

# Clareza em um mundo de incertezas

Como um planejamento  
dinâmico pode ajudá-lo a se  
preparar para o inesperado

## Conheça os Autores



### **Patrick Picha**

Managing Director  
CFO & Enterprise Value

Patrick é o líder global do grupo Enterprise Performance Management. Baseado em Chicago, Patrick conta com mais de 30 anos de experiência em finanças e contabilidade para ajudar organizações multinacionais a fortalecer seus processos de negócios e tecnologia. Seu foco atual é ajudar os clientes a transformar suas funções financeiras.



### **Tiffany Brown**

Managing Director  
CFO & Enterprise Value

Tiffany é diretora de estratégia com sede em Atlanta. Especializada em projetos de gestão de desempenho corporativo com foco em operações, planejamento e orçamento, desenvolvimento e análise de “balanced scorecard”. Também suporta líderes na definição e articulação de estratégias de crescimento.



### **Tim Kelly**

Managing Director  
Technology

Tim é o líder europeu do nosso grupo de Planejamento Empresarial e Análise. Com sede em Londres, Tim é especialista em gestão de desempenho empresarial e trabalha com CFOs e líderes financeiros seniores em todos os setores para desenvolver suas habilidades, equipes de finanças, planejamento e análise. Seu foco atual é ajudar empresas globais com planejamento, orçamento e previsão (forecasting), relatórios financeiros e consolidação, análise financeira e finanças digitais

## Colaboradores

### **Giammarco Arriози**

Senior Manager  
CFO & Enterprise Value

### **Robert Kepczynski**

Director  
Technology

### **Gabriel Montoya**

Director  
Supply Chain & Operations

Os autores gostariam de agradecer também as contribuições de Michela **Coppola e Sarah Santoro.**

# Agenda

Introdução

04

Planejamento  
padrão vs.  
planejamento  
dinâmico

06

Por que o  
planejamento  
dinâmico  
funciona,  
inclusive  
para cenários  
que não  
podem ser  
planejados

09

A mudança  
começa com  
a liderança  
executiva

12

Blueprint  
para um  
modelo de  
planejamento  
dinâmico

14

Colaboração  
da liderança  
executiva: o  
que esperar?

19

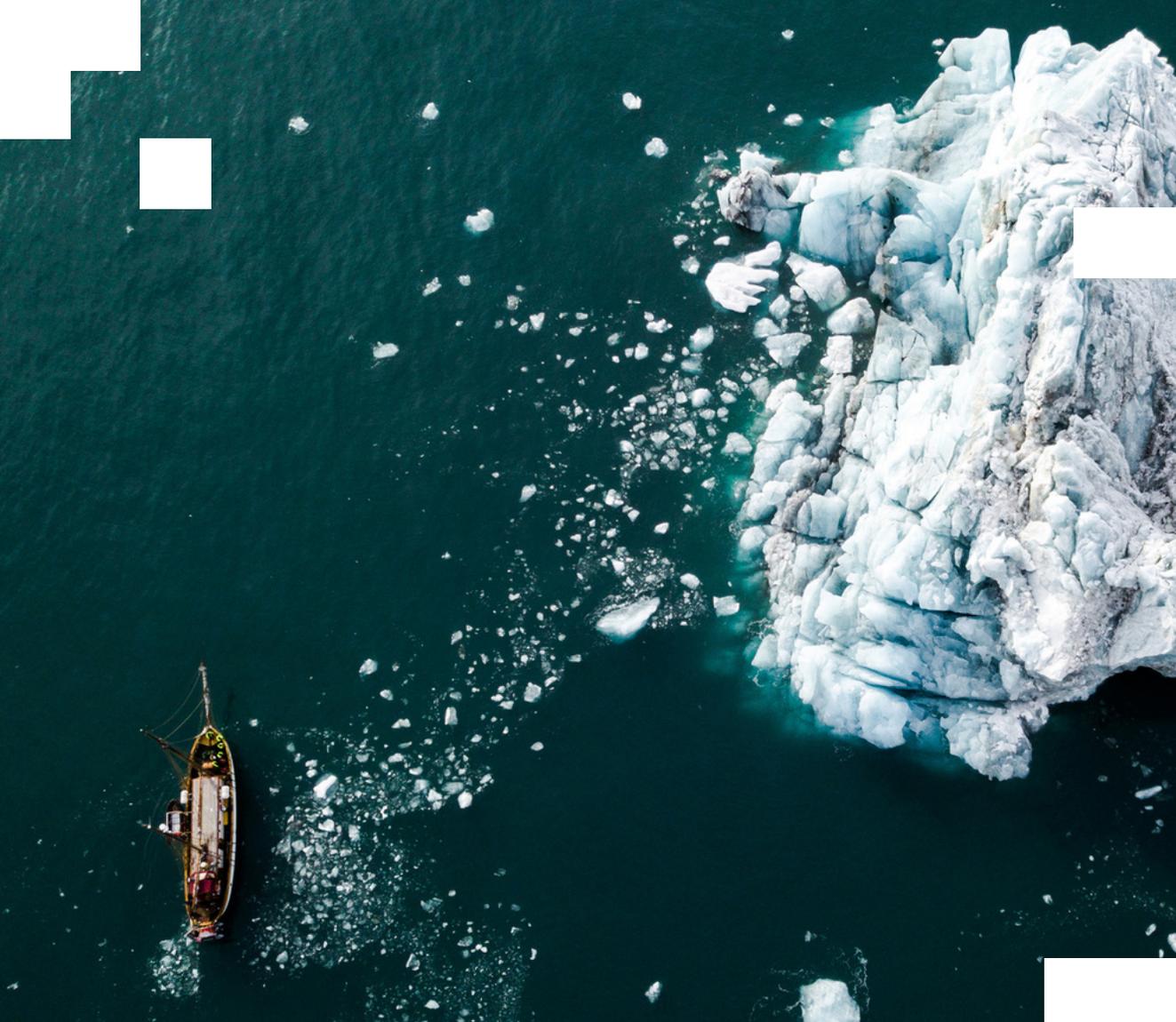
Operacionali-  
zando plano

21

**Hoje a mudança acontece mais rápido que nunca. E o impacto nos negócios também pode ser maior do que nunca.**

**Com o planejamento dinâmico, as empresas podem trazer maior clareza e agilidade a um ambiente de incertezas.**





Dada a situação macroeconômica e geopolítica no mundo, as mudanças estão acontecendo mais rápido do que nunca, e as consequências de não acompanhá-las estão crescendo. Agora é o momento do CEO, CFO e suas equipes reavaliarem suas capacidades de planejamento para aumentar a velocidade, agilidade e previsibilidade.

O planejamento tradicional é muitas vezes feito em silos, baseado em dados históricos e de difícil operacionalização em toda a organização. Por outro lado, o “planejamento dinâmico” abrange toda a empresa, melhorando a capacidade de resposta e as operações do dia a dia.

**O verdadeiro diferenciador, no entanto, é o que o “planejamento dinâmico” propicia: modelagem preditiva de cenários para ajudá-lo a antecipar mudanças em um mundo de incertezas.**





# Planejamento padrão vs. dinâmico **em ação**

## Quando a disrupção acontece

Imagine uma empresa global de bens de consumo se preparando para lançar um novo produto. Apenas algumas semanas antes do início da fabricação, o preço do gás natural dispara da noite para o dia. A empresa ouve os analistas: “Espere uma volatilidade extrema nos preços do gás nos próximos meses”. O mercado entra em pânico, desencadeando a ansiedade do conselho.

Essas flutuações de preços influenciam tudo, desde a diminuição da demanda até o aumento nos custos de suprimento, fabricação e transporte. Como isso afeta o **lançamento do produto?**

**Vários anos de planejamento estão em jogo, e o conselho quer respostas.**



# A resposta por meio do planejamento padrão

## Uma resposta a essa situação, com base em um modelo de planejamento padrão, pode parecer algo assim:

- O CEO logo percebe que coordenar uma resposta coordenada e coesiva é um desafio. Cada líder de função gera seu próprio modelo de planejamento - apoiado por distintos sistemas - para viabilizar o planejamento de demanda, financeiro, logística e recursos humanos.
- Múltiplas fontes de dados e estruturas estão em uso, não há uma fonte única de informação para conduzir o planejamento.

- Não há incentivos para promover a colaboração, e a reconciliação entre sistemas é manual e demora um tempo que a liderança executiva não possui para a tomada de decisão.

- A empresa não fez os investimentos necessários para desenvolver capacidades de análise e inteligência artificial para modelar cenários futuros com confiança.

A situação é desfavorável.

**Na ausência de dados que apoiem um adiamento, o CEO não tem escolha a não ser seguir em frente conforme planejado – esperando que quaisquer impactos nos custos, na demanda do consumidor ou na cadeia de suprimentos sejam mínimos.**

# A resposta por meio do planejamento dinâmico

## Agora imagine uma situação onde a empresa usa um modelo de planejamento preditivo e dinâmico

Apenas dois dias após o aumento nos preços do gás, o CEO se reúne com uma equipe multifuncional de resposta rápida para discutir o futuro do lançamento.

- A equipe apresenta uma série de cenários preditivos baseada em premissas de orçamento. Eles usam Inteligência Artificial avançada e bases de dados atualizados com a performance e as operações existentes.
- Os dados são compartilhados entre as equipes, e não duplicados e enviados de um para outro, para que todos trabalhem com a mesma informação.
- Os impactos são avaliados para cada cenário na cadeia de suprimentos e na rede de fornecedores utilizando uma simulação digital (digital twins) para avaliar as áreas críticas, incluindo estoques,

disponibilidade de recursos e desempenho operacional como um todo. Usando “Machine Learning”, os especialistas da cadeia de suprimentos recebem várias alternativas para tomarem decisões e alimentarem os modelos de volta.

- Considerando que a empresa deseja cumprir suas metas ambientais, sociais e de governança (ESG), um dos cenários criados busca acelerar a transição da matriz energética de gás para solar e eólica nas fábricas europeias
- À medida que os executivos melhoram as premissas e outros parâmetros, a visualização dos dados mostra os prováveis impactos pelo negócio praticamente em tempo real.

**Após várias horas de discussão, eles recomendam adiar o lançamento do produto em seis meses e acelerar a transição de duas fábricas no Leste Europeu para energia limpa. O CEO e o CFO marcam um horário para informar ao Conselho. The chief executive officer and chief financial officer set up time to brief the board.**



**Por que o planejamento dinâmico funciona, inclusive para cenários que não podem ser planejados**





O planejamento dinâmico pode ser uma realidade muito antes do que você imagina. Em 2021, 77% dos executivos perguntados globalmente relataram um aumento significativo no uso de dados internos e externos em tempo real para gerar insights sobre o futuro.<sup>1</sup> Não é surpresa por que fazem isso. Com um conjunto amplo de dados disponíveis e novas abordagens analíticas, hoje as organizações podem:

- 1. Ter respostas mais rápidas, com menos esforço manual.**
- 2. Reagir rapidamente a eventos inesperados que não fazem parte de um ciclo de planejamento tradicional, como pandemias, conflitos geopolíticos e restrições geradas por sanções econômicas.**
- 3. Criar um plano integrado e atualizado continuamente.**
- 4. Ter uma visão mais completa dos impactos nos stakeholders, com análises que abrangem aspectos como a transparência ESG, mudanças no sentimento e necessidades do consumidor**

Isto é como o planejamento do negócio serve, como uma plataforma dinâmica que impulsiona o foco no cliente, a agilidade na organização e o crescimento da empresa – e uma fundamental capacidade de resiliência.

# O ponto de partida para uma modelagem rápida de cenários

Uma capacidade de planejamento dinâmico é o ponto de partida para uma atividade-chave que todo negócio necessita nos tempos de hoje: modelagem rápida de cenários. Esta funcionalidade ajuda os líderes a simular respostas situacionais e a agir rapidamente com confiança quando ocorrem eventos disruptivos inesperados.

Pense nisso como uma mudança de rota no seu aplicativo de navegação. Onde o planejamento dinâmico é o caminho que você traçou baseado em uma visão atualizada e integrada da demanda, redes de fornecedores etc. A modelagem rápida de cenários é como você responde a eventos imprevistos ao longo do caminho.

Você também pode modelar rapidamente cenários futuros e criar respostas a ameaças potenciais, como desastres naturais, e oportunidades de crescimento, como a aceleração de novos produtos e serviços.

**Você também pode modelar rapidamente cenários futuros e criar respostas a ameaças potenciais, como desastres naturais, e oportunidades de crescimento, como a aceleração de novos produtos e serviços.**

- Mudanças na demanda do cliente, devido a fatores como preços mais altos ou menor confiança do consumidor.
- Impactos no caixa, liquidez e capital de giro decorrentes do aumento dos custos de captação.
- Evolução dos preços de energia elétrica, matérias-primas e outros insumos.
- Interrupções na cadeia de suprimentos que podem gerar falta ou atrasos no recebimento de insumos.
- Impactos ESG com base em alternativas de fornecimento ou mudanças estratégicas nos seus compromissos.
- Expectativas de planejamento da força de trabalho, incluindo escassez de talentos e modelo de trabalho (remoto ou presencial).

**A modelagem eficaz de cenários não é um exercício estático e pontual. Ela faz parte do seu planejamento dinâmico que ajuda a analisar as mudanças nas circunstâncias e premissas para agir rapidamente e antecipar o futuro.**

# A mudança começa com a liderança executiva

Como deve ser feita a transição de um planejamento desatualizado, em silos e em ciclos estáticos para um planejamento moderno, abrangente e baseado em cenários? Como em qualquer desenvolvimento de toda nova capacidade, você precisa desenvolver uma nova mentalidade e formas de trabalhar. Para isso você precisa do C-Level.

A boa notícia? Eles entendem a importância:

Uma pesquisa da Accenture mostra que a maioria dos executivos concorda que aplicar novas abordagens de dados e analytics para responder melhor a eventos futuros é um fator crítico de sucesso.

Porém, muitos não possuem a estrutura multifuncional necessária para fazer isso acontecer.

Essa lacuna é um problema. Modelos de planejamento robustos e preditivos exigem pessoas de todo o negócio, como finanças, comercial, recursos humanos e cadeia de suprimentos, que entendem as interconexões e as opções existentes. Especialistas em temas como risco, ESG, inflação e outras tendências macroeconômicas também podem identificar fontes de dados internas e externas que enriquecem ainda mais os modelos e a tomada de decisões.

88%

A horizontal bar chart with a purple-to-black gradient. The bar is filled to the 88% mark, with the percentage value '88%' written in white text inside the bar.

dos executivos reconhecem que a capacidade de usar novos conjuntos de dados e novas abordagens de analytics para melhor prever e responder a eventos futuros é fundamental para o sucesso de sua organização.

41%

A horizontal bar chart with a purple-to-black gradient. The bar is filled to the 41% mark, with the percentage value '41%' written in white text inside the bar.

relatam ter equipes multifuncionais trabalhando juntas para desenvolver e aumentar sua compreensão do futuro.<sup>2</sup>

A liderança executiva intuitivamente sabe disso. Globalmente, 58% acreditam que os silos funcionais estão prejudicando de uma certa maneira a transformação da empresa, enquanto 35% dizem que isto está prejudicando amplamente a sua transformação.<sup>3</sup>

Criar uma estratégia corporativa integrada não é fácil quando os líderes estão acostumados a definir suas próprias estratégias e orçamentos. Para superar essa mentalidade, o CEO e sua equipe precisam se concentrar em três temas: traçar um conjunto claro de prioridades, incentivos e métricas que ajudem todos a se unir em torno de resultados compartilhados e que reflitam os negócios e objetivos gerais.

Esses resultados compartilhados não devem considerar apenas otimizações tradicionais, como custo, serviço e caixa, mas também abranger áreas mais amplas, como sustentabilidade, resiliência, experiência do cliente e inclusão e diversidade.

**Esse impacto multidimensional é o que a Accenture chama de Valor 360° (Figura 1).**

**Figura 1:**  
**O valor 360° reflete uma visão de impacto nos diferentes**



Fuente: Accenture 2022



# **Blueprint para um modelo de planejamento dinâmico**

Quando prioridades, incentivos e métricas são definidos, a liderança executiva pode começar a desenvolver capacidades de planejamento estratégico baseadas nos seguintes elementos:

1

## **Uma visão completa da empresa**

Equipes multifuncionais formadas ao redor de um propósito quebram os silos funcionais, melhorando a qualidade e a velocidade da tomada de decisões. Com uma visão única de dados e reporting por toda a empresa, o CFO e os profissionais de finanças possuem um papel fundamental aqui. Na realidade, nossa pesquisa mais recente do CFO Now revela que 76% dos executivos de finanças acreditam que quebrar silos e melhorar a colaboração entre todas as áreas da empresa é uma das principais responsabilidades de uma equipe financeira moderna.<sup>4</sup>

### **Conectando o negócio “top-down” e “bottom-up”**

O planejamento dinâmico captura as principais atividades em toda a empresa através de um modelo e processos de planejamento consistente baseado em drivers que conecta o planejamento estratégico “top-down” com um plano operacional “bottom-up” digital, ágil e rico em dados.

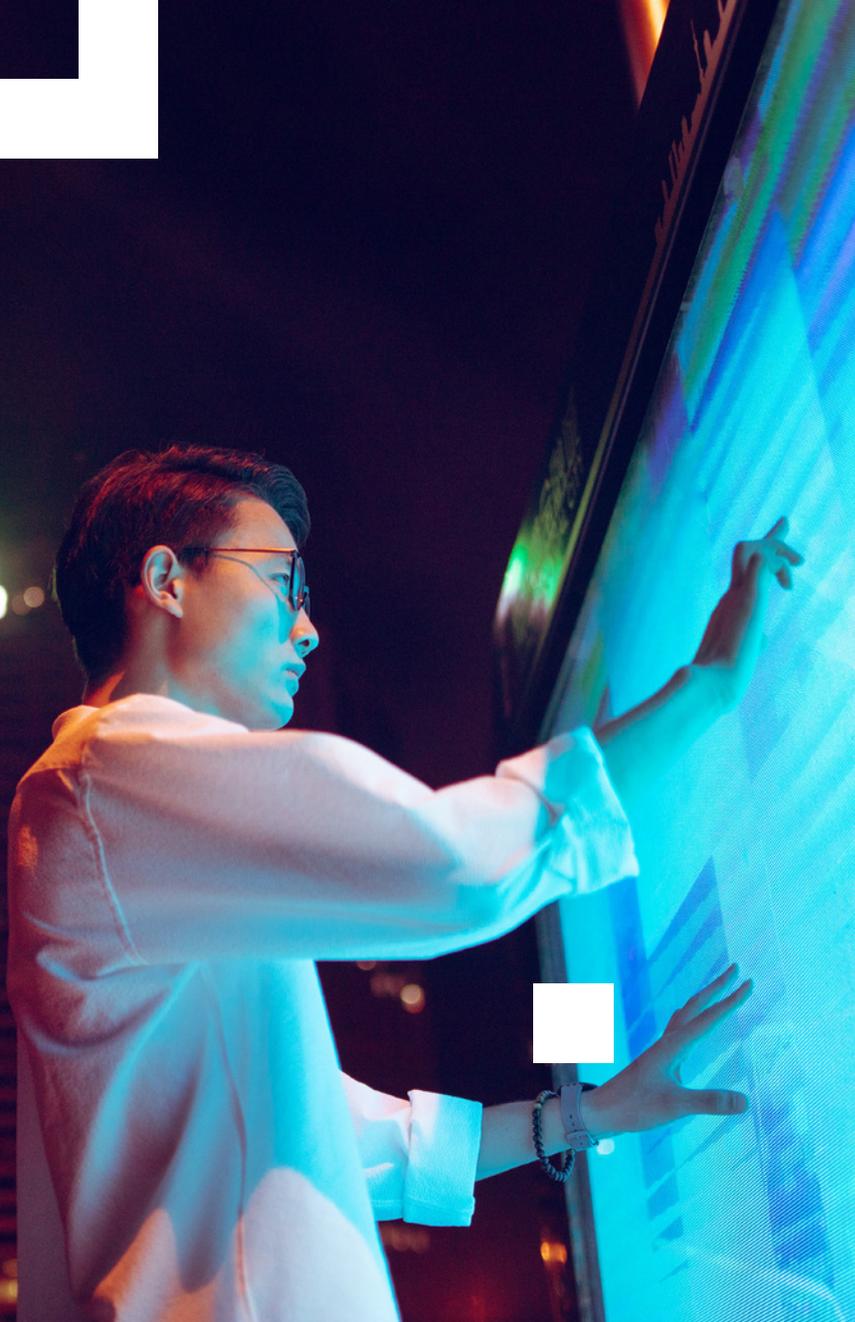
Essa abordagem conecta métricas (KPIs), processos, dados, cronogramas e mais, de forma a melhorar e acelerar de significativamente os ciclos de planejamento.

## **A beleza da clareza baseada em dados para um varejista global**

Ajudamos um grande varejista a implementar com sucesso novos modelos e processos de planejamento padronizados, compartilhados e baseados em drivers. Agora, as atividades de planejamento anual e de longo prazo são baseadas em uma única fonte de dados para medir métricas financeiras e operacionais.

De forma ágil e acionados por eventos, esses processos têm a capacidade de analisar intervalos de tempo de um a cinco anos.

A combinação de dados curados e consistentes, com um processo de planejamento conectado e ágil sob demanda, e relatórios autosserviço, resultou em uma redução no tempo do ciclo de planejamento em 80% e melhoria entre 10% a 15% na precisão do plano de longo prazo deste varejista.



3

### **Inteligência artificial e machine learning para acelerar insights**

Incorporar capacidades de automação, machine learning e inteligencia artificial em seu planejamento te ajudam a chegar nos insights de forma mais rápida. Por exemplo, a Microsoft transformou as suas atividades de forecasting usando machine learning.

Antes, as equipes financeiras gastavam cerca de três semanas por trimestre construindo forecasts e criando planilhas por toda subsidiária e equipe de produtos para eventualmente mostrá-las ao CFO.

Dois trimestres após a introdução do machine learning, a empresa descobriu que os algoritmos funcionavam tão bem quanto o processo manual anterior, e com metade da taxa de variação. Hoje, o forecast trimestral que antes levava três semanas pode ser feito em 30 minutos.<sup>5</sup>

**Nossa pesquisa recente descobriu que as empresas com os recursos de inteligência artificial mais maduros e diversificados desfrutam de um crescimento de receita 50% maior, em média, em comparação com seus pares.<sup>6</sup>**

# A beleza da clareza baseada em dados para um fabricante global

Um fabricante transformou as suas atividades de planejamento para um rolling forecast de 18 meses com uma nova estrutura global de governança de dados para criar uma única versão da verdade. O novo modelo permite ao CFO acesso rápido a insights ricos e robustos, desde informações de alto nível até as transações individuais em questão de horas e não dias.

Um dos principais desafios foi consolidar bases de informações de mais de 100 sistemas diferentes e eliminar diversos processos para captura em planilhas e consolidação de dados para a liderança e os tomadores de decisão de todo o negócio.

Como resultado deste novo processo corporativo de planejamento, a companhia integrou dados financeiros, supply chain e dados de demanda, gerando maior visibilidade e agilidade operacional.

Além de um novo mindset de planejamento, o fabricante também se beneficia de processos de forecasting mais rápidos e precisos por todas as unidades de negócio, e cada forecast das unidades está agora integrado aos seus objetivos estratégicos. Agora, a empresa e as unidades de negócio tem a capacidade de modelar e avaliar cenários de análise “what-if” utilizando dados de toda a organização, o que anteriormente era impossível de se realizar.



4

## Dados compartilhados

O planejamento tradicional termina sendo menos eficiente porque sofre de práticas desatualizadas de gerenciamento de dados como, por exemplo, bases desorganizadas e segregadas, sem uma “fonte da verdade” única.

KPIs compartilhados e workflows conectados ajudam as equipes multifuncionais a chegar a um único conjunto de dados, em estruturas consistentes, que facilitam a colaboração entre demanda, suprimento, recursos humanos e planejamento financeiro.

# A beleza da clareza baseada em dados para uma empresa farmacêutica

Uma empresa farmacêutica global procurava transformar seu planejamento para ter maior agilidade, melhor alinhamento e capacidade de resposta. Nós os ajudamos a introduzir um processo de planejamento padronizado e integrado em toda a empresa.

A implementação da nova abordagem envolveu diversas fases com roll outs compassados e foi executada em 50 países e 4 continentes, integrando todas as funções do negócio permitindo que as equipes trabalhassem de forma colaborativa no desenvolvimento de planos, forecasts e relatórios para impulsionar vantagem competitiva. Também implementamos uma capacidade de modelagem rápida de cenários. Isso ajudou a organização a antecipar mudanças nas condições de negócios e responder com maior velocidade e agilidade.

Através da padronização dos processos por toda a organização, redução de atividades e análises manuais, melhoria na qualidade e na consolidação dos dados e uso de modelos de forecast baseados em drivers, a empresa acelerou o ciclo de planejamento em 35%. Além dos ganhos de produtividade, a empresa também atingiu uma redução de 50% nos erros de dados graças à sua nova estratégia de dados mestres e estrutura de governança e integrações automatizadas de dados.

As novas capacidades e a abordagem conectada de planejamento também posicionaram a empresa a conseguir melhores insights e inteligência avançada para responder a problemas com maior velocidade e aproveitar oportunidades à medida que surgem.

5

## Construindo uma fundação “cloud first”

As novas estruturas, processos e formas de trabalhar a serem criadas para estas novas capacidades devem ser sustentadas por uma plataforma integrada baseada em nuvem. 90% dos executivos de negócios e de TI que pesquisamos concordam que, para serem ágeis e resilientes, as organizações precisam acelerar a sua transformação digital usando cloud como base.<sup>7</sup> Uma arquitetura de nuvem bem estruturada e eficiente permite que você compartilhe dados e insights por toda a empresa e seu ecossistema de negócio em, praticamente, tempo real.

6

## Nova mentalidade, novos comportamentos

Oriente suas métricas (KPIs), integração de processos e mudanças no modelo operacional com o objetivo de criar um ambiente mais colaborativo e uma cultura orientada por dados e insights. Alinhar estrutura e cultura ajuda os times a navegar por escolhas difíceis, e geram resultados compartilhados. Por exemplo, uma prioridade organizacional clara com foco no cliente pode ajudar as equipes a decidir se devem priorizar os compromissos de entrega para um cliente ou otimizar os custos de logística.

# Colaboração da liderança executiva: o que esperar?

Com o compromisso pelo planejamento dinâmico, a liderança executiva deve estabelecer um plano de ação para criar a mudança na organização. Todos têm um papel a desempenhar.

CARGO	RESPONSABILIDADES
CEO, COO (Chief executive officer, chief operations officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir visão e estratégia claras para o plano de negócios</li><li>Estabelecer métricas compartilhadas e incentivos que se alinhem aos resultados de negócios e promovam a responsabilidade</li><li>Priorizar os investimentos</li></ul>
CFO, CRO, COO (Chief financial officer, chief risk officer, chief operations officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>Conduzir a estratégia geral de planejamento e execução do plano de negócios</li><li>Definir metas e diretrizes no ano e no longo prazo para a organização</li><li>Liderar a estratégia de dados corporativos em colaboração com equipes funcionais e de tecnologia</li><li>Garantir que a correta alocação dos talentos de finanças e riscos estão suportando as equipes de planejamento multifuncional e os times de modelagem de cenários</li></ul>
CSC e CPO (Chief supply chain officer and chief procurement officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>Liderar a estratégia de supply chain, produção e procurement para atender às metas do negócios</li><li>Investir em modelos digitais (digital twin) para modelagem de cenários e testes de resiliência.</li><li>Estabelecer métricas de sustentabilidade, incluindo fornecedores, para monitorar os processos de planejamento (em conjunto com o diretor de sustentabilidade)</li></ul>

# Colaboração da liderança executiva: o que esperar?

CARGO	RESPONSABILIDADES
CGO, CRO, CSO (Chief growth officer/chief revenue officer/chief sales officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer a estratégia de negócios/marca e o plano de investimento em marketing</li><li>• Definir a estratégia de vendas, plano comercial e metas de clientes com base no plano de negócios</li><li>• Definir metas de força de vendas para atingir os resultados de negócios</li></ul>
CHRO (Chief human resources officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhar modelo operacional estratégico e estratégia de talentos</li><li>• Orientar as estratégias de contratação de novos talentos para cobrir as demandas e novas habilidades necessárias para atender o plano de negócios</li><li>• Liderar o planejamento da força de trabalho, o modelo operacional e a governança para operar e sustentar o planejamento de talento de forma contínua</li></ul>
CIO, CTO (Chief information officer, chief technology officer)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderar a estratégia de dados corporativos (em conjunto com o negócio)</li><li>• Avaliar investimentos em arquiteturas cloud, tecnologias de planejamento e investimentos em inteligência artificial</li><li>• Desenhar a arquitetura baseada em nuvem</li><li>• Apoiar os negócios com automação inteligente e ferramentas baseadas em inteligência artificial</li></ul>



## Operacionalizando o plano

Quando chega a hora de implementar sua estratégia nas operações, planos financeiros e decisões do dia a dia, você precisará de mais do que um blueprint para ter sucesso

Poucas empresas estão totalmente preparadas para as mudanças necessárias, que incluem:

- Novas formas de trabalhar e comportamentos.
- Investimentos em novos skills e mudanças de funções
- Uma mentalidade e uma cultura de melhoria contínua

Pode ser também necessário investir em processos organizacionais, dashboards e ferramentas para promover a colaboração ao mesmo tempo que se equilibra as metas estratégicas de longo prazo com as necessidades do planejamento operacional de curto prazo. Muitas empresas usam tecnologias inteligentes para automatizar tarefas e melhorar a produtividade. As organizações líderes se concentram na aplicação de tecnologias que liberam seus colaboradores para se envolver em funções mais satisfatórias e inovadoras.<sup>8</sup>

1

### **Crie um plano operacional unificado**

Este plano define a frequência para atualizar e simular os impactos das mudanças estratégicas desde o planejamento até a operação.

#### **Requerimentos:**

- Uma fundação integrada de dados e tecnológica
- Processos interligados por toda a empresa
- Equipes multifuncionais que ajudam a quebrar os silos
- Uma clara cadência anual, trimestral, mensal, semanal e diária de reuniões para revisão de resultados e tomada de decisões

2

### **Invista no desenvolvimento contínuo de habilidades**

Atividades multifuncionais orientadas por dados exigem novas habilidades para todos que recebem dados, otimizam planos e monitoram resultado que são retroalimentados no ciclo de planejamento. Isto inclui:

- Planejadores de oferta e demanda
- Planejadores financeiros
- Planejadores de força de trabalho

Além de conhecimentos funcionais específicos, novas habilidades podem incluir:

- Habilidade de avaliar diferentes escolhas desde um ponto de vista holístico
- Pensamento estratégico
- Habilidades analíticas avançadas

3

### **Crie novos papéis à medida que o trabalho e os processos são transformados**

À medida que você desenvolve sua capacidade de planejamento, surgem novos papéis. Isso inclui papéis de otimização operacional e de processos, tais como planejadores de cadeia de valor de ponta a ponta, especialistas de segmento e engenheiros de TI digital.

O aumento do uso de digital twins, IA e plataformas habilitadas por nuvem exige especialistas como cientistas de dados e arquitetos cloud.



## A beleza da clareza baseada em dados para um varejista global

Trabalhamos com um grande varejista para criar uma arquitetura de plataforma que extrai dados do ponto de venda e cruza com informações de outros sistemas (SAP, Workday etc.) em um data lake. Os dados validados e curados alimentam então bases de dados, dashboards, portais e sistemas de gestão do desempenho corporativo.

Esta fundação é fundamental para impulsionar o planejamento ágil e a geração de relatórios inteligentes. Dados que costumavam levar dias para serem coletados e reconciliados agora são processados em 4 horas durante a noite.



# O mundo está se movimentando rapidamente, **sua empresa também deveria**

Transformar a função de planejamento pode parecer uma tarefa gigantesca. Mas nesse cenário de intensas mudanças, a inação é mais arriscada. As organizações que não conseguem identificar e responder rapidamente a sinais internos e externos arriscam ficar para trás.

A tecnologia necessária para esta transformação está pronta; sua empresa pode está-lo também. Construir uma cultura forte e apoiar as suas equipes nesta transformação pode ser um acelerador para aproveitar as oportunidades agora e no futuro. Esse foco em combinar a criatividade humana e tecnologia se torna mais crítico em tempos de disrupção e incertezas.

**A mudança começa com a liderança. É o momento de investir em uma cultura de planejamento dinâmico, incorporando mentalidades, comportamentos e capacidades para impulsionar a sua empresa hoje e no futuro.**

## References

<sup>1</sup>Business Futures 2021: Signals of change—  
The essential radar that leaders need to see and  
seize the future”, Accenture, Maio 2021.

<sup>2</sup>  
Ibid

<sup>3</sup>  
Accenture CxO Pulse survey, junho/julho 2021.

<sup>4</sup>  
“CFO Now: Breakthrough speed for breakthrough value”,  
Accenture, fevereiro de 2021

<sup>5</sup>  
“Microsoft Keeps Its Finance Head Count Flat With AI,  
Bots and Other Tech”, Wall Street Journal, Feb. 10.02.2022.

<sup>6</sup>  
“The art of AI maturity: Advancing from practice to  
performance”, Accenture, junho 2022

<sup>7</sup>  
“Accenture Technology Vision, 2021: Leaders wanted:  
Experts at change at a moment of truth”, Accenture,  
fevereiro de 2021.

<sup>8</sup>  
“Care to do better: Building trust to leave your people  
Net Better Off”, Accenture, , setembro de 2020.

## Isenção de responsabilidade

Este documento é fornecido em caráter de informação geral e não considera as circunstâncias específicas do leitor e pode não refletir os desenvolvimentos mais atuais.

A Accenture se isenta, de acordo com a maior extensão permitida por lei aplicável, de toda e qualquer responsabilidade pela completude e exatidão da informação contida neste documento e por quaisquer atos ou omissões resultantes de tal informação.

A Accenture não presta serviços de aconselhamento jurídico, regulatório, de auditoria ou tributário. Os leitores são responsáveis por obter tal aconselhamento de seus conselheiros legais ou de outros profissionais credenciados.

## Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação.

Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy e Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo.

Nossos 721 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados. Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.