# O que já fizemos



Maio/2018

"Transformações do processo de gestão econômico-financeiro sustentáveis: Isso é o que realmente importa"

Nesta coletânea são apresentados **cases realizados pelas lideranças da Accrescere** e contribuíram com a consolidação da metodologia que é utilizada em nossos projetos de transformação.

# O que já fizemos

"TRANSFORMAÇÕES DO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRO SUSTENTÁVEIS: ISSO É O QUE REALMENTE IMPORTA"

## O PASSADO COMO NORTEADOR DO FUTURO?!

Nesta coletânea apresentamos diversos cases, de forma sintética, sobre intervenções que realizamos ao longo de nossas experiências profissionais. Eles contam um pouco daquilo que vivemos conjuntamente com nossos clientes, e principalmente, a nossa busca no sentido de encontrar meios de auxiliá-los na difícil e árdua tarefa de entregar resultado. Resultado aqui visto em sua dimensão ampla. Para alguns ele significou aumento de retorno sobre investimento, para outros conseguir consolidar uma mudança de negócios, outros ainda criar formas para a profissionalização e sucessão no processo de gestão. Enfim são centenas de casos, dos quais elencamos alguns.

Nosso papel junto a nossos clientes foi prioritariamente o de auxiliá-los na transformação do processo de gestão econômico-financeira de suas organizações. Entendemos que fizemos isso por meio de diagnósticos precisos, modelagens adequadas e customizadas para cada necessidade e clientes, e a capacitação de todos os envolvidos. Essa é a nossa equação:

Diagnóstico + Modelagem + Capacitação = Transformação

Julgamos que o passado deve ser visto como fonte de aprendizado e inspiração para o futuro. O futuro é sempre diferente do passado, e se assim não fosse que graça teria? No nosso caso, estamos focando nosso futuro em empresas que busquem mais! Mais Resultado, Mais Desempenho, Ser Melhor, Ser Maior. Buscamos isso nas empresas, e é isso que exigimos de nós mesmos.

Para conhecer um pouco mais sobre a forma que escolhemos como ajudar as empresas, com base em nossa experiência passada, convidamos para que visitem nosso website (<a href="www.accrescer.com.br">www.accrescer.com.br</a>) e verifiquem as formas como pretendemos contribuir com a transformação das organizações nesse momento.

Estamos a disposição para eventuais esclarecimentos que se façam necessários

Claudio Parisi e Paschoal Tadeu Russo



Maio/2018

## Sumário

O PASSADO COMO NORTEADOR DO FUTURO?!	2
Estrutura deste trabalho	6
Indústria de Transformação	8
Indústria de Materiais de Construção	8
Case: Orientando a Controladoria ao Negócio	8
Indústria de Petróleo e Petroquímica - Upstream	8
Case: Transformando o modelo de gestão Upstream	8
Indústria de Petróleo e Petroquímica - Midstream	9
Case: Transformando o modelo de gestão Midstream	9
Indústria de Petróleo e Petroquímica - Downstream	9
Case: Transformando o modelo de gestão Downstream	9
Indústria de Alimentos	.10
Case: Controladoria para Logística	10
Indústria de Petróleo e Petroquímica	10
Case: Transformando as funções do orçamento no suporte ao processo decisório	.10
Indústria de Petróleo e Petroquímica	.11
Case: Muito além do controle, integrando orçamento ao planejamento	.11
Indústria de Petróleo e Petroquímica	.11
Case: Complexidade sim, complicado não: adequando o modelo de gestão à	
complexidade do negócio	
Indústria Têxtil	
Case: Como mensurar e recompensar o desempenho?	
	12
Case: Como cortar gastos de forma inteligente e com orientação à geração de valor?	12
Indústria de Equipamentos e Materiais Químicos de Soldagem	.13
Case: Implantando do Balanced Scorecard - Filial do Brasil sendo a referência	.13
Indústria e Comercio de Couro e Sintéticos	13
Case: Balanced Scorecard para gerenciar o crescimento	13
Siderúrgica	.14
Case: Inovando nas práticas e tecnologias de orçamento	14
Papel e Celulose	15
Case: Cost to server para a unidade de negócio de embalagem	.15
Industria Têxtil de Vestuário com Varejo integrado	15
Case: Diagnóstico de Gestão por Unidade de Negócio:	15
Indústria de Autopeças	
Case: Como gerenciar custos para formação de preços para mix de produtos e pa fins contábeis simultaneamente?	
Indústria de Estruturas Metálicas	.17
Case: Criando uma base para a transformação	
Indústria Eletroeletrônica	
Case: Quando chega a hora de repensar a governança por causa da sucessão na	
gestão	.17

Indústria de Bens de Capital	18
Case: Repensando processos para a liberação do capital de giro (working capit	al) 18
Serviços Prestados à empresa	18
Segurança e Serviços	18
Case: Voltar a crescer em receita sem deixar de gerar valor	18
Facilities	19
Case: Compartilhando serviços para gerar ganhos de cinergia	19
Engenharia e Telecomunicações	20
Case: Implantando um PMO (Projerct Management Office)	20
Engenharia de Projetos	20
Reposicionamento estratégico com forma de assegurar a viabilidade do negócio	20
Projetos de Logística Integrada	21
Case: Não de certo e agora? Em busca da escalabilidade	21
Consultoria em Tecnologia de Informação	21
Case: Orientando a TI ao negócio: Análise de Investimento em Hardware	21
Intermediação Financeira	22
Banco Comercial e de Fomento	22
Case: Controladoria transformando o modelo de gestão	22
Financeira	23
Case: Crescendo rápido com sustentabilidade financeira	23
Comércio	23
Rede de Varejo	23
Case: Renascendo aos 90 anos de idade	23
Rede de Varejo Regional	24
Case: Controladoria como business partner sustentando o crescimento com	
lucratividade	
Educação	
Instituição de Ensino Superior	
Case: Correndo contra o atraso	
Saúde	
Parceria Público Provada - PPP	26
Case: Capacidades técnicas específicas no processo de gestão	26
Concessionárias de serviços públicos	26
Concessionária de saneamento básico	
Case: Montando o quebra-cabeça de gestão de desempenho	
Entidades e Associações empresariais	27
Associação Empresarial	27
Case: Modelo de gestão limitando a continuidade e o desempenho	27
Sindicatos Empresariais	27
Case: Gestão e formação de preços de serviços	
Entidades Públicas de Administração Direta	
Agência de Regulação e Fiscalização	28
Case: Transformando a administração publica	
Secretaria da Fazenda da Unidade da Federação	
Case: Inovação em Controle e Avaliação na Gestão Publica	
Gráfica	29

Case: Simulador de orçamento de longo p	orazo para suporte à Gestão da Estratégia
	29
Índice Remissivo	
Contato	3/

## Estrutura deste trabalho

Esta coletânea apresenta alguns cases de transformações de desempenho econômico financeiro realizados pelas lideranças da @accrescere, e foram escolhidos a fim de evidenciar diferentes necessidades com base em seus diferentes contextos de negócios, portes, e estagio de vida dessas organizações.

Os cases estão classificadas por grupos de atividade, tendo como inspiração a classificação CNAE, mas não se espelhando a ela.

A abordagem adotada é simplificada e busca expressar o que ocorreu de mais significativo em cada caso.

Também foi dado um nome para cada case com o intuito de evidenciar o foco principal do projeto em si, entretanto, ressaltamos que diversos outros objetivos foram atingidos simultaneamente ao destacado no título do case, mas por questões práticas não se torna adequado elencá-los.

Ao final do trabalho observe ainda a existência de um índice remissivo que foi classificado com base nas palavras-chave existentes em cada projeto e estão associadas às abordagens utilizadas, sendo às vezes as motivadoras da transformação, outras vezes as soluções ou ferramentas adotadas.

Esperamos que esse material contribua com a elucidação dos tipos de transformações da gestão de desempenho econômico-financeiro fazem parte do acervo de conhecimento das lideranças da @accrescere, e que em sua respectiva medida contribuíram para a consolidação das abordagens que ora são propostas por nossa empresa.

Para maiores aprofundamentos entre em contato com a @accrescere.



O que	iά	fizem	10
900	1~	112011	

Construímos Soluções Transformadoras a partir de inovações na gestão de desempenho econômico-financeira das organizações

## Indústria de Transformação

## Indústria de Materiais de Construção Case: Orientando a Controladoria ao Negócio

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão.
- Perda de Market-share.
- Busca por retomar o crescimento.

## Transformações implementadas:

- Implantação de sistema de informação de gestão econômica para apurar o resultado. econômico por unidade de negócio.
- Implantação de modelo de estudo de preços e planejamento de lucro.

#### **Resultados Obtidos:**

- Identificação da contribuição de cada unidade de negócio.
- Melhoria da avaliação de desempenho.
- Disrupção da perda de mercado com retomada de crescimento.

## Indústria de Petróleo e Petroquímica - Upstream Case: Transformando o modelo de gestão Upstream

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão.
- Descentralização em Unidades de Negócio.
- Novo modelo de negócio.

## Transformações implementadas:

- Implantação de gerência executiva com funções de controladoria.
- Implantação de sistema de informação de gestão econômica para apurar o resultado econômico por unidade de negócio.
- Capacitação de todos os executivos e técnicos da empresa por meio de treinamentos baseado nos conceitos de jogo de empresas e simulação de negócios.

- Transformação da cultura organizacional para visão de gestão por resultados.
- Melhoria do processo de tomada de decisão.
- Aumento da eficácia das unidades de negócio e da área de negócio.



## Indústria de Petróleo e Petroquímica - Midstream

## Case: Transformando o modelo de gestão Midstream

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão
- Descentralização em Unidades de Negócio
- Novo modelo de negócio

## Transformações implementadas:

- Implantação de gerência executiva com funções de controladoria.
- Implantação de sistema de informação de gestão econômica para apurar o resultado econômico por unidade de negócio.
- Implantação de simulador de planejamento de lucro para suporte ao planejamento de longo, médio e curto prazo com uso de técnicas de simulação orçamentária e orçamento base-zero.

#### **Resultados Obtidos:**

- Transformação da cultura organizacional para visão de gestão por resultados.
- Melhoria das práticas de planejamento.
- Aumento da eficácia das unidades de negócio e da área de negócio.

## Indústria de Petróleo e Petroquímica - Downstream

## Case: Transformando o modelo de gestão Downstream

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão
- Descentralização em Unidades de Negócio
- Novo modelo de negócio

## Transformações implementadas:

- Implantação de gerência executiva com funções de controladoria.
- Implantação de sistema de informação de gestão econômica para apurar o resultado econômico por unidade de negócio.
- Implantação de simulador de planejamento de lucro para suporte ao planejamento de longo, médio e curto prazo com uso de técnicas de simulação orçamentária e orçamento base-zero.

- Transformação da cultura organizacional para visão de gestão por resultados.
- Melhoria das práticas de planejamento.
- Aumento da eficácia das unidades de negócio e da área de negócio.



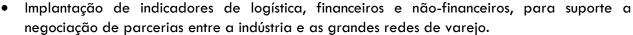
## Indústria de Alimentos

## Case: Controladoria para Logística

## Desafios e oportunidade identificados:

- Aquisição e consolidação de empresas.
- Negociação de contratos de acordo de parceria com clientes-chaves.
- Redução do custo de logística.

## Transformações implementadas:



#### **Resultados Obtidos:**

 Viabilizou os contratos de parceria que tinham como base o compartilhamento da economia de custos de logísticas.

## Indústria de Petróleo e Petroquímica

## Case: Transformando as funções do orçamento no suporte ao processo decisório

## Desafios e oportunidade identificados:

- Implantação recente de balanced scorecard e de gestão baseada em valor.
- Orçamento detalhado sedimentado e bem enraizado na cultura da organização.
- Críticas da principal liderança quanto à utilidade das práticas de orçamento utilizadas pela empresa.

## Transformações implementadas:

- Diagnóstico para entendimento e revisão das práticas de orçamento no contexto dos novos artefatos de gestão (BSC e GBV).
- Indicação do modelo de rolling forecast para suporte ao BSC/GBV.

## **Resultados Obtidos:**

 Mudança de cultura de orçamento com abandono das práticas sedimentadas e implantação de rolling forecast integrado às práticas de BSC e GBV.



## Indústria de Petróleo e Petroquímica

## Case: Muito além do controle, integrando orçamento ao planejamento

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão.
- Implantação recente de balanced scorecard e de gestão baseada em valor.
- Práticas de orçamento não integradas às novas práticas de gestão.



## Transformações implementadas:

- Revisão do modelo de orçamento.
- Suporte à revisão de planejamento e elaboração de orçamento.
- Suporte ao desenvolvimento de sistema em ambiente SAP para simulação orçamentária.

#### **Resultados Obtidos:**

- Integração entre planejamento e orçamento.
- Maior pressão por desempenho.

## Indústria de Petróleo e Petroquímica

## Case: Complexidade sim, complicado não: adequando o modelo de gestão à complexidade do negócio

## Desafios e oportunidade identificados:

- Conflito entre o modelo de gestão desejado e o modelo de gestão praticado.
- Implantação recente de novas práticas de gestão e de tecnologias de informações que não estavam sendo utilizadas pela maioria dos gestores.



## Transformações implementadas:

- Diagnóstico do modelo de gestão da empresa para identificar as causas da rejeição ao modelo de gestão desejado.
- Proposta de revisão e ajuste do modelo de gestão desejado adequando-o à complexidade da organização.

- Modelo de gestão adequado à complexidade do negócio.
- Simplificação das práticas de gestão.

## Indústria Têxtil

## Case: Como mensurar e recompensar o desempenho?

## Desafios e oportunidade identificados:

- Alteração da estrutura organizacional de puramente funcional para gerida com base em Unidades de Negócio.
- Necessidade de avaliar o desempenho e gerar congruência dos objetivos dos gestores de Unidade de Negócio com os objetivos da organização.
- Não se utilizava a contabilidade para o processo de tomada de decisão.



## Transformações implementadas:

- Elaboração de modelagem e implementação de uma ferramenta de mensuração e de gestão do desempenho com base na geração de Contribuição Econômica por unidade de negócio e de Lucro Econômico para a organização como um todo.
- Elaboração de mecanismos de meritocracia promovendo a congruência entre os objetivos dos gestores de UN e organização.
- Desenvolvimento de templates e suporte à elaboração dos padrões de análise em ferramentas de BI (Businsess Inteligence) da mensuração e da gestão do desempenho econômico.

#### **Resultados Obtidos:**

- Aumento da lucratividade, tendo conseguido valor econômico no período de 2013 a 2017.
- Uso da Contabilidade para fins de gestão, além dos previstos para a contabilidade societária.
- Alinhamento das metas dos gestores com os da organização.

## Indústria Têxtil

## Case: Como cortar gastos de forma inteligente e com orientação à geração de valor?

## Desafios e oportunidade identificados:

- Redução da margem de contribuição das unidades de negócio.
- Empresa com expressiva estrutura de custos fixos comparativamente aos demais gastos da empresa.
- Práticas de gestão orçamentárias com pequeno impacto na gestão dos gastos.
- Falta de consequências no processo de gestão das variações orçamentárias.



## Transformações implementadas:

- Implementação de Orçamento Base Zero.
- Revisão dos processos críticos de geração de valor.
- Proposição de pacotes de decisão por gestores e colaboradores.
- Priorização dos pacotes de decisão por intermédio da diretoria.
- Implementação das ações decorrentes dos pacotes de decisão implementado.

#### **Resultados Obtidos:**

- Modificação dos processos-chave.
- Redução expressiva da quantidade de pessoas envolvidas em atividades de apoio.
- Automação de processos e reimplantação de softwares de forma a aumentar a eficiência dos processos automatizados.
- Redução dos gastos fixos.
- Mudança de cultura sobre gestão de gastos fixos.

## Indústria de Equipamentos e Materiais Químicos de Soldagem Case: Implantando o Balanced Scorecard - Subsidiária do Brasil sendo a referência

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa retornando ao mercado brasileiro.
- Matriz e principais subsidiárias com insucesso na implantação do balanced scorecard.
- Liderança servidora.

## Transformações implementadas:

- Suporte para implantação da metodologia do balanced scorecard para a subsidiária brasileira.
- Capacitação de gestores e colaboradores na metodologia BSC.

#### **Resultados Obtidos:**

- Clarificação de objetivos, metas e ações.
- Evolução da controladoria com Controller iniciando carreira internacional no grupo.
- BSC da subsidiária brasileira como benchmark para a Matriz e demais subsidiárias.

## Indústria e Comercio de Couro e Sintéticos Case: Balanced Scorecard para gerenciar o crescimento

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa resultado da fusão de uma empresa comercial brasileira com uma empresa industrial chilena.
- Empresa chilena com boas práticas de governança.





• Principal liderança com forte espírito empreendedor.

## Transformações implementadas:

- Suporte para implantação da metodologia do balanced scorecard, integrando com gestão baseada em valor e orçamento.
- Capacitação de gestores e colaboradores na metodologia BSC.
- Acompanhamento da avaliação de desempenho, revisão das estratégias e ajustes das práticas de BSC.

## **Resultados Obtidos:**

- Clarificação de objetivos, metas e ações.
- Forte crescimento do negócio.
- Geração resultados econômicos expressivos.

## Siderúrgica

## Case: Inovando nas práticas e tecnologias de orçamento

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa com forte cultura orçamentária orientada a olhar o passado.
- Sistema integrado de gestão institucionalizado.
- Implantação em curso de sistema de otimização baseado na teoria das restrições.
- Necessidade de integração entre o módulo de otimização e o orçamento



## Transformações implementadas:

- Suporte ao desenvolvimento do novo modelo de orçamento empresarial, com uso de conceitos de simulação orçamentária e modelo de orçamento de longo prazo para suporte à decisão de expansão e investimento.
- Capacitação de gestores e colaboradores do projeto.

- Melhoria das práticas de orçamento e avaliação de desempenho.
- Integração do orçamento com o sistema de otimização que passou a gerar os cenários a serem detalhados pelo processo orçamentário

## Papel e Celulose

## Case: Cost to server para a unidade de negócio de embalagem

## Desafios e oportunidade identificados:

- Grande quantidade de clientes
- Busca por melhoria de resultado econômico da unidade de negócio
- Pressão das unidades de papel e celulose para transferência de insumos
- Falta de políticas para disciplinar o consumo de serviços de desenvolvimento de produtos pelos clientes
- Clientes elaboravam o projeto de embalagem na empresa, mas o executavam na indústria concorrente.
- Gestão de logística integrada



- Elaboração de análise baseada na metodologia do cost-to-server para identificar que eram os clientes que geravam resultado para a empresa e quem eram os clientes que não geravam.
- Orientação para a empresa institucionalizar a prática do cost-to-server

## **Resultados Obtidos:**

• Orientação à área comercial para negociar com os clientes de baixa rentabilidade.

## Industria Têxtil de Vestuário com Varejo integrado Case: Diagnóstico de Gestão por Unidade de Negócio:

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de negócio;
- Descentralização e verticalização da empresa;
- Necessidade de medir resultados por unidade de negócio.
- Inconsistências das informações gerenciais.

## Transformações implementadas:

- Análise das práticas de gestão da organização;
- Análise dos modelos de negócio e organizacional em implantação;
- Desenvolvimento dos relatórios gerenciais e das técnicas de mensuração para apuração de resultado por unidade de negócio;
- Identificação dos fatores críticos para implantação da mensuração de resultado por unidade de negócio.





#### **Resultados Obtidos:**

- Modelo de relatórios gerenciais por unidade de negócio.
- Orientação para abandono do sistema de informação utilizado pela empresa, mas que não assegurava a qualidade da informação gerencial.
- Orientação para implantação de um sistema integrado de gestão (ERP).

## Indústria de Autopeças

Case: Como gerenciar custos para formação de preços para mix de produtos e para fins contábeis simultaneamente?

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa sem cultura de uso da informação contábil para fins de decisão.
- Mudança de comando societário e necessidade de maior austeridade na elaboração das demonstrações financeiras e nas políticas de formação de preço.
- Perda de faturamento.



## Transformações implementadas:

- Desenvolvimento e suporte à implantação de modelagem para a gestão de custos por mix de produtos.
- Suporte ao estabelecimento de processos automatizados na geração de informação para fins contábeis e para a gestão de margem por *mix* de produtos.
- Suporte à implementação de uma área de gestão da informação contábil em interface com a contabilidade (outsourcing).
- Suporte à definição de políticas e ao estabelecimento de processos para a mensuração, evidenciação e gestão da informação contábil com a acurácia e oportunidade adequada aos objetivos da organização.

- Melhoria dos processos de contabilização com ganhos na eficiência da informação e com redução de riscos por inadequação de processos fiscais.
- Melhoria da informação sobre os custos e consequente aumento da margem de contribuição.

## Indústria de Estruturas Metálicas

## Case: Criando uma base para a transformação

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa fabricante de estruturas metálicas com 200 funcionários.
- Necessidade de planejamento para direcionamento de investimentos em ativos e processos para o aumento da capacidade instalada.



- Práticas insipientes de gestão econômico-financeira.
- Ausência de práticas de planejamento empresarial.

## Transformações implementadas:

- Realização de um amplo diagnóstico envolvendo: pessoas, processos, sistemas, e seus relacionamentos com o desempenho econômico-financeiro.
- Proposição de um plano de ações com diferentes alcances (emergencial, operacional e estrutural) com a priorização de programas e projetos para a transformação da organização.
- Suporte à execução dos planos de ação.

#### Resultados Obtidos:

- Realização de investimentos esperados.
- Processo de profissionalização da gestão da organização.
- Aumento do nível de faturamento e de geração de resultados no médio prazo.

## Indústria Eletroeletrônica

## Case: Quando chega a hora de repensar a governança por causa da sucessão na gestão

## Desafios e oportunidade identificados:

 Empresa de grande porte com estrutura organizacional centralizada na figura de um gestor contratado, mas sem os elementos de governança que possibilitassem o processo de sucessão.

## Transformações implementadas:

- Estabelecimento de novo organograma, vinculado ao novo modelo de gestão.
- Identificação de talentos na organização, bem como a avaliação de adequação dos colaboradores-chave para as funções criticas no processo de alteração da estrutura organizacional.

 Estabelecimento de plano de ação, projeto, politicas, programas e comitês, de forma a sustentar o processo de mudança da estrutura organizacional.

## **Resultados Obtidos:**

- Alteração do modelo de gestão, conferindo critérios de disclosure e conformidade às ações dos gestores.
- Identificação de colaboradores-chave que começaram a ser preparados para ocuparem posições-chave na organização.
- Mudança da cultura organizacional passando a ter foco no resultado.

## Indústria de Bens de Capital

Case: Repensando processos para a liberação do capital de giro (working capital)

## Desafios e oportunidade identificados:

 Empresa fabricante de bens de capital com longo ciclo de produção e entrega com alto comprometimento de seu capital giro em função dos processos financeiros.

## Transformações implementadas:

 Revisão de todos os processos relacionados ao ciclo financeiro realizando proposições e ajustes em sistemas, politicas, ritos de apoio, valendo da metodologia BPMN (Business Process Modelin Notation).



## **Resultados Obtidos:**

 Mudança nos processos fazendo com que os montantes de capital de giro demandados estivessem dentro dos padrões estabelecidos pela matriz.

## Serviços Prestados à empresa

## Segurança e Serviços

Case: Voltar a crescer em receita sem deixar de gerar valor

## Desafios e oportunidade identificados:

 Empresa de grande porte com mais de 12 mil colaboradores em processo de estagnação de crescimento de receita há três anos.



## Transformações implementadas:

 Realização de planejamento estratégico com a utilização de balanced scorecard, estabelecimento de objetivos estratégicos, planos de ação, projetos de transformação.

- Acompanhamento do processo de gestão de projetos.
- Ritos de acompanhamento e avaliação da estratégia.

## **Resultados Obtidos:**

- Clarificação dos processos críticos que geram valor para o cliente e acionistas.
- Desenvolvimento de ações de capacitação dos colaboradores em todos os níveis da organização.
- Automação de processos críticos.
- Expansão de mercados de atuação.

## **Facilities**

## Case: Compartilhando serviços para gerar ganhos de cinergia

## Desafios e oportunidade identificados:

- Grupo nacional tradicional na prestação de serviços de facilities para empresas em polos industriais em diversos estados brasileiros, por meio de diversas pessoas jurídicas do mesmo grupo, com sobreposição de funções financeiro-administrativa em grande parte das localidades.
- Baixa qualidade dos serviços financeirosadministrativos.



- Inconsistência de práticas entre as diferentes empresas do mesmo grupo.
- Dificuldade em reter talentos.
- Alto custo do grupo para a obtenção dos serviços financeiros-administrativos.

## Transformações implementadas:

- Diagnóstico de viabilidade para a implementação de uma central de serviços compartilhados (CSC).
- Suporte ao processo de decisão pela realização do projeto.
- Avaliação dos processos ("as is" / "to be") por meio da metodologia BPMN (Business Process Modelin Notation).
- Suporte à implementação dos processos na central de serviços compartilhados.
- Suporte à migração dos serviços locais para os serviços compartilhados.
- Suporte ao estabelecimento dos termos de serviço (SLA Service Level Agreement) da CSC.

- Centralização das atividades contábeis, financeiras, compras e de controladoria (planejamento, orçamento, relatórios para suporte a decisões).
- Melhoria do nível de qualidade dos serviços prestados.

- Possibilitou a obtenção de pareceres de auditoria para a consolidação das informações contábeis.
- Potencializou o surgimento de novas oportunidade de negócio, antes impensadas sem a existência da CSC.

## Engenharia e Telecomunicações

Case: Implantando um PMO (Projerct Management Office)

## Desafios e oportunidade identificados:

- Empresa de engenharia de telecomunicações desenvolvendo projetos complexos em clientes com alto nível de exigências para a gestão de projetos.
- Inexistência de práticas formais para a gestão de projetos.



## Transformações implementadas:

- Implantação de um PMO com base nos fundamentos do PMI (Project Management Institute).
- Suporte à contratação de um gerente de escritório de projetos.
- Capacitação dos gestores e colaboradores nas práticas e ritos relacionados à gestão de projetos.

## **Resultados Obtidos:**

- Adequação às demandas de clientes.
- Potencialização das oportunidades de novos projetos em função das competências adquiridas.

## Engenharia de Projetos

## Reposicionamento estratégico com forma de assegurar a viabilidade do negócio

## Desafios e oportunidade identificados:

 Empresa de projetos de engenharia com mais de 30 anos de existência enfrentando forte concorrência de empresas maiores em segmentos altamente competitivos.

## Transformações implementadas:

 Realização de um planejamento estratégico com vistas no reposicionamento de mercado da empresa em função da criação de vant



da empresa, em função da criação de vantagem competitiva com base na identificação de

fatores ambientais (oportunidades e ameaças) a serem aproveitados por meio de seus fatores internos (pontos fortes e fracos).

- Implementação do balanced scorecard, definição de objetivos estratégicos e indicadores.
- Elaboração de um conjunto de inciativas estratégicas com a finalidade de possibilitar o reposicionamento da organização.
- Implantação de uma área de controle de variações orçamentárias.

## **Resultados Obtidos:**

- Reposicionamento da empresa em segmentos com maior barreira de entrada para os demais competidores.
- Possibilidade de manutenção de talentos na organização, em função da continuidade de serviços.

## Projetos de Logística Integrada

## Case: Não deu certo e agora? Em busca da escalabilidade

## Desafios e oportunidade identificados:

- Startup de empresa digital
- Modelo de negócio não aderente ao mercado

## Transformações implementadas:

 Revisão do plano de negócio para ajustes do modelo de negócio desenvolvendo novos serviços e canais de venda baseados no conceito de consultoria de otimização

logística, utilizando a tecnologia de informação como suporte.



## **Resultados Obtidos:**

• Início da escalabilidade do negócio.

## Consultoria em Tecnologia de Informação

Case: Orientando a TI ao negócio: Análise de Investimento em Hardware

#### Desafios e oportunidade identificados:

- Oportunidade de venda de novas tecnologias de hardware para consolidação de servidores.
- Dificuldade em evidenciar os benefícios econômicos da decisão de investimento em hardware para os potenciais clientes.



## Transformações implementadas:

- Desenvolvimento de modelo de análise de investimento para avaliação do ROI por projeto de consolidação de servidores.
- Elaboração de análises de viabilidade de investimento.

#### **Resultados Obtidos:**

Venda de projetos de investimento em hardware.

## Intermediação Financeira

## Banco Comercial e de Fomento

Case: Controladoria transformando o modelo de gestão

## Desafios e oportunidade identificados:

- Novo modelo de gestão;
- Baixa orientação por resultados;
- Práticas incipientes de avaliação de desempenho;
- Conflito entre função social e resultado econômico.

## Transformações implementadas:

- Implantação de Vice-Presidência de Controladoria
- Implantação de sistema de informação de gestão econômica para apurar o resultado econômico por unidade de negócio.
- Implantação de simuladores de transação para produtos estratégicos.

- Solução de problemas históricos relacionados à gestão de produtos.
- Melhoria da avaliação de resultados de produtos.
- Melhoria da avaliação de desempenho das unidades de negócio.



## **Financeira**

## Case: Crescendo rápido com sustentabilidade financeira

## Desafios e oportunidade identificados:

- Espírito empreendedor
- Forte conhecimento do varejo
- Concentração de operações em um único parceiro
- Solidez financeira
- Herança de cultura de gestão por resultados
- Controladoria já implantada



## Transformações implementadas:

- Elaboração de planejamento integrando práticas de gestão da estratégia, balanced scorecard, Modelo Canvas, gestão baseada em valor, gestão de projetos, simulação de negócios entre outras.
- Desdobramento do BSC por diretoria com definição de metas e planos de ações;
- Capacitação de gestores e colaboradores nas práticas de gestão.
- Suporte à avaliação de desempenho, execução dos projetos e ao planejamento contínuo lidando com estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

#### **Resultados Obtidos:**

- Forte crescimento de vendas com lucratividade expressiva, além das expectativas dos acionistas;
- Eliminação da concentração da operação em um único parceiro;
- Transformação do modelo de negócio pelo alinhamento entre estratégias deliberadas e emergentes;
- Desenvolvimento de novos talentos humanos pela realização com êxito de projetos transformadores.

## Comércio

## Rede de Varejo

Case: Renascendo aos 90 anos de idade.

## Desafios e oportunidade identificados:

- Rede de varejo regional com 90 anos de existência.
- Problemas na geração de gestores anteriores levou a degradação do negócio causando perdas financeiras, de mercado e endividamento.
- Controladoria em fase de implantação.
- Organização sem rumo.



## Transformações implementadas:

- Elaboração de planejamento integrando práticas de gestão da estratégia, balanced scorecard, Modelo Canvas, gestão baseada em valor, gestão de projetos, simulação de negócios entre outras.
- Desdobramento do BSC por diretoria com definição de metas e planos de ações.
- Capacitação de gestores e colaboradores nas práticas de gestão.
- Suporte à avaliação de desempenho, execução dos projetos e ao planejamento contínuo lidando com estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

#### **Resultados Obtidos:**

- Crescimento de vendas e início da lucratividade.
- Transformação do modelo de negócio pelo alinhamento entre estratégias deliberadas e emergentes.
- Desenvolvimento de novos talentos humanos pela realização com êxito de projetos transformadores.

## Rede de Varejo Regional

## Case: Controladoria como business partner sustentando o crescimento com lucratividade

#### Desafios e oportunidade identificados:

- Início da profissionalização da empresa
- Modelo de negócio complexo integrando varejo com serviços financeiros
- Práticas incipientes de planejamento e gestão baseada em valor
- Oportunidades clara de crescimento para todos os negócios
- Forte espírito empreendedor

## Transformações implementadas:

- Implantação de Controladoria no contexto de business partner e serviços compartilhados atendendo a empresa de varejo e também as empresas de serviços financeiros (financeira, cartões de crédito e consórcio)
- Implantação do balanced scorecard integrado à gestão baseada em valor: corporativo, por loja e por negócio (varejo, financeira, cartões e consórcio)
- Implantação de simuladores de planejamento de lucro.
- Implantação e suporte aos ritos de avaliação de desempenho e de acompanhamento estratégico.
- Suporte ao processo de venda do controle acionário.



#### **Resultados Obtidos:**

- Melhoria da gestão por resultado para viabilizar a profissionalização da empresa.
- Crescimento rápido e sustentável em ciclo de longo prazo com obtenção de resultados econômicos expressivos chamando a atenção de vários bancos e fundos de private equity.
- Valorização da riqueza dos acionistas, levando a negociação do controle acionário após 5 anos de crescimento.

## Educação

## Instituição de Ensino Superior

## Case: Correndo contra o atraso

## Desafios e oportunidade identificados:

- Estagnação
- Modelo de negócio esgotado
- Resistência à mudança
- Disponibilidade de recursos financeiros para investimento
- Sem cultura de gestão por resultado



## Transformações implementadas:

- Elaboração de planejamento integrando práticas de gestão da estratégia, balanced scorecard, Modelo Canvas, gestão baseada em valor, gestão de projetos, simulação de negócios entre outras.
- Capacitação de gestores e colaboradores nas práticas de gestão.

- Definição do posicionamento de mercado e da estratégia de crescimento;
- Revisão do modelo de negócio;
- Definição do plano de objetivos e metas;
- Projetos transformadores do modelo de negócio.

## Saúde

## Parceria Público Provada - PPP

## Case: Capacidades técnicas específicas no processo de gestão

## Desafios e oportunidade identificados:

 Grupo Brasileiro tradicional diversificando e participando em parcerias público privadas na área de saúde precisando capacitar profissionais ligados à gestão das informações contábeis para o atendimento dos processos de contabilização e prestação de contas para o regulador.



## Transformações implementadas:

- Avaliação de todo o modelo de negócio.
- Avaliação de todos os fatos econômicos que deveriam ser contabilizados.
- Capacitação dos colaboradores envolvidos no processo.
- Criação de um manual de contabilização, com base nas regras contábeis específicas para o tipo de negócio (PPP), possibilitando a mensuração e evidenciação dos fatos econômicos, além de operacionalizar a construção e apuração de índices previstos pelo regulador público do contrato.

#### **Resultados Obtidos:**

 Obtenção de conformidade nos processos dentro das diversas dimensões requeridas pelo tipo de negócio.

## Concessionárias de serviços públicos

## Concessionária de saneamento básico

## Case: Montando o quebra-cabeça de gestão de desempenho

## Desafios e oportunidade identificados:

- Implantação do BSC em curso
- Empresa descentralizada com baixa integração e colaboração
- Práticas de orçamento de caixa prevalecendo no processo decisório
- Resistência à mudança
- Ausência da administração corporativa

## Transformações implementadas:

 Elaboração de proposta de modelo integrando práticas de planejamento, balanced scorecard, gestão de projetos e orçamento.



- Elaboração de simulador de planejamento de lucro por unidade de negócio para suporte à definição das metas financeiras do BSC.
- Capacitação de gestores e colaboradores nas práticas de gestão.

## **Resultados Obtidos:**

- Melhoria da integração entre as áreas de negócio da empresa;
- Recuperação do papel da administração corporativa;
- Alinhamento das metas financeiras do BSC com as metas do orçamento tradicional.

## Entidades e Associações empresariais

## Associação Empresarial

## Case: Modelo de gestão limitando a continuidade e o desempenho

## Desafios e oportunidade identificados:

- Risco de perda de receitas compulsórias
- Insatisfação dos associados com os serviços disponibilizados



## Transformações implementadas:

- Diagnóstico empresarial para localizar a causa principal dos problemas de gestão e a viabilidade do negócio sem as receitas compulsórias.
- Desenvolvimento de um novo modelo de gestão orientado a resultados e aos associados.

#### **Resultados Obtidos:**

Início da transformação da cultura organizacional.

## Sindicatos Empresariais

## Case: Gestão e formação de preços de serviços

## Desafios e oportunidade identificados:

- Competição predatória de preços
- Perda de rentabilidade das empresas associadas
- Novos entrantes



## Transformações implementadas:

Desenvolvimento de modelo de estudo de preços e planejamento de lucro.

## **Resultados Obtidos:**

Melhoria na gestão e formação dos preços de venda.

## Entidades Públicas de Administração Direta

## Agência de Regulação e Fiscalização

## Case: Transformando a administração publica

## Desafios e oportunidade identificados:

- Início de operações
- Segmento em crise profunda
- Sem práticas de gestão orçamentária
- Planejamento estratégico indefinido

## Transformações implementadas:

- Elaboração de políticas e procedimentos para gestão orçamentária.
- Desenvolvimento de sistema de informações para elaboração e execução do orçamento.
- Integração entre planejamento e orçamento.
- Suporte a alocação de recursos para agências estaduais por meio do estabelecimento de padrões e custos padrões.

#### **Resultados Obtidos:**

Organização da gestão orçamentária para suporte ao início das operações.

## Secretaria da Fazenda da Unidade da Federação Case: Inovação em Controle e Avaliação na Gestão Publica

## Desafios e oportunidade identificados:

- Controle e avaliação das unidades de gestão sem produzir resultados práticos para a sociedade
- Práticas de controle e avaliação voltadas para análise de conformidade e aspectos legais
- Capital humano com formação heterogenia.

## Transformações implementadas:

- Desenvolvimento de novo modelo de avaliação e controle orientado para melhoria do desempenho das unidades de gestão e criação de valor para sociedade, integrando práticas de planejamento, controles internos segundo o modelo INTOSAI e auditoria operacional baseada nas práticas de controles externos do TCU – Tribunal de Contas da União.
- Desenvolvimento de Matriz de Risco para análise e seleção de unidades de gestão a serem avaliadas pela nova metodologia.

- Melhoria das práticas de avaliação e controle.
- Início de desenvolvimento da matriz de risco.





## Gráfica

## Case: Simulador de orçamento de longo prazo para suporte à Gestão da Estratégia

## Desafios e oportunidade identificados:

- Implantação do balanced scorecard;
- Risco de perda da principal receita;
- Necessidade de avaliar a sustentabilidade financeira de diferentes modelos de negócio;
- Elevada reserva financeira;



## Transformações implementadas:

- Elaboração de simulador de orçamento de longo prazo para dar suporte à definição das metas financeiras do Balanced Scorecard.
- Suporte à estudos de diferentes modelos de negócio para simular a sua sustentabilidade financeira.

- Aumentar a segurança da decisão de aprovação do plano estratégico.
- Oportunidade de institucionalizar o simulador de orçamento.

## Índice Remissivo

```
A
agências estaduais, 27
Alinhamento das metas, 11
alinhamento entre estratégias, 22, 23
análise de conformidade, 27
análise de investimento, 21
Aquisição e consolidação de empresas, 9
auditoria, 19
avaliação de desempenho, 7
В
Baixa qualidade dos serviços, 18
baixa rentabilidade, 14
balanced scorecard, 9, 10, 12, 13, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 28
Balanced Scorecard, 12
barreira de entrada, 20
BI (Businsess Inteligence), 11
BPMN (Business Process Modelin Notation), 17, 18
business partner, 23
C
Capacitação, 7
Capacitação de gestores e colaboradores, 12, 13, 22, 23, 24
Capacitação dos gestores e colaboradores, 19
central de serviços compartilhados (CSC), 18
Competição predatória, 26
congruência dos objetivos dos gestores, 11
contabilidade (outsourcing), 15
controladoria, 7, 8
Controladoria, 7, 9, 21, 22, 23
controle de variações orçamentárias, 20
Controller, 12
cost-to-server, 14
criação de vantagem competitiva, 19
cultura de gestão por resultado, 24
cultura de gestão por resultados, 22
cultura de uso da informação contábil, 15
cultura orçamentária, 13
cultura organizacional, 7, 8, 17, 26
custos fixos, 11
custos padrões, 27
D
de gestão baseada em valor, 9, 10
Descentralização, 7, 8, 14
diagnóstico, 16
Diagnóstico, 2, 9, 10, 18, 26
Ε
economia de custos de logísticas, 9
estagnação de crescimento de receita, 17
estratégias deliberadas, 22, 23
```

```
estratégias emergentes, 22, 23
estudo de preços, 26
facilities, 18
fusão, 12
G
gastos fixos, 12
gerente de escritório de projetos, 19
gestão baseada em valor, 13, 22, 23, 24
gestão da estratégia, 22, 23
Gestão de logística integrada, 14
gestão de produtos, 21
gestão de projetos, 22, 23, 24
gestão e formação dos preços de venda, 26
gestão econômica, 7
gestão orçamentária, 27
gestão por resultado, 24
gestão por resultados, 7, 8
Inconsistência de práticas, 18
Inconsistências, 14
indicadores de logística, financeiros e não-financeiros, 9
informações gerenciais, 14
insucesso na implantação, 12
investimentos em ativos, 16
jogo de empresas, 7
Liderança servidora, 12
Lucro Econômico, 11
Matriz de Risco, 27
mix de produtos, 15
Modelo Canvas, 22, 23, 24
modelo de avaliação, 27
modelo de gestão, 7, 8, 10, 16, 17, 21, 26
modelo de negócio, 7, 8, 14, 20, 25
Modelo de negócio complexo, 23
modelos de negócio, 14
Mudança de cultura, 9, 12
Novos entrantes, 26
0
objetivos estratégicos, 17
orçamento, 8, 9, 10, 27
Orçamento, 9, 12
Orçamento Base Zero, 12
orçamento base-zero, 8
```

```
Ρ
```

```
pacotes de decisão, 12
Perda de faturamento, 15
Perda de Market-share, 7
perda de mercado, 7
Perda de rentabilidade, 26
planejamento de longo, médio e curto prazo, 8
planejamento de lucro, 7, 26
planejamento empresarial, 16
planejamento estratégico, 17, 19
plano de ações, 16
plano de objetivos e metas, 24
planos de ação, 16, 17
PMI (Project Management Institute), 19
PMO (Projerct Management Office), 19
práticas de gestão, 10, 14, 27
Práticas de gestão, 11
práticas de gestão orçamentária, 27
práticas de planejamento, 8
preços, 7
private equity, 24
processo de tomada de decisão, 7
processo de venda do controle acionário, 23
processos, 12, 15, 16, 17
processos ("as is" / "to be"), 18
processos automatizados, 12, 15
processos críticos, 12, 18
processos críticos de geração de valor, 12
processos para a mensuração, evidenciação e gestão da informação contábil, 15
processos-chave, 12
profissionalização da empresa, 23, 24
projetos, 1, 16, 17, 18, 21
projetos de investimento, 21
qualidade da informação gerencial, 15
receitas compulsórias, 26
redução de riscos, 15
Redução do custo de logística, 9
relatórios gerenciais, 14, 15
reposicionamento de mercado, 19
Resistência à mudança, 24
resultado econômico, 7, 8, 14, 21
resultado econômico por unidade de negócio, 7
resultado. econômico por unidade de negócio, 7
resultados de produtos, 21
reter talentos, 18
retomada de crescimento, 7
retomar o crescimento, 7
ROI por projeto, 21
rolling forecast, 9
S
SAP, 10
segmentos altamente competitivos, 19
serviços compartilhados, 23
```

```
serviços financeiros, 23
simulação de negócios, 7, 22, 23, 24
simulação orçamentária, 8, 10
simulador de orçamento, 28
simulador de planejamento de lucro, 8
simuladores de planejamento de lucro, 23
sistema de informação, 7
sistema de informação de gestão econômica, 7, 8, 21
Suporte à contratação, 19
talentos, 16, 20, 22, 23
TCU – Tribunal de Contas da União, 27
técnicas de mensuração para apuração de resultado, 14
U
unidade de negócio, 7, 8, 11, 14, 15, 21
unidades de negócio, 7, 8, 11, 21
Unidades de Negócio, 7, 8, 11
V
varejo, 9, 22, 23
varejo com serviços financeiros, 23
variações orçamentárias, 11
verticalização, 14
```

## Contato

