

FIA MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL
Trabalho de Conclusão de Curso – Turma 36

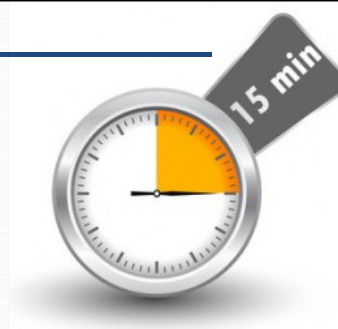
OTIMIZAÇÃO DO
**PROCESSO DE
PLANEJAMENTO**
DE NEGÓCIO

O CASO **COMGÁS**

Fernando Brandão, Nov 2010
Orientador: Prof. Carlos Honorato

Agenda _____

- Objetivo**
- Empresa**
- Teoria**
- Caso**
- Conclusão**



Objetivo

Estudar alternativas para o desenvolvimento de um ambiente de planejamento **integrado** e conectado à **realidade**



A Empresa

- Maior distribuidora de gás canalizado do Brasil**
 - 30% das vendas de gás natural no país
 - mais de 6 mil km de rede
 - quase 1 milhão de clientes conectados
 - 5 bilhões de reais de receita bruta (2009)
- Privatizada em 1999**
- Controlada pelo Grupo BG e pela Shell**
- Regulada pela ARSESP**



Teoria

Referencial Teórico (principais autores)

☐ conceitos e modelos de planejamento

- ☐ Daft (2007). Administração
- ☐ Frezatti (2007). Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial
- ☐ Kaplan e Norton (2008). A Execução *Premium*
- ☐ Porter, Kotler, Chiavenato...

☐ a estrutura organizacional como agente influenciador do modelos de planejamento

☐ mudanças necessárias à estrutura e à cultura organizacional para exploração de modelos de planejamento mais complexos

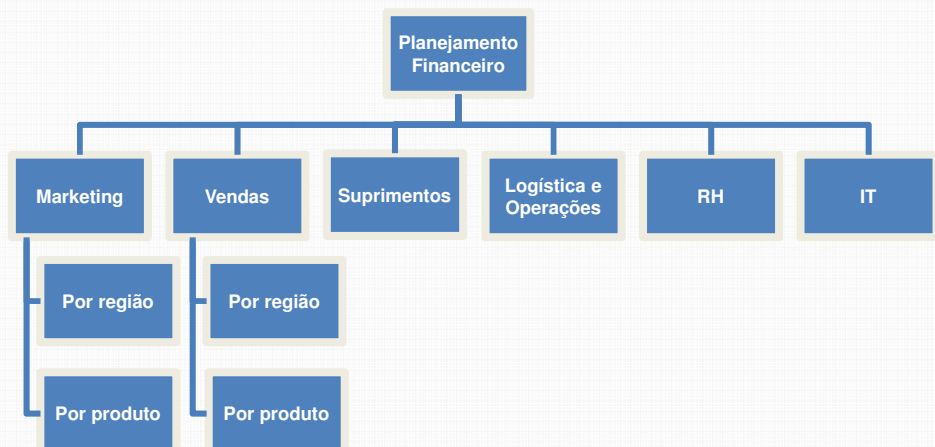
- ☐ Vasconcellos e Hemsley (2002). Estrutura das organizações
- ☐ Rummler e Brache (1995). Improving Performance
- ☐ Falconi (2009). O Verdadeiro Poder

Teoria

Planejamento: Metas. Meios. Decisões.



Níveis de Metas/Planos e Sua Importância
Daft (2007). Administração

Caso: antes**Abordagem hierarquizada do modelo planejamento****Caso: antes****Principais falhas no processo de planejamento**

- Isolado - Não coordenado
- Ciclos de planejamento fixos
- Base histórica e não *drivers*
- Falta de ferramenta adequada

Consequências

- Processo muito longo
 - Coleta de dados
 - Check de erros e consistência
- Planejamento anual (apenas)
- Planejamento não gera valor
- Decisões miopes



Caso: *antes*

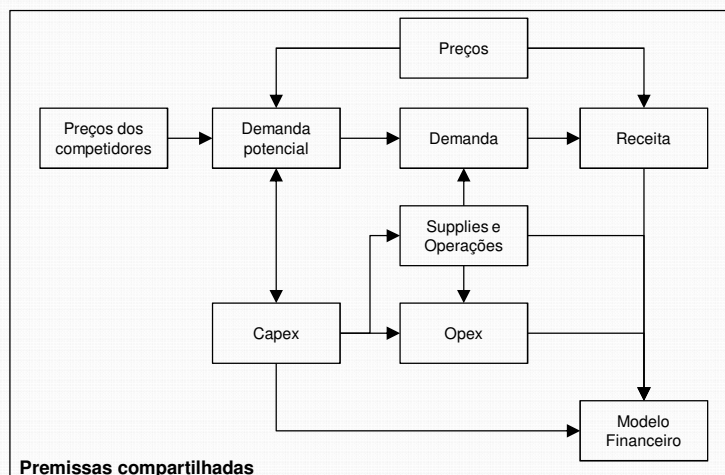
O final do ciclo de planejamento...



Caso: *a mudança*

1. A integração do modelo de planejamento

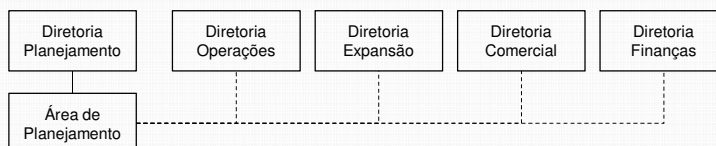
✓ Estímulo à visão sistêmica!



Caso: a mudança

2. O modelo de planejamento

✓ Redução dos silos organizacionais



✓ A Equipe (chave para o sucesso)

- ✓ profissionais com vivência nas áreas funcionais
- ✓ visão sistêmica
- ✓ atitude crítica e colaborativa
- ✓ buscar otimização das *interfaces* funcionais



✓ Fóruns de discussões

- ✓ Comitê executivo multi-disciplinar

Caso: a mudança

3. Os resultados

- Visão compartilhada da organização e seus *drivers*
- Disseminação do conhecimento do negócio
- Estímulo para contribuições inesperadas
- Planejamento contínuo e integrado
- Redução na quantidade de análises “míopes”
- Melhora no processo de tomada de decisão

Conclusão

Kaplan e Norton (2008). *A Execução Premium*

Sobre a área de planejamento:

(...) pode ser vista como o maestro da orquestra. Não é a compositora nem a intérprete da música. No entanto mantém todos os diferentes atores organizacionais alinhados entre si, para que sejam capazes de produzir em conjunto belas músicas, executando a estratégia da empresa em uníssono, com cada componente executando sua parte (...).



FIA MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL
Trabalho de Conclusão de Curso – Turma 36

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO

O CASO COMGÁS

Fernando Brandão, Nov 2010
Orientador: Prof. Carlos Honorato