

# Corporate Performance Management

## Conduzindo a estratégia à performance sustentável

**Em sua empresa a estratégia é claramente divulgada para todos os níveis da organização?**

**Os longos prazos para elaboração e divulgação dos relatórios gerenciais significam que as informações divulgadas estão desatualizadas?**

**Existe um balanceamento correto entre ações de curto prazo e planejamento de longo prazo?**

A experiência adquirida pela PricewaterhouseCoopers em grandes organizações permite-nos auxiliá-los na operacionalização de seus objetivos estratégicos. Por meio de ferramentas que permitem um diagnóstico realista e transparente da cadeia de valor, identificamos pontos de vulnerabilidade e mapeamos ações imediatas para mitigar riscos, proteger o negócio e gerar valor aos acionistas.



# Onde sua organização está atualmente e onde deseja estar no futuro?

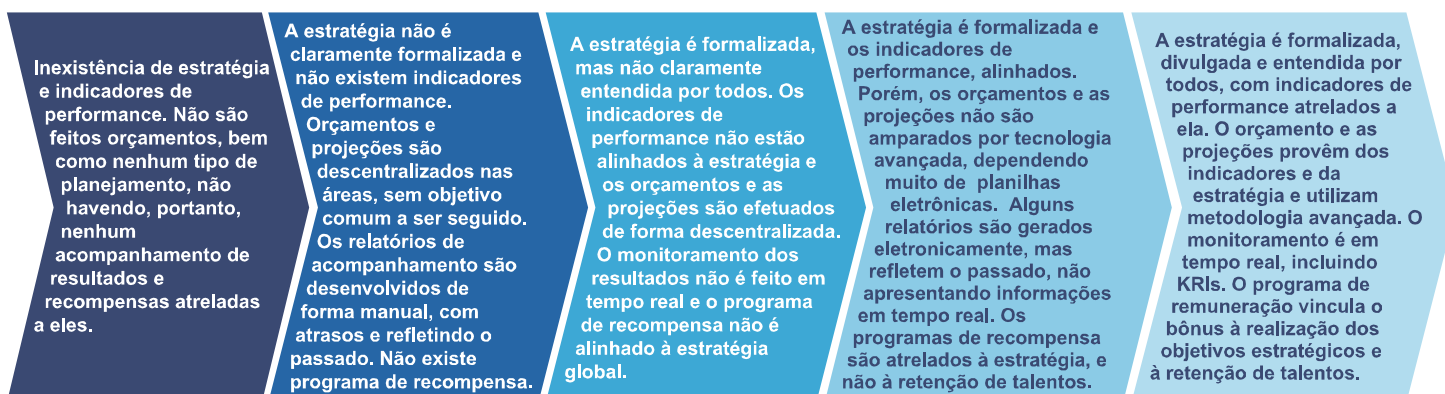
Incipiente



Média do Mercado



Avançado



## Nossas soluções

### Desenvolvimento de ferramentas de gestão

- Balanced Scorecard - BSC e Key Performance Indicators - KPI
- Economic Capital (SVA/EVA)
- Activity Based Management - ABM/Activity Based Costing - ABC
- Enterprise Risk Management - ERM
- Real Option
- Asset and Liability Management - ALM

### Implementação de ferramentas de CPM

- Modelagem financeira
- Seleção de vendor/solução
- Implementação de soluções tecnológicas
- Testes de aceitação/"certificação" da implementação

### Otimização do planejamento

- Melhoria de processo - racionalização dos esforços e redução do ciclo de planejamento
- Implementação de novas metodologias de orçamento - Orçamento Base Zero, Rolling Forecasting etc.
- Revisão dos modelos de cálculo e de manipulação dos dados
- Alinhamento do Balanced Scorecard - BSC ao orçamento (geral e de cada unidade de negócio)

### Risk and compliance

- Definição/implementação de Key Risk Indicators - KRIs
- Risk Based Reporting - RBR
- NAAE - auditorias e certificações

### Gestão de dados

- Controle e melhoria de planilhas eletrônicas - Spreadsheet Remediation
- Análise de dados e reestruturação de banco de dados
- Linguagens de suporte (XML, XBRL, VBA etc)

### Alinhamento da estratégia às ferramentas de gestão

- Revisão das premissas e dos componentes da estratégia
- Implementação da área de planejamento estratégico
- Alinhamento do Balanced Scorecard - BSC ao orçamento

### Fechamento, consolidação e relatórios

- Redefinição/avaliação de plano de contas
- Aceleração do fechamento contábil - Smartclose
- Consolidação - reconciliação de Intercompany
- Revisão/desenvolvimento de estrutura de relatórios gerenciais

### Gestão de capital intelectual

- Facilitação de treinamentos e ações de divulgação do planejamento estratégico
- Sensibilização de stakeholders
- Treinamento em competências relacionadas à gestão do desempenho
- Implantação de cultura de alta performance
- Avaliação da prontidão profissional (assessment) e planos de ação para desenvolvimento de competências
- Alinhamento estratégico/melhoria de performance da área de RH e Balanced Scorecard - BSC de RH
- Modelagem de programa de gestão do desempenho profissional
- Modelagem de programas de remuneração variável - como PLR, stock options etc.
- Modelagem de estruturas organizacionais visando à melhoria da performance
- Definição de modelo de gestão empresarial, abrangendo sistema integrado de planejamento, sistemas de medição, relatórios gerenciais, reuniões e comitês decisórios, definição de responsabilidades e limites de alçada.

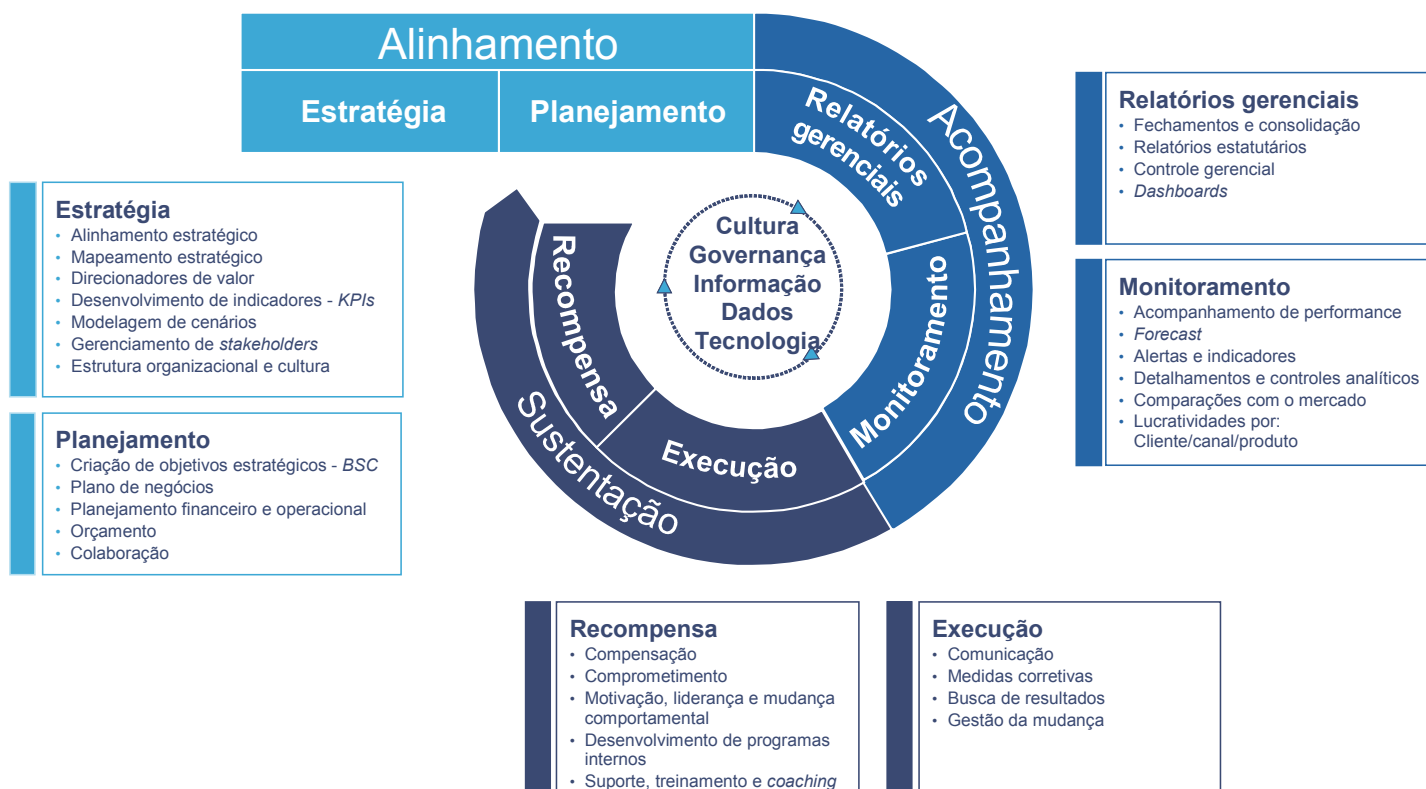
# Potenciais benefícios para o negócio

| Estratégia e planejamento   | Relatórios gerenciais  | Execução e recompensa  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento orçamentário alinhado à estratégia</li> <li>Métricas adequadas a cada estágio de avaliação: Key Results Indicators – KRIs, Key Action Indicators – KAIs e Key Performance Indicators – KPIs</li> <li>Indicadores de performance alinhados à estratégia e ao planejamento operacional</li> <li>Alinhamento de dados e métricas com foco em gestão da mudança e elementos da organização</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redução do volume e da complexidade dos relatórios gerenciais</li> <li>Redução do ciclo de fechamento orçamentário e do ciclo de fechamento contábil</li> <li>Implementação de rolling forecast para agregar valor ao processo de planejamento financeiro</li> <li>Processo automatizado de planejamento e elaboração de relatórios gerenciais e analíticos por meio de modelos de dados e sistemas</li> <li>Melhoria das ações operacionais com o uso em tempo real de dashboards e scorecards</li> <li>Melhoria da integridade de dados e aumento da transparência dos relatórios gerenciais</li> <li>Retrato prospectivo e em tempo real do que está acontecendo na cadeia de valor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suporte à tomada de decisão</li> <li>Alinhamento dos programas de remuneração variável aos planos do negócio e às metas</li> <li>Correto balanceamento entre ações de curto prazo e planejamento de longo prazo</li> <li>Entendimento das responsabilidades de todos os envolvidos</li> <li>Retenção de talentos</li> </ul> |

## Nossa abordagem

### Corporate Performance Management

A estrutura de Corporate Performance Management – CPM da PwC ajuda as organizações a desenvolver uma abordagem integrada que apóia o desenho e a implementação de processos e sistemas de gestão, os quais direcionam a contabilidade, o suporte às decisões e as tarefas operacionais. Reconhecendo que os esforços na implementação de CPM geralmente iniciam-se como esforços para o alcance de metas de melhorias, ajudamos a direcionar os esforços em CPM para integrar estratégia, métricas e planejamento financeiro com os relatórios operacionais e a execução.



## Para quem temos realizado estes trabalhos

Uma das maiores holdings de energia global tomou a iniciativa de priorizar a segurança, simplificar as operações e melhorar a performance financeira. A PwC selecionou uma equipe global para:

- articular as medidas-chave de performance, conduzindo a estratégia do cliente nas áreas de saúde, segurança, ambiental, manutenção, operacional, treinamento, recursos humanos e finanças;
- implementar um novo sistema de medição de performance;
- identificar problemas de integridade de dados e desenvolver protocolos para gestão de dados;
- alavancar o processo de gestão de performance para conduzir o processo de melhoria sustentável.

Um dos maiores grupos farmacêuticos do mundo apresentava um processo de planejamento financeiro fragmentado, com múltiplos sistemas e modelos e dados não integrados. A PwC trabalhou globalmente para redesenhar e implementar um processo global de orçamento e projeções em uma plataforma comum de CPM. A equipe trabalhou para desenhar o novo processo, no qual:

- utilizou conceitos de planejamento com base em direcionadores;
- reduziu a quantidade de modelos de centenas para 20;
- reduziu os sistemas de planejamento de oito para um;
- expandiu a capacidade de projeções para componentes de capital de trabalho-chave;
- automatizou a extração de dados e a geração de relatórios.

Os novos processos e ferramentas estão aumentando o valor adicionado das capacidades de suporte à tomada de decisão de diretores financeiros no mundo todo.

## Para informações adicionais, entre em contato:

### **Luiz Viotti**

Sócio  
luiz.viotti@br.pwc.com  
55 11 3674-3843

### **Alexandre Garcia**

Gerente Sênior  
alexandre.garcia@br.pwc.com  
55 11 3674-2583

### **Humberto Linaris**

Sócio  
humberto.linaris@br.pwc.com  
55 11 3674-3843

### **Ari Crivari**

Gerente Sênior  
ari.crivari@br.pwc.com  
55 11 3674-3694

### **Luciana Medeiros**

Diretora  
luciana.medeiros@br.pwc.com  
55 11 3674-3694

### **Cristina Carrieri**

Gerente  
cristina.carrieri@br.pwc.com  
55 11 3674-2616

### **Márcio Magalhães**

Diretor  
marcio.magalhaes@br.pwc.com  
55 11 3674-2650

### **Maria Aparecida Hess L. Paranhos**

Gerente  
cida.hess@br.pwc.com  
55 11 3674-3694

[pwc.com/br](http://pwc.com/br)

Esta publicação foi elaborada com a finalidade exclusiva de fornecer orientações gerais sobre assuntos de interesse, não se constituindo em aconselhamento profissional. Nenhuma ação deve ser tomada com base nas informações aqui contidas sem assessoria profissional especializada. Não garantimos (expressa ou implicitamente) a precisão ou completitude das informações contidas nesta publicação, de acordo com o que é permitido por lei, a PricewaterhouseCoopers LLP, seus membros, funcionários e agentes estão isentos de toda e qualquer responsabilidade por conseqüências de atos ou omissões de qualquer pessoa, que sejam decorrentes de informações desta publicação ou resultantes de decisões baseadas nas mesmas.

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos os direitos reservados. PricewaterhouseCoopers refere-se ao network de firmas membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.

Foto: Jonathan Wilkins. Versão: Fevereiro de 2010