar o futuro", e 6% estão analisando a forma como a sua nova direção poderá afetar questões práticas, como as normas e a conformidade.

A tecnologia é vista como uma ajuda útil nas iniciativas de planejamento. Como resultado da pandemia, mais de metade das organizações acelerou a adoção da nuvem. Este segmento tem 50% mais propensão de conseguir superar desafios pandêmicos para os negócios, a força de trabalho e os clientes. A pesquisa também mostra que IA e machine learning ganharam a confiança de grandes empresas em todo o mundo. E três quartos dos entrevistados esperam o planejamento empresarial conectado - que combina planejamento financeiro, operacional e da força de trabalho com Internet das Coisas baseada em nuvem, IA e análise prescritiva - para melhorar a colaboração e a tomada de decisões.

Planejar é um trabalho para todos. Todos os departamentos da empresa têm um papel a desempenhar no planejamento para o sucesso futuro, incluindo RH e cadeia de suprimentos - e finanças é a cola que os une. Mas para que a colaboração funcione, os dados não podem existir em silos espalhados pela empresa. Dados consistentes, acessíveis e precisos impulsionam o planejamento e a realização dos negócios.

Algumas organizações são mais receptivas à tecnologia do que outras. Uma minoria, 10%, está reduzindo o uso de tecnologias de nuvem como resultado da pandemia. Eles são retardatários tecnológicos de várias maneiras, desde manter dados de RH e finanças em silos separados até substituir sistemas corporativos conectados por planilhas. Essas maneiras antiquadas podem ter enfraquecido as empresas; por exemplo, se elas não digitalizaram seus processos, poderão não ter os *insights* que trariam mais justificativa para investir neste momento crítico.

02

O caminho para a recuperação

É eufemismo dizer que a pandemia acabou com tudo. A economia mundial foi afetada, todos os setores foram atingidos e a maioria das organizações precisou tomar decisões dolorosas. Outras se beneficiaram, como fabricantes de detergentes, empresas de equipamentos de treino e vendedores de veículos recreativos, mas mesmo essas enfrentaram desafios na cadeia de suprimentos.

No entanto, as organizações devem seguir em frente. “Nesta nova realidade sem precedentes, seremos testemunhas de uma reestruturação dramática de ordem econômica e social em que as empresas e a sociedade tradicionalmente operam”, escrevem Kevin Sneader e Shubham Singhal da McKinsey & Company em [“Beyond coronavirus: The path to the next normal”](#).

Após as perguntas iniciais de resposta à sobrevivência, as empresas e os indivíduos estão intrigados com uma longa lista de preocupações adicionais: Como podemos continuar prosperando? Como vamos lidar com a integração de novos funcionários à medida que escalarmos? Qual é o próximo mercado em que queremos entrar? Que mudanças precisamos fazer para lidar com os efeitos sociais duradouros do vírus?

Uma pesquisa realizada com 860 profissionais de negócios pela MIT Technology Review Insights, em associação com a Oracle, mostra que, após o choque inicial, a maioria das organizações se esforça no planejamento do trabalho, procurando e, por vezes, encontrando, um caminho para a recuperação e um retorno ao crescimento. Ela também sugere que aquelas que são as mais entusiasmadas com a

nuvem e tecnologias avançadas, como IA e machine learning, não apenas têm mais probabilidade de ultrapassar os obstáculos que a pandemia trouxe, mas também de corrigir o rumo ao sucesso.

A autora Maya Angelou provavelmente se referiu aos indivíduos quando disse: “Você pode não controlar todos os eventos que acontecem com você, mas pode decidir não se deixar diminuir por eles” - mas o sentimento se aplica também às comunidades e organizações durante este tempo sem precedentes.

Uma escala de responsividade

Indivíduos e organizações respondem a situações de crise de diferentes maneiras e em diferentes fases. Os analistas da McKinsey resumem o processo de recuperação em cinco etapas: resolução, resiliência, retorno, reimaginação e reforma. “Coletivamente, essas cinco fases representam o imperativo do nosso tempo: a batalha contra a COVID-19 é tal que os líderes de hoje

54%

das organizações ainda estão enfrentando desafios pandêmicos imediatos.

Figura 1: Fases da recuperação

A maioria das organizações lidou rapidamente com as consequências da pandemia nos negócios, mas ainda não formulou como operar em uma nova realidade corporativa.



	RESILIÊNCIA	RETORNO	RESOLUÇÃO	REIMAGINAÇÃO	REFORMA
Serviços empresariais	28	34	14	20	5
Comunicações	30	17	42	8	3
Educação	25	25	21	17	12
Entretenimento	19	28	23	29	1
Serviços financeiros	54	13	15	7	12
Cuidados de saúde	29	13	42	6	10
Manufatura	9	53	7	29	2
Farma	38	17	35	8	2
Varejo	16	44	17	21	3

Fontes: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020/McKinsey & Company, "Beyond coronavirus: The path to the next normal"

devem vencer se quisermos encontrar um caminho econômica e socialmente viável para o próximo normal", escrevem.

Para julgar como as organizações estão respondendo à pandemia, perguntamos aos executivos sobre o estado das respostas de suas empresas. Eles ainda estão lidando com os problemas iniciais que a pandemia apresentou - apagando incêndios? Lidando com o que vem a seguir? Ou trabalhando para construir o novo normal?

No geral, as organizações ainda estão lidando com as consequências de curto prazo da pandemia. Desde o término da pesquisa, em setembro, mais da metade (54%) estava ainda em processo de enfrentamento, abordando a resiliência financeira e fazendo planos para recolocar os negócios na escala rapidamente (ver Figura 1). Vinte e três por cento estavam enfrentando desafios imediatos, enquanto faziam os ajustes necessários em toda a linha

PLANEJAMENTO PARA 2021:
Novos modelos de negócio, grande oportunidade

com suas forças de trabalho, clientes e parceiros de negócios. Poucas organizações estavam em posição de fazer mudanças dramáticas em apenas alguns meses. No momento da pesquisa, apenas 6% identificaram completamente como as novas circunstâncias podem afetar seus negócios (a ponto de conseguir ponderar os efeitos de *downstream*, como o impacto sobre as exigências regulatórias), e 16% estavam fazendo o seu melhor para imaginar e implementar os próximos passos. Para conseguir isso, é necessário ter clareza sobre a mudança de ambientes competitivos, exigências regulatórias e o que mais o "o que vem a seguir" signifique para cada um.

A pandemia afetou diferentes setores de diferentes formas. O varejo e a fabricação sofreram um impacto imediato de *lockdowns* mundiais, escassez e [cadeias de suprimentos esgotadas](#). Eles tiveram pouco tempo para conseguir tolerar uma contemplação discreta; a sobrevivência exigiu ação imediata para atender às suas comunidades e às necessidades de suas próprias

empresas. Por exemplo, um varejista no Reino Unido precisava adicionar suporte para [vouchers de alimentação via vales-presentes](#) – e o fez em apenas 11 dias. Como resultado, essas indústrias estão mais aptas a se concentrar no “retorno” como resposta. Um varejista pode ter encontrado maneiras de lidar no curto prazo – fortalecendo os sistemas de comércio eletrônico ou implementando serviços de entrega – o que fez com que 44% alegassem estar em “retorno”. Mas algumas iniciativas levam tempo, como projetar lojas para apoiar o distanciamento físico, o que fez com que 21% alegassem estar ocupadas reinventando seu futuro.

Em contraste, as empresas financeiras ainda no fogo cruzado dos pagamentos de hipotecas atrasados dos consumidores e perspectivas econômicas incertas permanecem no modo de “resiliência” – 54% delas dizem que seu estado atual é Resiliência. A saúde está um pouco mais longe, inclinando-se para a “resolução”, em 42%, talvez porque suas profissões sejam treinadas para avaliar problemas e tomar decisões rápidas.

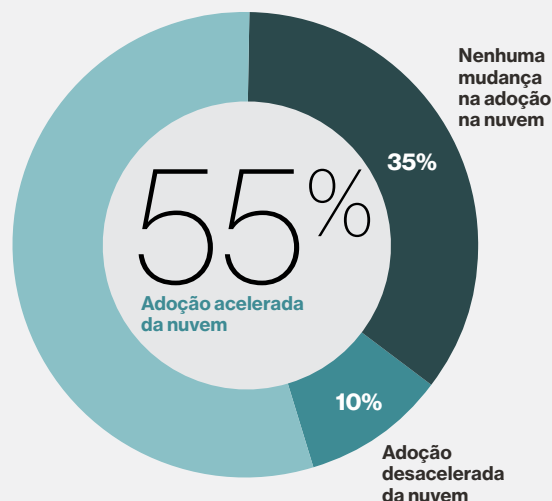
A maioria das grandes organizações tem os recursos para responder às mudanças que 2020 lançou em seu caminho – uma vez que decidem qual direção seguir. Isso pode explicar por que as empresas com receita anual superior a US\$ 1 bilhão são mais propensas a mostrar “resolução”. Os fabricantes, por exemplo, podem transferir seus recursos de uma divisão para outra, como reequipar uma fábrica para responder ao aumento da demanda por papel higiênico e desinfetante, e retardar a produção de cosméticos.

Por exemplo, em maio e junho, o Grupo Almuftah, em Doha, no Qatar, realizou revisões mensais e trimestrais do desempenho da divisão, diz Khaled Elhusseiny, CFO do

Quando a pandemia atingiu o mundo, muitos funcionários de repente se viram trabalhando em casa. Isso exigiu que todos acessassem aplicativos e dados que poderiam ter sido alojados em *data centers* corporativos.

Figura 2: Adoção da nuvem durante a COVID-19

Em um momento de maior trabalho remoto, as organizações implementaram mais aplicativos e tecnologias baseados na nuvem.



Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020

Grupo. Isso ajudou uma empresa diversificada como a Almuftah – o conglomerado vende tudo, desde pneus a móveis e eletrônicos corporativos – a antecipar quais das suas divisões estavam com bom desempenho e quais estavam com baixo desempenho. “Intervenções rápidas foram então feitas nas partes com mais dificuldade da organização”, diz Elhusseiny. “Usando essa abordagem de modelagem, conseguimos formular o Plano B em toda a organização. Os fatores desencadeantes que poderiam colocar o plano B em jogo também foi claramente identificado”.

Acelerar a adoção da nuvem

A maioria das organizações já havia iniciado uma transição para a computação em nuvem por razões tecnológicas, como eficiência de custos, liberação de recursos de TI e implementação simplificada de aplicativos. Alguns podem ter concluído essa transição.

Mas quando a pandemia atingiu o mundo, a adoção da nuvem acelerou a passada. De repente, muitos funcionários estavam trabalhando em casa. Isso exigiu que todos acessassem aplicativos e dados que, antes, poderiam ter sido alojados em *data centers* corporativos que exigiam a intervenção do pessoal de TI no local. Como as reuniões passaram para serviços de videoconferência como o Zoom, a conectividade rápida à internet e práticas de segurança confiáveis se tornaram imprescindíveis.



10%

das organizações estão reduzindo o uso de tecnologias de nuvem como resultado da pandemia.

Portanto, não é surpresa que 55% dos entrevistados digam que a pandemia acelerou a adoção de aplicativos e tecnologias baseados na nuvem, ou que 35% não veem mudança no uso da nuvem: uma empresa que já estava comprometida com a nuvem não precisaria fazer mudanças (ver Figura 2).

Na Seguros Monterrey New York Life (SMNYL), sediada na Cidade do México, a nuvem foi considerada uma grande interrupção há alguns anos, particularmente no contexto de seus riscos potenciais, diz o CFO Guadalupe Huerta. Mas hoje a maioria das pessoas na organização aprecia isso, dada a sua necessidade de operar remotamente. Muitos dos serviços utilizados por clientes e agentes são baseados na nuvem.

Organizações maiores e aquelas que buscam estratégias de “resiliência” e “resolução” veem mais oportunidades para acelerar a adoção na nuvem - a pesquisa sugere que elas têm 50% mais probabilidade de buscar tais estratégias. Isso significa que a nuvem fará parte de seus planos no futuro. “A COVID-19 nos fez avaliar ainda mais o que podemos fazer”, diz Lara Ariell, CFO da Inland Revenue, o departamento de serviço público do governo da Nova Zelândia, depois de ver outras organizações que ainda não adotaram a luta pela tecnologia em nuvem.

“A COVID-19 nos fez avaliar ainda mais o que podemos fazer”.

Lara Ariell, CFO da Receita Federal, Governo da Nova Zelândia

A única surpresa são os 10% dos entrevistados para os quais a pandemia desacelerou a adoção da nuvem. Pode haver muitas razões para isso, como o congelamento de seus setores - esse é o caso das empresas de entretenimento, por exemplo, em que 14% retardaram a migração para a nuvem. A nuvem não ajudará os cinemas a permanecerem abertos, mesmo que os concorrentes dos cinemas na transmissão de mídia tenham se beneficiado. E 22% das empresas de manufatura desaceleraram seus planos de nuvem. “Com todos os desafios em andamento, em muitos casos, as empresas de manufatura, em particular, não estão apenas analisando como sobreviver, mas como se destacar”, diz John Barcus, vice-presidente do grupo de estratégia do setor na Oracle. “O real problema para elas agora é muito mais em torno da resiliência e flexibilidade: “Como me adapto e aproveito a mudança de condições? Como posso executar rapidamente com base em requisitos específicos? E como faço isso de forma rentável?”

No geral, a nuvem está permitindo resiliência e agilidade na indústria de manufatura, ajudando os parceiros a se conectar e rastrear os bens. Mas à medida que a escassez de produção e fornecimento continua, as empresas estão buscando os pivôs que garantirão a continuidade. E aquelas que recentemente migraram para a nuvem estão vendo as compensações. Por exemplo, a Western Digital, empresa de armazenamento digital, [conseguiu acelerar oito instalações de manufatura](#) no Sudeste Asiático durante a pandemia. O antigo Chief Information Officer (CIO) Steve Phillpott explica que, por causa das restrições de viagem, levar as pessoas necessárias para os novos locais para fazer treinamento e configuração significava que o empreendimento em massa teria de acontecer remotamente - e a nuvem tornou isso possível. Não só foi bem sucedido, mas também mostrou a capacidade da empresa de adotar uma estratégia de implementação remota.

OS

Decidir como tomar decisões

Todo mundo tem ideias sobre o que poderia ser feito para melhorar sua empresa. Mas, seja uma pequena loja ou uma organização multinacional de renome, algumas iniciativas são financiadas e outras são rejeitadas ou adiadas. Alguém precisa refazer os critérios que estabelecem quais projetos conseguem a adoção dos executivos – em grandes organizações, cada decisão estratégica envolve muitas partes interessadas. Quem dirige o espetáculo? Quem está na reunião onde isso acontece?

Um lugar à mesa

O planejamento do projeto envolve uma enorme quantidade de análise de dados (muitas vezes fornecida por inúmeros departamentos), como números de orçamento para novos hardwares ou custos de contratação projetados para talentos especializados. No fim, nas maiores organizações, são os executivos financeiros que coletam e usam essas informações. Normalmente, elas usam sistemas estabelecidos e estruturados com o departamento financeiro como centro.

A maioria das grandes empresas tem uma forma regular de gerenciar o processo de planejamento, com alguma flutuação. Elas podem usar mais de uma maneira de planejar; o entrevistado médio usa mais de uma metodologia.

Existem três maneiras comuns de gerenciar o processo de planejamento, com instâncias de uso relativamente iguais na pesquisa: cada departamento usa uma plataforma conectada comum (39%); as finanças fazem o planejamento geral, solicitando que cada departamento envie modelos de planejamento fixos (37%); e o financeiro detém o processo de planejamento, exigindo que os departamentos insiram seus próprios planos no sistema

(32%) (ver Figura 3). A geografia influencia nesse quesito - organizações nas Américas utilizam com maior frequência aplicativos departamentais (42%, contra apenas 34% na região Ásia-Pacífico) - mas não de forma excepcional. O planejamento por planilha também é um fator: 9% dos entrevistados relatam que os departamentos em suas organizações enviam seus arquivos em planilhas do Excel para o financeiro. (Uma porcentagem maior, 20%, dizem que as planilhas são usadas de alguma forma no planejamento geral e orçamento - veja "Desafios ao planejamento conectado", página 20). É mais predominante entre as empresas

Figura 3: Como o planejamento acontece

O planejamento é feito de forma diferente em cada organização, mas o financeiro é o repositório central de planos e dados de planejamento. Os departamentos de negócios fazem o seguinte:

USAM APLICATIVOS ESPECÍFICOS LIGADOS A FINANÇAS	39%
ENVIAM MODELOS DE PLANEJAMENTO PARA O FINANCEIRO	37%
INSEREM PLANOS NO SISTEMA FINANCEIRO	32%
PLANEJAM NO EXCEL E ENVIAM AO FINANCEIRO	9%
USAM APLICATIVOS ESPECÍFICOS NÃO LIGADOS A FINANÇAS	5%

Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020



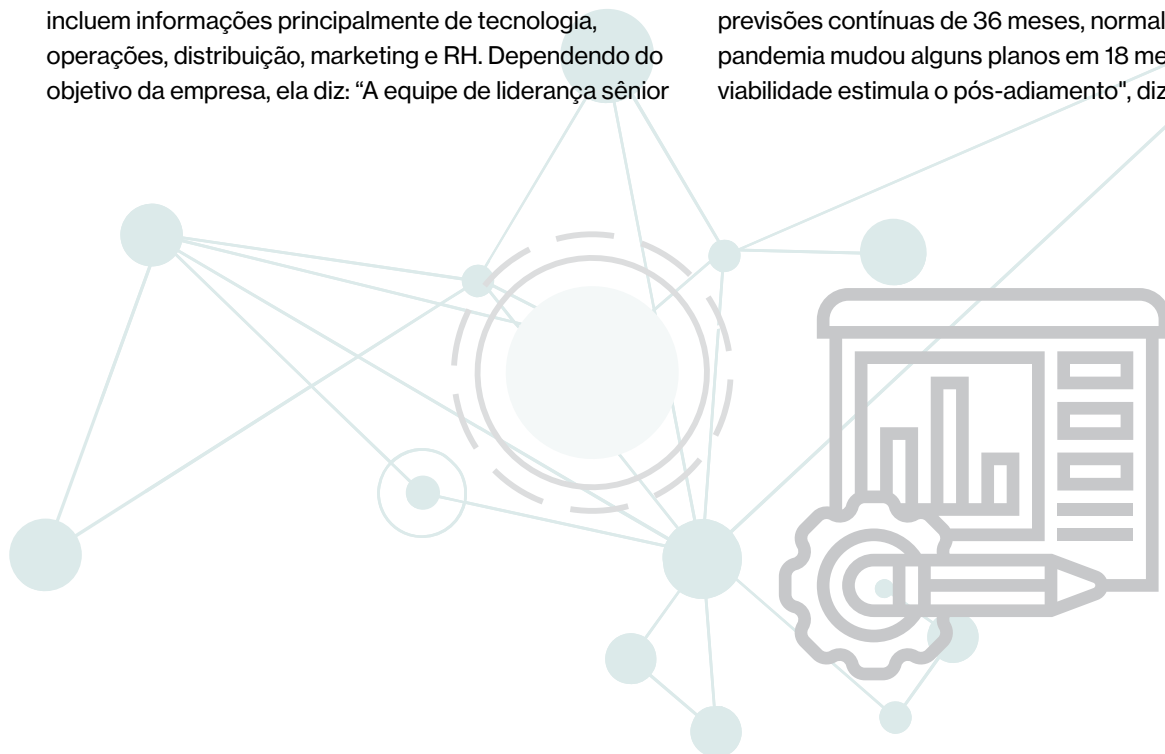
A maioria das grandes empresas tem uma forma regular de gerenciar o processo de planejamento, com alguma flutuação.

intermediárias - 19% daquelas com até US\$ 1 bilhão em receita planejam dessa forma -, mas a prática está se tornando menos predominante. Isso é sorte, porque a pesquisa sugere que mais de 90% das planilhas apresentam erros, sendo que metade dos modelos de planilhas utilizados nas grandes empresas apresentam erros materiais que causam [problemas significativos aos negócios](#). As planilhas também agregam incertezas ao processo de planejamento. “Nós costumávamos usar planilhas do Excel”, diz Ariell. “Isso significa que passávamos um tempo precioso com o conselho até adquirir a confiança de que “os números estavam certos”.

A função de Huerta como CFO é fundamental na liderança do planejamento estratégico em toda a organização. O processo da SMNYL começa com *insights* do departamento financeiro, e as estratégias resultantes incluem informações principalmente de tecnologia, operações, distribuição, marketing e RH. Dependendo do objetivo da empresa, ela diz: “A equipe de liderança sênior

define metas para o mercado, elabora um plano de jogo para atingi-las e projeta o impacto potencial no canal de distribuição ou na operação”. Em seguida, executivos de vários departamentos trabalham em um plano de implementação que pode incluir equipes internas dedicadas ou contratação de consultores especializados.

Da mesma forma, os projetos aprovados são aqueles que cumprem objetivos estratégicos, explica Belinda O’Neil, executiva financeira da operadora de telecomunicações sul-africana MTN e diretora do Project Boost, seu programa de planejamento de recursos empresariais em nuvem. “Isso não significa conseguir o que se quer”, ou que o plano seja acessível. O’Neil faz uma analogia: “Você pode ter seus planos residenciais aprovados pela câmara municipal, mas isso não significa que possa pagar a casa”. Sua organização trabalha com previsões contínuas de 36 meses, normalmente, mas a pandemia mudou alguns planos em 18 meses. “A viabilidade estimula o pós-adiamento”, diz ela.



ÊNFASE NOS NEGÓCIOS: Recursos humanos e finanças

As iniciativas estratégicas acabam sendo decididas em nível executivo, mas fica claro que essas escolhas são embasadas por orientação de executivos financeiros, que, por sua vez, são orientados por informações que vêm do departamento de RH. É fundamental que o RH seja envolvido no início do planejamento do projeto, além de estimar o número de funcionários e identificar necessidades de talentos, diz Nancy Estell Zoder, vice-presidente de estratégia de produtos da Oracle.

“O RH é a função que tem a capacidade de fazer recomendações sobre o que é necessário para maximizar a produtividade e o engajamento da força de trabalho, mantendo-se em conformidade com os termos e condições trabalhistas em contrato”, diz Estell Zoder. “O que o RH precisa implementar para apoiar a produtividade da força de trabalho em um momento tão transformador?”

Gerenciar a força de trabalho

Qualquer proposta de um novo plano de negócios deve levar em conta o pessoal para apoiá-lo. Não importa se a ideia brilhante é uma mudança na direção do mercado, a adoção de uma nova tecnologia ou um compromisso com a fabricação sustentável, uma iniciativa estratégica deve levar em consideração o planejamento da força de trabalho ou como as organizações determinam as necessidades futuras de talentos. São muitas perguntas para responder: A empresa precisa contratar ou reciclar funcionários com habilidades especializadas? Essas funções são mais adequadas ao trabalho em tempo integral ou à terceirização? Qual será o custo? Quais são as tendências de remuneração para essas novas contratações?

A pesquisa da MIT Technology Review Insights mostra que as organizações usam vários tipos de planejamento da força de trabalho: muitas adotam uma abordagem de

“Coordenar a mudança de prioridades em toda a organização pode ser um desafio. É por isso que trabalhar em estreita colaboração com o RH é fundamental”.

Guadalupe Huerta, Chief Financial Officer,
Seguros Monterrey New York Life

planejamento estratégico da força de trabalho, examinando as habilidades, as competências e os custos necessários (51%) - ou colocam sua atenção no planejamento financeiro, como custos de pessoal (45%) (ver Figura 4). As escalas de turnos da força de trabalho (31%) são uma necessidade de nicho, que depende de fluxos de trabalho que dependem do trabalho por turnos - por exemplo, varejo, assistência médica e manufatura.

Às vezes, grandes mudanças estruturais exigem novas abordagens para o planejamento da força de trabalho. Quando a empresa de transportes YRC Worldwide migrou para a nuvem, por exemplo, agilizou os sistemas de informação e melhorou o que a empresa poderia alcançar, diz o CIO Jason Ringgenberg. Mas isso significava mudança - e novos conjuntos de habilidades necessárias. Antes, o departamento de TI poderia ter de manter e criar sistemas personalizados ou suportar várias tecnologias simultâneas, como seis sistemas de bancos de dados separados.

“Reconhecemos a mudança de habilidades à medida que compramos mais soluções em nuvem. Isso significa que temos de prever o que vamos precisar e gerenciar qualquer

Figura 4: Planejamento da força de trabalho hoje

As organizações levam em conta vários fatores ao determinar as necessidades de pessoal, incluindo as implicações do plano de negócios e os custos atuais e projetados de pessoal.



Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020

desequilíbrio nas habilidades”. Como resultado, Ringgenberg envolve o RH no início do processo de planejamento de uma nova iniciativa, inicialmente para confirmar o custo das novas contratações propostas e, em seguida, para a aquisição de talentos e parceiros de pessoal.

A crise da COVID-19 dificultou isso ainda mais. “A agilidade organizacional é crucial para o planejamento estratégico em tempos como este”, diz Huerta. “Especialmente porque coordenar a mudança de prioridades em toda a organização pode ser um desafio. É por isso que trabalhar em estreita colaboração com o RH é fundamental”.

A incerteza sobre o cenário corporativo fez com que muitas organizações demitissem seus funcionários. À medida que uma empresa reorganiza e reimagina seu futuro, ela tem de levar em conta quando essas pessoas podem voltar ao trabalho e em quais funções.

“É aqui que o alinhamento entre RH e financeiro é fundamental. E, como vimos com essa transformação, a realização oportuna desses planos também é importante”, diz Estell Zoder. “Percebemos que levar em consideração o formato e as necessidades da força de trabalho afeta diretamente o resultado final”.

Integração entre RH e financeiro

Sistemas financeiros e de gestão de RH separados são um exemplo sólido de silos corporativos desnecessários. Mas os pontos de interseção são importantes, porque cada objetivo de RH está vinculado às finanças - por exemplo, metas de receita, orçamentos, custos dos funcionários e desempenho dos funcionários. Os dados precisam ser consistentes, acessíveis e precisos. Esses mesmos dados impulsionam o planejamento de negócios

e a execução alinhada desses planos. Em 2017, o MIT Technology Review e a Oracle fizeram uma parceria para perguntar aos profissionais financeiros e de RH como a colaboração havia melhorado em todas as funções com aplicativos em nuvem na mesma plataforma.¹ Mesmo assim, quando a adoção da nuvem era menor, os benefícios eram claros. Os entrevistados (44%) de RH e finanças relataram várias melhorias - eles atenderam aos requisitos de informação da alta administração, por exemplo, e foram mais responsivos às oportunidades e aos desafios do mercado.

Não há valor para a empresa em manter interfaces entre os dois quando eles poderiam compartilhar dados na mesma plataforma, segundo Ringgenberg. “Não consigo pensar na lógica de escolher fornecedores separados para HCM e ERP”, diz ele, referindo-se ao gerenciamento de capital humano, ou software de pessoal, e ao planejamento de recursos empresariais, muitas vezes usados no financeiro. Na pesquisa de 2020, mais da metade (52%) dos sistemas financeiros e de RH das organizações usam uma plataforma de aplicativos integrada comum de um único provedor.

A falta de integração é uma questão que Elhusseiny se propôs a solucionar. “Um dos desafios que enfrentamos com o RH foi vincular a folha de pagamento com o tempo e a frequência”, que era um processo centralizado no Grupo Almuftah, afirma. “Conseguimos mudar o processo e adotar as melhores práticas e descentralizar o tempo e a frequência para colocar a responsabilidade junto ao gerente da divisão. Portanto, o RH pode se concentrar nas informações do gerente da divisão, depois executar o processo de folha de pagamento, economizando tempo e gerenciando processos de forma mais eficiente”.

Definição do cenário

Cada plano proposto tem possibilidades - boas e ruins. O processo de decidir qual investimento vale a pena envolve um grande número de perguntas hipotéticas, e as respostas podem ser diversas.

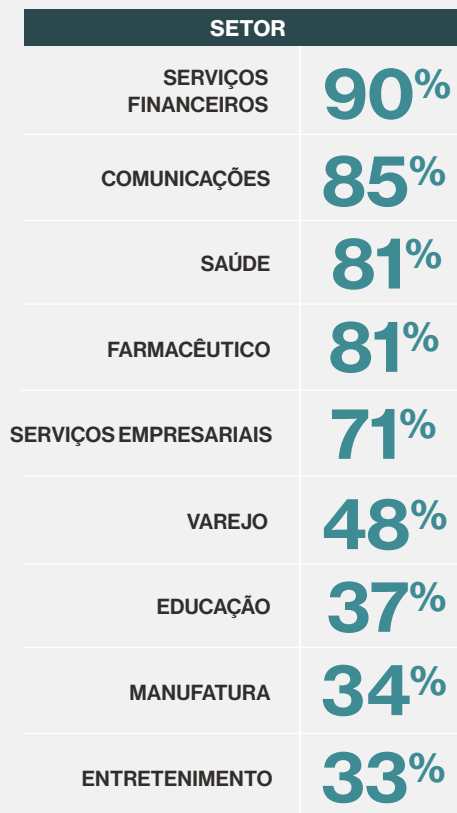
Uso de modelagem de cenários

Considerando-se o número de variáveis que podem afetar o planejamento de projetos de uma organização e o número de projetos estratégicos simultâneos, não é surpresa que a maioria das grandes empresas conduza alguma forma de modelagem de cenários como parte do processo de planejamento para identificar, combater ou responder a incertezas futuras. Na pesquisa, quase dois terços (62%) delas o fazem, no geral. O processo, que pode ser auxiliado por software, considera cenários alternativos para eventos futuros. Os modelos permitem que os tomadores de decisões reconheçam possíveis resultados antes de se comprometerem com cursos de ação específicos.

Não é um exercício acadêmico - mesmo para acadêmicos. "Estamos no meio de uma grande transformação no ensino superior, e isso é só o começo", diz Brett Dalton, chief business officer da Universidade Baylor. "O lado arriscado dessa equação é que, se não fizermos essas mudanças, muitas das nossas instituições deixarão de existir". A seu ver, transformar a forma como a universidade opera - especialmente na melhoria de seus sistemas baseados em tecnologia - é um componente essencial para alcançar todo o seu potencial. "Temos uma chance e uma obrigação de usar essas oportunidades transformadora para reduzir o aumento de custos, aliviar a pressão sobre mensalidades e taxas, para ajudar os alunos a se graduar em tempo, se não antes", acrescenta. Quanto maior a organização, mais

Figura 5: Uso da modelagem de cenários no mundo

Quase dois terços das organizações usam modelagem de cenários para fazer planejamento corporativo, popular em diversos setores, entre eles o financeiro, que vem em primeiro lugar.



Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020

valiosa é a prática. Nas empresas maiores, três quartos utilizam ferramentas de modelagem de cenários, em comparação com menos da metade entre as menores.

O uso também varia de acordo com a geografia e o setor (ver Figura 5). A modelagem de cenários é usada com menos frequência na região Ásia-Pacífico, onde pouco mais da metade a emprega. É comum nas indústrias financeira, de saúde, de comunicações e farmacêutica, em que pelo menos oito em cada 10 organizações a utilizam. Mas apenas um terço das organizações de entretenimento, educação e manufatura usa ferramentas de modelagem de cenários.

Além disso, as empresas que estão reduzindo a adoção da nuvem por causa da COVID-19 são menos propensas a empregar modelagem de cenários; apenas um quarto dessas organizações a utiliza.

A equipe de Huerta desenvolveu cerca de 60 alternativas para cenários, para priorizar o que deve ser feito em todas as circunstâncias. “Pode parecer um esforço gigantesco, mas manter a organização concentrada apenas no que é o mais importante se mostrou inestimável neste ano difícil”, comenta Huerta.

Por que a modelagem de cenários não é mais utilizada amplamente

Aquelas que não adotaram a modelagem de cenários têm duas razões principais: veem seu modelo de negócios como simples o suficiente para que a tecnologia seja desnecessária (39%), e seu orçamento anual e previsão existentes atendam suas necessidades para identificar pontos problemáticos (33%).

Em outros casos, não conseguiram que funcionasse bem. Duas em cada 10 organizações que usaram a modelagem de cenários acharam o processo complicado e 14% não tinham as ferramentas certas para colher os benefícios. Embora as grandes empresas sejam as maiores usuárias de modelagem de cenários, elas são duas vezes mais propensas a retratá-la como complicada, em comparação com as empresas menores. Isso pode ser devido à



62%

DAS ORGANIZAÇÕES USAM A MODELAGEM DE CENÁRIOS PARA IDENTIFICAR, COMBATER OU RESPONDER A INCERTEZAS FUTURAS.

complexidade de suas operações. Apesar dessas experiências pouco realistas, não precisa ser assim: as organizações podem se reequipar com ferramentas modernas baseadas na nuvem, com modelos padrão que estão na mesma plataforma que seus sistemas financeiros e operacionais.

O sucesso com a modelagem de cenários está ligado a atitudes corporativas, particularmente em resposta a uma crise, como a pandemia. Algumas empresas devem tomar decisões especialmente difíceis sobre suas forças de trabalho e suas linhas de produtos ou serviços. Elas precisam examinar seus produtos e serviços e descobrir onde devem investir e desinvestir. “Mesmo que esteja em um setor que não foi afetado negativamente, você ainda opera em um ambiente muito competitivo”, diz Marc Seewald, vice-presidente de gestão de produtos do software de gerenciamento de desempenho empresarial da Oracle. “Portanto, você ainda precisa aproveitar este momento para sair na frente da concorrência. Isso apenas impulsiona a necessidade de mudar mais do que jamais visto”.

Como alternativa, as organizações que estão reimaginando ativamente seu futuro corporativo - em um caminho saudável rumo a novas estratégias - são impedidas pela falta de ferramentas. Um quinto das que não usaram modelagem de cenários dizem que é porque não têm as ferramentas de modelagem necessárias. Seewald explica que uma dessas novas estratégias não é nada nova: viabilizar a agilidade. “Quando você tem ferramentas que o ajudam a colaborar melhor, são mais automatizadas e têm mais transparência, então todos enxergam os mesmos números consistentes”. Significa que “há confiança nesses números”.

“Mesmo que esteja em um setor que não tenha sido afetado negativamente, você ainda opera em um ambiente muito competitivo”.

Marc Seewald, vice-presidente,
EPM Product Management, Oracle

IA e o processo de planejamento

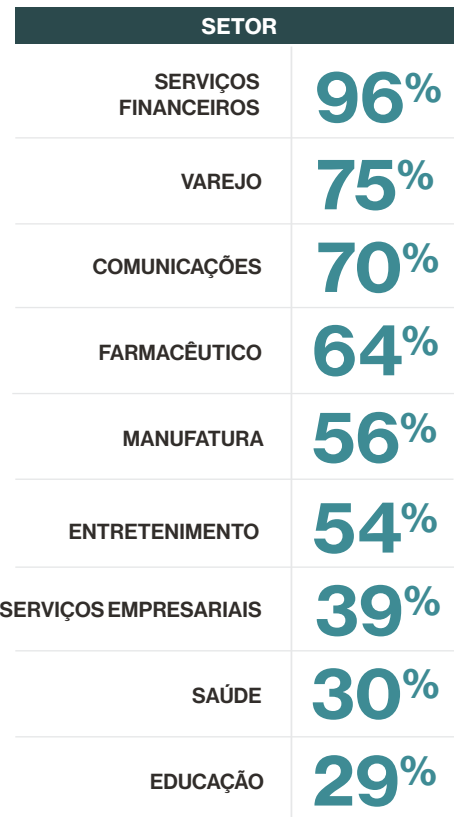
É mais fácil tomar decisões quando riscos, recompensas e obstáculos são claros. A tomada de decisão inteligente depende da análise precisa de todas as informações relevantes. Quando conhecemos as tentativas anteriores, podemos fazer melhores julgamentos sobre o resultado provável para uma situação semelhante. Esse é um domínio em que a IA e o machine learning podem agregar valor. Assim, a inteligência preditiva e o planejamento podem contribuir para qualquer iniciativa em que as organizações precisem tomar decisões estratégicas. A IA e as tecnologias de machine learning podem examinar dados históricos, compilar *insights* de tendências comerciais e econômicas relevantes e criar modelos preditivos para os melhores, piores e mais prováveis resultados. A pesquisa da MIT Technology Review Insights mostra que 58% dos sistemas e processos de planejamento das organizações empregam recursos de IA e machine learning.

O uso de IA e machine learning é maior nas Américas (onde 63% o empregam) do que em EMEA (56%) ou Ásia-Pacífico (49%) (ver figura). É mais comum em grandes empresas (85% daquelas com mais de US\$ 1 bilhão de receita usam IA e machine learning, em comparação com 30% das organizações relativamente menores). Também é mais usado em serviços financeiros (em que 96% usam recursos de IA e machine learning), varejo (75%) e empresas de serviços de comunicação (70%), em comparação com o setor de saúde (30%), serviços empresariais (39%) e ensino superior (29%).

O destaque aqui é a adoção quase universal de IA entre as instituições financeiras. Pode ser porque as instituições financeiras tendem a usar sistemas que são mais rigorosamente controlados e conectados, então seus números tendem a ser mais precisos; a IA funciona melhor com um grande conjunto de dados precisos. Compare isso com os provedores de saúde e instituições de ensino superior, que tendem a usar sistemas mais isolados e até mesmo processos baseados em papel - barreiras quase intransponíveis à adoção de IA.

Há também alguma correlação entre as outras tecnologias nas quais as organizações confiam e sua

O uso de IA e machine learning em todo o mundo | Mais da metade das organizações inclui recursos de IA e machine learning em seus sistemas e processos de planejamento.



Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020

adoção de IA e machine learning. Entre as organizações que usam sistemas de planejamento da cadeia de suprimentos, por exemplo, 65% também usam IA e tecnologias de machine learning para seu planejamento. Apenas 18% das empresas cuja adoção na nuvem está desacelerando implementam essa tecnologia avançada.

Cronograma de modelagem de cenários

Iniciativas estratégicas - aquelas que definem o futuro de uma organização - chamam a atenção dos executivos corporativos. Quase por definição, essas decisões importantes apontam a organização para uma nova direção, e os projetos geralmente têm prazos de execução mais longos para desenvolver e implementar.

Como resultado, três quartos das organizações em todo o mundo usam um prazo de três anos ou mais quando se envolvem em planejamento de longa data. A SMNYL projetou fluxos de caixa por pelo menos três anos, mas alguns elementos hoje incluem previsões de 10 anos. Com esses números, diz Huerta, a equipe executiva sênior define oportunidades e riscos para a empresa, além de seus efeitos sobre agentes e clientes, respondendo à pergunta: "Quais são os projetos estratégicos mais importantes que queremos implementar no próximo ano?"

Por exemplo, há alguns anos, a companhia de seguros decidiu lançar um novo sistema de gestão de relacionamento com o cliente para dar suporte ao seu canal de distribuição. O caso de negócios para a iniciativa incluiu planos detalhados para 10 anos, cobrindo informações sobre recursos, consultores, custos de tecnologia e manutenção, fluxos de caixa projetados e retorno sobre o investimento. "Todos esses processos estão integrados ao plano financeiro geral para projetar o total de resultados da empresa, incluindo

58%



das organizações empregam recursos de IA e machine learning em seus sistemas e processos de planejamento.

operações regulares e investimentos para os próximos 10 anos", destaca Huerta. O processo envolve distribuição, tecnologia, atendimento ao cliente, finanças e RH. "Também nos ajuda a definir um plano para a contratação de consultores".

Com que frequência os cenários são reavaliados?

Uma empresa pode começar com um grande plano, mas as ideias idealistas nem sempre surgem. A maioria dos projetos inovadores precisa ser recalibrada ao longo do caminho, com base em experiências do mundo real. Quando as organizações usam a modelagem de cenários, elas às vezes repetem os modelos regularmente - 35% o fazem mensalmente, por exemplo - usando novos dados ou informações para ajustar seus planos (ver Figura 6). Mas, na maioria das vezes, isso acontece em uma base *ad hoc* (46%).

Sem surpresas, a pandemia é um evento "*ad hoc*" significativo. Por exemplo, a telecom MTN normalmente faz previsões de oito meses para seus projetos. Mas, diz O'Neil, "Com a pandemia, precisamos criar uma nova linha de base". Em vez de uma previsão atualizada, a organização reavaliou suas projeções para 2020. Para isso, não só o vírus foi levado em conta; as variáveis também consideraram as taxas de câmbio e outros itens de instabilidade global. Os resultados do projeto influenciaram as decisões da empresa de adiar ou renegociar contratos e a hipótese de desacelerar ou acelerar a implementação.

As ferramentas certas facilitam a avaliação de suposições. "Atualmente, executamos *insights* preditivos e modelos de cenários para testar nosso pensamento", diz Ariell, do governo da Nova Zelândia. "Também estamos usando esses modelos para que os funcionários tenham mais confiança. Acho que construir a confiança de que a IA gera resultados "sensatos" e lógicos nos ajudará a ter mais confiança ao usá-los".

Figura 6: Tempo para modelagem de cenários

Quase metade das organizações usa a ferramenta de planejamento em uma base *ad hoc*, enquanto mais de um terço a executa todos os meses.

CONTINUAMENTE	4%
DIARIAMENTE	5%
SEMANALMENTE	11%
MENSALMENTE	35%
ADHOC	46%

06 ÊNFASE NOS NEGÓCIOS: Gerenciamento da cadeia de suprimentos

As empresas dependem de suas cadeias de suprimentos para projetar, fornecer, fabricar e entregar seus produtos e serviços. A cadeia de suprimentos inclui produtores, fornecedores, armazéns, transportadoras, centros de distribuição e varejistas. A cadeia de suprimentos envolve tudo o que uma organização precisa para sobreviver e prosperar, e as atividades dentro dela são: prever a demanda do cliente; planejar os requisitos de materiais, recursos e inventário; e rastrear fluxos de trabalho para fornecimento, fabricação e distribuição de produtos.

As cadeias de suprimentos podem ser processos complexos e fragmentados que exigem um fluxo constante de produtos, pedidos, informações e transferências de fundos em diferentes fases. Como muitas vezes ela é gerenciada de forma *just-in-time*, a cadeia de suprimentos foi um dos primeiros processos de negócios afetados pela pandemia, e a interrupção do fluxo de bens e serviços do fabricante para o usuário final inicialmente afetou algumas partes da vida diária com consequências mais duradouras.

Planejamento da cadeia de suprimentos conectada

A demanda por produtos ou serviços impulsiona o ciclo de planejamento da cadeia de suprimentos, que geralmente começa com a previsão da demanda. Um indicador-chave de desempenho para os planejadores de demanda é a precisão da previsão - superestimar a demanda pode levar ao excesso de estoque e

subestimá-la pode resultar em estoques ou prateleiras vazias na loja. Uma previsão mais precisa leva a operações mais eficientes e clientes mais felizes. A maioria das grandes organizações se envolve em planejamento de vendas e operações, um processo usado para equilibrar a demanda e a oferta e fornecer aos executivos as informações necessárias para poder aprovar e executar o plano geral. Mas os planejadores da cadeia de suprimentos lutam com sistemas desconectados que atrasam a tomada de decisões e introduzem erros no processo de planejamento. As principais organizações estão tratando o problema dos sistemas com plataformas integradas baseadas em nuvem e abordagens de planejamento entre empresas, como o planejamento integrado de negócios, que extrai dados interdepartamentais de operações internas e externas e fontes de dados financeiros para construir o plano estratégico, prever a demanda e a oferta e incentivar a execução. Técnicas como o planejamento integrado de negócios exigem um compromisso com a colaboração interdepartamental e as fontes de dados.

O impacto nos negócios é grande, de acordo com Mitch Haynes, vice-presidente de planejamento da cadeia de suprimentos da Juniper Networks. A empresa, que vende tecnologia de rede e segurança cibernética, migrou suas operações da cadeia de suprimentos para a nuvem em 2016 e agora aproveita [o planejamento integrado dos negócios para suas operações da cadeia de suprimentos](#). Com isso, a Juniper pode superar um desafio e não perder tempo se concentrando nos motivos das decisões", diz ele. "É impossível conhecer o desconhecido. Mas é

possível tomar decisões de forma conectada”. Dois terços das maiores organizações classificam o planejamento da cadeia de suprimentos como “importante” e “estratégico”, com equipes e sistemas implementados para gerenciar as atividades de planejamento. Isso é significativamente diferente das organizações intermediárias - um terço ainda depende de planilhas para realizar o planejamento da cadeia de suprimentos.

Embora a maioria das organizações acredite na importância do planejamento da cadeia de suprimentos - 55% têm sistemas dedicados - muitas vezes ele é implementado de forma fragmentada, com responsabilidade distribuída por vários departamentos (41%). Em 16% das empresas, pelo menos parte da gestão da cadeia de suprimentos é gerenciada por planilhas.

O impacto em curto prazo nos processos de negócios pode ser “emergencial”, mas há esperança - e a tecnologia está fazendo sua parte. Muitas empresas estão conseguindo se recuperar das paradas iniciais e trabalhar para um futuro mais brilhante, com o planejamento ativo de seus próximos passos. A maioria depende de relacionamentos existentes em todas as suas organizações, com líderes em cada linha de negócios trabalhando ativamente em conjunto.



55%

das organizações têm sistemas implementados para gerenciar o planejamento da cadeia de suprimentos.

07 A ordem de colaboração

Ninguém trabalha sozinho. Quanto maior a organização, mais pessoas estão envolvidas, mais *stakeholders* precisam ser consultados, mais departamentos são afetados. A única maneira de fazer alguma coisa é encontrar formas de colaborar - e que vão além das reuniões, como incorporar informações orçamentárias, bancos de dados de desempenho anterior, previsões de cronograma e documentação de suporte. Sem que as pessoas façam suas partes acordadas, o sistema falha – cronogramas ficam desatualizados, o que pode desestabilizar um projeto-chave do qual depende o futuro da organização.

O planejamento colaborativo entre departamentos é uma parte essencial do planejamento empresarial conectado. Ele se baseia em processos e tecnologias comuns, incorporando dados financeiros, operacionais e da força de trabalho para dar visibilidade e orientar a tomada de decisões e a execução. Os sistemas financeiros e operacionais desconectados geram processos de negócios desconectados. Isso tornou os processos de negócios rígidos e difíceis de mudar, diz Seewald. “Tomar uma única decisão ou passar por um cenário financeiro simples não deve envolver 20, 30, 40, 50 pessoas apressadamente coletando dados de muitos sistemas diferentes, esperando e rezando para que tudo se reconcilie e se conecte”. Isso cria uma cultura de “nós contra eles”, em vez de uma empresa colaborativa na qual todos remam na mesma direção.

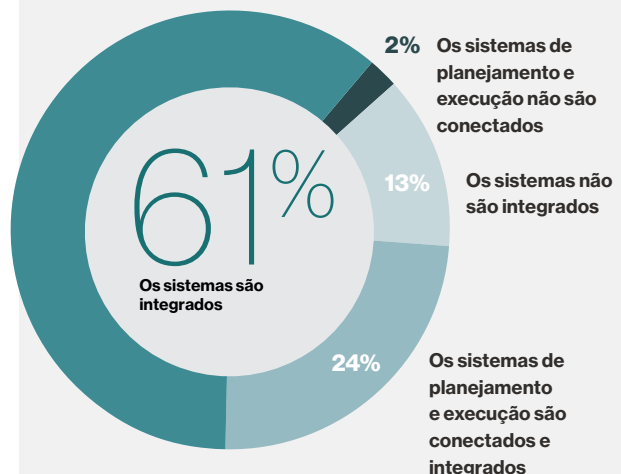
Por fim, o objetivo é aumentar a agilidade. “Setores inteiros estão passando por transformações”, complementa Seewald. “As empresas precisam ser capazes de se mover a passos muito mais rápidos”.

Expectativas de planejamento

empresarial conectado

O planejamento empresarial conectado está entre as iniciativas mais aceitas por todos. Três quartos dos líderes corporativos pesquisados esperam que ele melhore sua colaboração e tomada de decisão; no pior dos casos, eles o veem como algo que não trará mudanças nas operações (26%). Em outras palavras: doer não vai, e ainda pode melhorar as coisas. O entusiasmo é maior nas organizações com mais de US\$ 1 bilhão em receita, em que 39% esperam que o planejamento empresarial conectado “melhore muito” os processos de negócios. Isso em comparação com 26%

Figura 7: Planejamento avança para a automação
Mais organizações estão integrando seus processos de planejamento com ERP, cadeia de suprimentos e sistemas de RH.



Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020

com opinião semelhante nas organizações com menos de US\$ 1 bilhão. Faz sentido: quanto maior sua empresa, mais peças móveis estarão envolvidas no processo de tomada de decisão e mais pesado ele se tornará.

O planejamento empresarial conectado também é particularmente bem-vindo entre as organizações de serviços financeiros, em que 51% esperam que ele “melhore muito” a tomada de decisões - saúde (46%) e farmacêutico (41%). Embora esses entrevistados representem grandes organizações, seus sentimentos positivos também podem ser influenciados pela natureza passageira de algumas de suas decisões.

Com tantos elementos necessários para a tomada de decisão estratégica, é importante que todos os dados relevantes sejam organizados e analisados - o que significa que os dados devem ser atualizados e sincronizados regularmente, de preferência, automaticamente. Ninguém quer tomar decisões sobre números desatualizados.

Em grande parte, as organizações ansiosas por usar o planejamento empresarial conectado já conectaram seus sistemas e processos de planejamento aos seus sistemas de execução e sistemas de transação, como planejamento de recursos empresariais, gestão de RH, gestão de relacionamento com o cliente e aplicativos da cadeia de suprimentos (ver Figura 7). Para um quarto dessas organizações, tudo é automatizado.

Apenas 13% dos entrevistados trabalham em ambientes sem sistemas conectados ou nos quais as atualizações de informações exigem intervenção manual. Manufatura, serviços empresariais e organizações de ensino superior são mais propensas a exigir intervenção manual para compartilhar dados entre sistemas.

Desafios ao planejamento conectado

As empresas que estão resistentes à adoção da nuvem não estão ocupadas integrando seus sistemas de planejamento organizacional. Para 39% dessas organizações, os sistemas requerem intervenção manual.

Um desafio árduo são os silos de dados - em que apenas um grupo pode acessar uma fonte de dados. Armazenamentos separados de dados surgem naturalmente à medida que as organizações crescem. Cultura da empresa, tecnologia, processos organizacionais e preocupações de privacidade podem limitar ou desencorajar o compartilhamento de dados, o que pode causar retrabalho e isolamento do fluxo de dados. Isso

74%



dos líderes corporativos esperam que o planejamento empresarial conectado melhore a colaboração e a tomada de decisões.

retarda a tomada de decisão baseada em dados, cria fronteiras entre as equipes e sai mais caro.

E não é surpresa alguma. As organizações estão cientes dos benefícios do compartilhamento de dados em toda a empresa. Mas quebrar os silos é mais fácil falar do que fazer. Grandes organizações têm enormes repositórios de dados e uma grande consciência de sua necessidade de gerenciá-los. Apenas um quarto relata que os dados necessários para o planejamento empresarial ainda estão bloqueados em silos e armazenados em diferentes formatos; para 33%, não é uma preocupação urgente. Os silos são particularmente prevalentes entre as organizações que estão diminuindo a adoção da nuvem como resultado da pandemia; mais de um terço diz que os dados da empresa estão organizados dessa forma.

A TI está mais consciente dos dados em silos do que outros departamentos, em parte porque o departamento de computação é a organização central que suporta coletas de dados de todos os tipos.

Outro grande desafio é o uso de planilhas. Quando as planilhas são usadas para seus números originais de intenção e exploração de variações em modelos numéricos, são ferramentas maravilhosas. Mas, com muita frequência, as folhas de cálculo ultrapassam seus limites. As atualizações em tempo real são difíceis e vulneráveis a erros, o que pode ser devastador (o que passou a ser uma [falha bem conhecida](#) no reporte preciso de casos de COVID-19 por causa de uma limitação de planilha). Mas é muito difícil largar mão. Um quinto de todos os entrevistados relata que suas organizações ainda usam planilhas manuais para atividades gerais de planejamento e modelagem. Embora 42% tenham banido planilhas para

planejamento, é impossível deixá-las de lado: 40% das empresas intermediárias ainda dependem de planilhas até certo ponto.

As planilhas são um símbolo do atraso tecnológico. Entre as organizações que estão diminuindo a adoção da nuvem como resultado da pandemia, 33% ainda usam planilhas manuais para planejamento.

Às vezes, as planilhas são resquícios de um sistema legado ou processo de negócios. “Ainda vamos preparar as planilhas antes de usar ferramentas de orçamento e planejamento, porque estamos migrando de uma plataforma que tem 20 anos de uso”, diz O’Neil. Isso deixará de acontecer assim que a migração estiver concluída. “Estamos em transição para funções analíticas [de business intelligence]”.

Dupla de respeito: Ser humano e a máquina

Os sistemas de planejamento podem estar prontos para interagir, mas os seres humanos podem estar menos preparados. Colaboração eficaz é uma combinação de habilidades pessoais - como se tornar um ouvinte melhor - e proficiência técnica. Mesmo que você já seja especialista em gerenciamento de tempo e etiqueta em

reuniões, a maioria dos trabalhadores precisa entender como usar todos esses sistemas de software.

Para que as pessoas se envolvam produtivamente umas com as outras e de forma eficiente, todos precisam se aprimorar. Na maioria das organizações, as habilidades percebidas como as mais procuradas são visualização de dados (56%), IA e machine learning (49%) e habilidades interpessoais (45%) (ver Figura 8). Nenhuma delas é de baixa prioridade ou exclusiva, no entanto; é apenas uma questão de qual é mais urgente.

Até certo ponto, as deficiências de habilidades percebidas refletem as visões de mundo pessoais que os entrevistados da pesquisa carregam e a tecnologia que chega a suas mesas. Os executivos são mais propensos a perceber a necessidade de cientistas de dados, enquanto a gerência de TI se interessa mais por funcionários que entendam IA e machine learning.

A IA e a machine learning estão fazendo progressos significativos nas esferas técnicas. Os produtos que utilizam esses algoritmos avançados oferecem recursos impressionantes em um vasto conjunto de domínios de conhecimento, desde avanços médicos até reconhecimento de fraudes e sistemas de planejamento baseados em dados. Ainda mais impressionante é que essas tecnologias estão conquistando a confiança de empresas que querem ganhar seus benefícios. Mais da metade dos executivos confia em resultados de planejamento de ferramentas que usam IA e capacidades de machine learning. Apenas 14% desconfiam da IA e recomendações de machine learning - embora essa porcentagem seja maior entre executivos administrativos e financeiros.

Instituições financeiras, empresas de comunicação e corporações com mais de US\$ 1 bilhão em receita estão mais dispostas a confiar nos resultados de planejamento de ferramentas de software que usam IA e machine learning. “Eu acredito muito na ajuda que a IA pode nos dar”, Huerta da SMNYL. “Precisamos encontrar novas maneiras de integrar o conhecimento de especialistas dentro da organização - ou seja, pessoas que têm profundo conhecimento do nosso negócio. A IA pode definitivamente nos ajudar a conseguir isso”.

A colaboração tornou-se uma palavra de ordem, mas não merece esse destino. Os seres humanos realizam muito mais quando trabalham juntos, e é mais fácil fazer isso quando dependem de fontes de dados confiáveis. De

Figura 8: Habilidades necessárias para o planejamento entre empresas Organizações que esperam colaboração precisam desenvolver habilidades em conjunto: visualizar dados e entender a IA são as mais importantes.

VISUALIZAÇÃO DE DADOS	56%
ENTENDER A IA/MACHINE LEARNING	49%
REDES E HABILIDADES INTERPESSOAIS	45%
ACUIDADE EMPRESARIAL	44%
CONSCIENTIZAÇÃO COMERCIAL	43%
CIÊNCIA DOS DADOS	38%

Fonte: Pesquisa da MIT Technology Review Insights com 860 executivos seniores, setembro de 2020



“O objetivo é alcançar a otimização de custos, melhorar o planejamento e aumentar a flexibilidade. Agora temos a espinha dorsal da organização - financeiro, RH e cadeia de suprimentos - trabalhando com harmonia e eficiência”.

Khaled Elhusseiny, Chief Financial Officer do Grupo, Grupo Almuftah

acordo com uma pesquisa da Oracle, três quartos dos entrevistados dizem que a IA ajudou em sua saúde mental no trabalho.²

A colaboração empresarial trata a forma como uma grande organização se comunica. Os membros da equipe precisam trabalhar juntos como seres humanos - para discutir seu trabalho, passar *feedback* e dar ideias diferentes - e em termos técnicos, como garantir que os dados cheguem ao departamento certo em tempo hábil. Todos esses esforços se beneficiam de plataformas e tecnologias que automatizam e monitoram sistemas de negócios.

Em alto nível: 57% dos sistemas dependem de plataforma e modelo de dados comuns, e 55% confiam em resultados de planejamento que usam IA e machine learning. Essas conexões podem acontecer de muitas maneiras. A pesquisa pediu que os executivos identificassem até que ponto concordavam com várias práticas de negócios e ferramentas tecnológicas, a fim de verificar o que tem o maior impacto. Começa com um processo organizado que gerencia a colaboração e ferramentas que facilitam a comunicação.

- **Planejamento entre empresas.** O atrito entre departamentos é um problema conhecido para as grandes empresas. Mas o resultado hoje em dia é que, apesar de reclamar sobre trabalhar com pessoas em outros silos, é razoavelmente comum que as pessoas trabalhem juntas - pelo menos às vezes. Em algumas circunstâncias, afinal, os departamentos podem trabalhar sozinhos; por exemplo, um departamento de design não precisa necessariamente consultar outras partes da organização sobre sua escolha do provedor de fotos em estoque para padronizar.

- **Plataformas e modelos de dados comuns.** Grandes organizações costumavam ter dificuldade por causa da falta de padronização, o que causava dores de cabeça por interoperabilidade. Cada departamento sentia que era seu direito usar a ferramenta mais adequada para

suas próprias necessidades, mesmo que isso significasse a dificuldade de compartilhar dados fora de sua área. As plataformas mudaram, mas os problemas permanecem os mesmos. Embora a TI tente criar ferramentas padrão em toda a organização, esse objetivo nem sempre é atingido.

Mas a pesquisa mostra que a maioria das organizações tem sucesso moderado. Quase três em cinco concordam plenamente (16%) ou relativamente (41%) que seus sistemas dependem de uma plataforma ou modelo de dados comum. Por exemplo, quando Elhusseiny foi nomeado CFO do Grupo Almuftah em 2016, não havia um plano estratégico em vigor, e o ciclo de planejamento não foi unificado em toda a corporação. Houve um simples processo de elaboração do orçamento que incluiu a equipe de finanças e cada gerente de divisão das 35 empresas da Almuftah, sem processos ou diretrizes específicos e unificados para a elaboração do orçamento para cada divisão. “Quando os orçamentos eram discutidos com o financeiro, eles eram individualmente encaminhados e aprovados pelos proprietários”, explica Elhusseiny.

Tudo fica mais previsível e organizado quando é gerenciado em conjunto. “Fizemos a transição do grupo para um ciclo de planejamento que incluía todas as 35 empresas”, diz Elhusseiny. A empresa também implementou um processo unificado de revisão em toda a organização. Seu orçamento foi desenvolvido em três fases - desenvolvimento, revisão e aprovação, com dois comitês responsáveis por gerenciar o processo: um comitê executivo composto por empresários e gerentes de divisão, e um comitê financeiro liderado pelo diretor administrativo e CFO do grupo.

“O objetivo é alcançar a otimização de custos, melhorar o planejamento e aumentar a flexibilidade”, diz Elhusseiny. “Agora, depois de um ano, temos a espinha dorsal da organização - financeiro, RH e cadeia de suprimentos - trabalhando com harmonia e eficiência”.

Conclusão: Planejamento em conjunto, sucesso em conjunto

Quando a pandemia de coronavírus de 2020 irrompeu no globo, organizações do mundo todo se mobilizaram para resolver uma série de situações de emergência - e algumas ainda o fazem, muitos meses depois. Mas há esperança - e a tecnologia está fazendo seu papel. A pesquisa da MIT Technology Review Insights mostra que muitas organizações estão conseguindo se recuperar das paradas iniciais e trabalhar para um futuro mais brilhante, com o planejamento de seus próximos passos. A maioria depende de relacionamentos existentes em todas as suas organizações, com líderes em cada departamento ou divisão trabalhando ativamente em conjunto. Com um planejamento colaborativo, usando sistemas e ferramentas baseados na nuvem, as organizações estão preparadas para retomar o crescimento, melhorar as operações e encontrar novas maneiras de inovar. Conclusão:

As organizações mais avançadas em tecnologia estão lidando de maneira mais segura com as consequências da crise. A pesquisa mostra que empresas maiores, comprometidas em enfrentar desafios imediatos para a empresa, a força de trabalho e os clientes, estavam mais propensas a aumentar seus investimentos em nuvem. E esses aceleradores de nuvem são mais propensos a adotar abordagens diretas para os desafios.

O planejamento acontece de diferentes formas nas organizações. As empresas de forma geral estão se tornando organismos mais conectados, e a maioria percebe grande valor na integração de sistemas para que os dados possam facilmente passar de uma etapa de planejamento para outra. A grande maioria dos líderes corporativos pesquisados concorda que o planejamento empresarial conectado, com a incorporação de fontes de dados em toda a empresa, tende a melhorar a tomada de decisão. Mas tais abordagens de planejamento ainda são, em grande parte, aspirações.

A colaboração é fundamental para um planejamento bem-sucedido. As organizações precisam assumir o planejamento empresarial como um só. Mas para fazer isso, o financeiro precisa dar passos mais rígidos com os recursos humanos e a cadeia de suprimentos - eles precisam de acesso aos mesmos sistemas e dados. Os obstáculos permanecem - incluindo derrubar os silos de dados que se isolam nas empresas e usar planilhas no planejamento, o que tende a perpetuar a imprecisão. Com uma melhor colaboração e comunicação, as organizações podem abrir caminho para um futuro próspero.

Sobre a MIT Technology Review Insights

A MIT Technology Review Insights é a divisão editorial customizada da *MIT Technology Review*, a revista de tecnologia mais antiga em publicação, apoiada pela principal instituição de tecnologia do mundo – produzindo eventos ao vivo e pesquisa sobre os desafios atuais de negócios e tecnologia. A Insights realiza pesquisa e análise qualitativa e quantitativa nos EUA e no exterior, publicando uma ampla variedade de conteúdo, incluindo artigos, relatórios, infográficos, vídeos e podcasts. E, através de seu MIT Technology Review Global Panel, que está em crescimento, Insights tem um acesso inigualável a executivos em nível sênior, inovadores e líderes ponderados no mundo todo para pesquisas e entrevistas aprofundadas.

Sobre o patrocinador

A Oracle oferece suites de aplicativos integrados, além de infraestrutura segura e autônoma na Oracle Cloud. Para obter mais informações sobre a Oracle (NYSE: ORCL), acesse www.oracle.com/br.

ORACLE

Notas de rodapé

1 "Finance and HR: The Cloud's New Power Partnership," MIT Technology Review Custom, em parceria com a Oracle, 2017.

2 "[Enquanto a incerteza permanece, a ansiedade e o estresse atingem um ponto crítico no trabalho](#)," Oracle Workplace Intelligence, 2020.

Ilustrações

Ilustrações montadas por Chandra Tallman com elementos do Adobe Stock e The Noun Project.

Apesar de todos os esforços terem sido feitos para confirmar a exatidão destas informações, a MIT Technology Review Insights não poderá aceitar nenhum tipo de responsabilidade por qualquer pessoa neste relatório ou quaisquer das informações, opiniões ou conclusões estabelecidas neste relatório.

© Copyright MIT Technology Review Insights, 2021. Todos os direitos reservados.



MIT Technology Review Insights

 www.technologyreview.com

 [@techreview](https://twitter.com/techreview) [@mit_insights](https://twitter.com/mit_insights)

 insights@technologyreview.com