

IDÉIAS DE IMPACTO



# Harvard Business Review Brasil

TRAZ AO BRASIL

HBR WORLD FORUM

## BEYOND BUDGETING & THE PERFORMANCE REVOLUTION

ROBIN  
FRASER

*BBRT INTL*



Management de  
alta performance  
para a  
organização  
do século 21

NIELS  
PFLAEGING

*BBRT*



Metas relativas  
e equipes de  
alta  
performance

ADRIAN  
POFFLEY

*WORLD BANK*



Dynamic  
Performance  
Management -  
do planejamento  
para a ação

STEVE  
MORLIDGE

*UNILEVER*



O sucesso do  
processo de  
mudança  
em uma  
organização  
de dimensões  
mundiais

FANNY  
SCHWARZ

*SYMNETICS*



A máxima  
eficiência  
do Balanced  
Scorecard

LENNART  
FRANCKE

*SVENSKA  
HANDELSBANKEN*



Management  
descentralizado  
como fonte  
de vantagem  
competitiva e  
rentabilidade  
sustentável

SILVIO  
GENESINI

*ORACLE*



TI e a estratégia  
on demand -  
foco no cliente e  
gestão de recursos  
direcionada para a  
criação de valor

COMO ORGANIZAÇÕES LÍDERES VÊM MELHORANDO DRAMATICAMENTE  
SUA PERFORMANCE, ABOLINDO ORÇAMENTOS TRADIÇÃOAIS,  
MAXIMIZANDO O FOCO NA ESTRATÉGIA E NA CRIAÇÃO DE VALOR E  
AMPLIANDO O POTENCIAL DAS FERRAMENTAS DE ALTA PERFORMANCE -  
BALANCED SCORECARD, ACTIVITY-BASED MANAGEMENT, EVA, CRM E OUTRAS

FÓRUM INTERNACIONAL

São Paulo, 24 e 25 de novembro de 2004  
Hotel Gran Meliá Mofarrej

# ROBIN



São Paulo,  
24 e 25 novembro

# FRASER

Robin Fraser é uma das maiores autoridades mundiais em gestão dinâmica de performance e é fundador e diretor do Beyond Budgeting Round Table (BBRT), uma rede internacional formada por organizações de todo o mundo, dedicada à melhoria dos modelos de gestão e desempenho de empresas. São membros do BBRT organizações líderes e de sucesso dos mais diversos segmentos como Unilever, UBS, American Express, Banco Mundial, Southwest Airlines, Ikea, Volvo Cars, SKF e Rhodia.

Fraser concentra o seu trabalho no desenvolvimento de um novo modelo de *Management* que propõe a abolição dos orçamentos nas organizações, a implementação de uma gestão dinâmica e descentralizada e maior eficiência na utilização de ferramentas como *Balanced Scorecard*, *EVA*, *Activity-Based Management*, *CRMe* outras.

Fraser, em conjunto com Jeremy Hope, é autor da obra '*Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*' (Harvard Business School Press, 2003), onde discute como as empresas podem manter o foco na estratégia e na criação de valor em vez de manterem-se presas a planos rígidos e obsoletos. Também publicou diversos artigos, dentre eles 'Quem precisa de orçamentos?' (Harvard Business Review).

Fraser profere palestras e seminários ao redor do mundo para diversas empresas.

Foi sócio da Coopers & Lybrand PwC (hoje IBM Consulting Services) no Irã e no Reino Unido, onde desenvolveu o Priority Base Budgeting (PBB) e implantou o Activity-Based Management (ABM). Também atuou nas empresas BOC e RTZ.

Robin Fraser é engenheiro industrial, membro do Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) e do Chartered Institute of Management Consultants.

## BEYOND BUDGETING - UM MODELO DE GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE PARA A ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO 21

- Por que práticas de gestão, mantidas desde era industrial, tornaram-se amarras na era da informação e do capital intelectual
- Por que o *beyond budgeting* revela-se muito eficaz na obtenção de vantagem competitiva sustentável adaptável, inovador e mais veloz no aproveitamento de oportunidades.
- Por que o *beyond budgeting* é mais eficiente no aumento da lealdade e retenção dos clientes e na diminuição dos custos
- Por que a gestão orçamentária, através dos seus números aparentemente sólidos, fornece apenas uma ilusão de controle e de que forma evitar manobras contábeis como as vistas nos casos Enron, WorldCom e Parmalat - repensando incentivos, metas e controles
- Como transformar a gestão por comando e controle em gestão integrada e dinâmica de performance "sense and respond" - exemplos de sucesso
- Como construir um sistema mais eficaz e integrado de *management* que utiliza o *balanced scorecard*, o *activity-based management*, *EVA*, *CRM*, *rolling forecasts* e outras ferramentas avançadas

## A IMPLANTAÇÃO DO BEYOND BUDGETING - MELHORIA INCREMENTAL OU TRANSFORMAÇÃO PROFUNDA

- Por que alterar o modelo requer uma visão clara, participação de todos da empresa e uma grande quantidade de mudanças interdependentes
- Qual a diferença entre uma mudança incremental e transformações mais radicais - oportunidades e desafios
- Quais os passos-chave necessários para a transformação
- Como criar a estrutura organizacional certa e uma moldura de gestão adequada

# NIELS



São Paulo,  
25 novembro

## PFLAEGING

---

Niels Pflaeging é Diretor do Beyond Budgeting Round Table (BBRT) no Brasil e na América do Sul, rede internacional formada por organizações que estão avaliando e implementando um modelo de gestão dinâmico e descentralizado, fundamental para o sucesso das empresas frente às atuais exigências dos mercados.

Além do BBRT, Pflaeging é presidente do MetaManagement Group, organização que presta consultoria sobre *Performance Management*, Liderança e Gestão Financeira, na Europa e América Latina para a melhoria de desempenho e resultados.

É autor do bestseller 'Beyond Budgeting' (Haufe Verlag, 2003), que será lançado no Brasil, pela editora Atlas, no 2º semestre de 2004. Também publicou diversos artigos e matérias em revistas internacionais sobre planejamento e controladoria, sistemas de remuneração e *Beyond Budgeting*.

Pflaeging profere palestras e seminários em diversos países.

Foi executivo de controladoria em multinacionais como Xerox, Boehringer Ingelheim e ThyssenKrupp.

Niels Pflaeging é administrador de empresas, com mestrado na Universidade de Hannover, Alemanha. Está radicado no Brasil desde 1999.

---

### O PODER DAS METAS RELATIVAS - COMO CRIAR UM AMBIENTE DESAFIADOR E MOTIVAR EQUIPES COM METAS ELÁSTICAS E PROCESSOS MAIS FLEXÍVEIS

---

- O *performance management* para o século 21- a ascensão das metas relativas e a obtenção de resultados extraordinários
- Como livrar-se da camisa de força do orçamento e extrair o potencial inovador das equipes
- Como gerar melhores resultados para a empresa substituindo os 'incentivos negociados' e 'metas fixas' por 'metas relativas' e 'recompensas pela criação de valor'
- Quais as novas estratégias para atingir melhoria contínua e maior competitividade utilizando *benchmarking* interno e externo, controles relativos de performance e novos princípios de remuneração
- Como transformar controle centralizado e foco nos números em liberdade de resposta e foco no cliente
- Como times e equipes podem estabelecer as suas próprias metas e obter maior eficiência
- Como gerar grande automotivação e produtividade nos funcionários da empresa
- Quais as melhores práticas de organizações que foram além dos contratos fixos de performance e alcançaram resultados superiores
- Como desenvolver uma cultura de alta performance ao longo da empresa
- A criação de controles mais relevantes no *beyond budgeting*
- Como descentralizar a empresa, simplificar os processos e levar a decisão para perto do cliente
- Qual o papel dos altos executivos

# LENNART



São Paulo,  
25 novembro

# FRANCKE

---

Lennart Francke é CFO e Vice-Presidente Executivo do Svenska Handelsbanken, o maior banco da Suécia. Francke trabalha há mais de 30 anos nesta organização e ocupou, nos últimos 20 anos, diferentes posições executivas do banco em diversos países europeus.

O Svenska Handelsbanken, banco sueco, fundado em 1871, abandonou o modelo orçamentário de gestão nos anos 70 e tem produzido um retorno excepcional para os acionistas, superando constantemente todos os seus rivais na Europa, em termos de medidas-chave de performance como custo-sobre-receita e custo-sobre-patrimônio.

O banco aponta o seu modelo de gestão radicalmente descentralizado como a maior fonte de sua vantagem competitiva - hoje, metade dos funcionários do Banco tem poder de aprovar empréstimos para clientes.

Francke é conferencista freqüente em eventos internacionais sobre gestão descentralizada e *Beyond Budgeting*.

É formado em Ciências Econômicas, com MBA pelas Stockholm Schools of Economics.

---

## O CASE DO SVENSKA HANDELSBANKEN - A DESCENTRALIZAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA E RENTABILIDADE SUSTENTÁVEL

---

- Como o Handelsbanken aboliu orçamentos, planejamento de longo prazo, marketing central e hierarquias e tornou-se o banco mais rentável da Europa
- Os princípios-chave que governam o Svenska Handelsbanken, desde a abolição dos orçamentos e do planejamento centralizador
- Qual a importância do Handelsbanken Way, das medidas relativas e das recompensas relativas para o sucesso sustentável
- Como o approach de "performance relativa" estimula a melhoria contínua na organização
- Como exercer controle numa organização radicalmente descentralizada
- Como o modelo de gestão do banco está evoluindo e quais foram as lições aprendidas nas últimas décadas
- Quais os passos-chave para implementar o *beyond budgeting* do ponto de vista de um banco com 34 anos de experiência
- Como o Handelsbanken criou uma organização multinacional com apenas três escalões, 600 centros de lucro, faixas de controle muito amplas e nenhum organograma
- Como o Handelsbanken utiliza a pressão dos pares e também o reconhecimento entre equipes para diminuir a necessidade de controle hierárquico
- Quais as características dos sistemas de informação e da coordenação de recursos que levam a organização a níveis mais eficientes de proximidade com o cliente

## FANNY



São Paulo,  
24 novembro

## SCHWARZ

Fanny Schwarz é Diretora de Consultoria da Symnetics, afiliada da Balanced Scorecard Collaborative na América Latina.

Como consultora, coordenadora e facilitadora de projetos, Schwarz tem vasta experiência em *Strategic Management* e na estruturação e implementação do *Balanced Scorecard* em diversas empresas brasileiras e multinacionais.

Atuou junto a clientes dos mais diversos setores, tais como siderurgia, papel e celulose, tecnologia e seguros.

É palestrante em eventos e conferências nacionais e internacionais e programas de treinamento do Balanced Scorecard Collaborative.

Schwarz também trabalhou na Janssen-Cilag (Grupo Johnson & Johnson).

Fanny Schwarz obteve sua graduação em Business Administration pela Universidade de São Paulo e MBA pela St. John's University, Nova York.

### O BALANCED SCORECARD NO CENTRO DO MODELO DE GESTÃO BEYOND BUDGETING

- Por que poucas implantações do *balanced scorecard* são eficazes e por que a maioria das iniciativas não cumpre as expectativas
- Por que e como o *balanced scorecard* colide com a mentalidade orçamentária tradicional
- O que torna o *balanced scorecard* uma ferramenta de sucesso e como isto está relacionado com a filosofia e os princípios do *beyond budgeting*
- O potencial de evolução do *balanced scorecard* em um ambiente dinâmico e descentralizado de gestão
- Como usar o *balanced scorecard* no processo de *action planning*, para a gestão de recursos e projetos estratégicos

## ADRIAN



São Paulo,  
24 novembro

## POFFLEY

Adrian Poffley é Senior Manager, na vice-presidência *Strategy, Finance and Risk* do Banco Mundial, em Washington DC (EUA).

Poffley também atuou como CFO da Sight Savers, uma instituição internacional, não-governamental com atuação em 20 países.

Na Sight Savers, Poffley implementou um novo modelo de gestão financeira desenhado para eliminar as limitações dos planos fixos e engessados. A organização adotou uma série de processos flexíveis, voltados aos projetos internacionais e à maximização da ação da organização no mundo.

As experiências da Sight Savers são objetos da obra de Poffley '*Financial Stewardship of Charities: Maximising Impact in Times of Uncertainty*', editado pelo Directory of Social Change (2002).

Poffley ministra palestras e cursos ao redor do mundo.

### O BEYOND BUDGETING NO BANCO MUNDIAL E NA SIGHT SAVERS INTERNATIONAL

- Por que o Banco Mundial pretende adotar o *beyond budgeting* - ponto de partida e desafios
- Características-chave do programa *beyond budgeting* do Banco Mundial - impulsores e motivações da organização e das pessoas
- Quais os aprendizados e *insights* de um projeto em andamento
- O que a Sight Savers International ganhou com a mudança
- Como diferentes conceitos - entre eles *rolling forecasts*, gestão dinâmica de recursos, sistemas de informações gerenciais e descentralização - contribuíram para a transformação
- Como promover uma reestruturação nos processos de planejamento - planos adaptativos e de ação

## STEVE



São Paulo,  
24 novembro

## MORLIDGE

Steve Morlidge é Líder de Mudança Financeira da Unilever UK e responsável pela implantação internacional do *Dynamic Performance Management*, projeto que visa flexibilizar e dinamizar a corporação para que possa adaptar-se rapidamente às alterações dos mercados e clientes.

Sediado na matriz em Londres, Morlidge tem como desafio difundir o projeto dentro das mais de 400 unidades mundiais da empresa.

Steve Morlidge também é *chairman* do braço europeu do BBRT.

### O IMPACTO DO BEYOND BUDGETING EM UMA ORGANIZAÇÃO DE DIMENSÕES MUNDIAIS - UNILEVER

- Como transformar a insatisfação com a prática convencional do *performance management* em energia para a mudança
- Como definir metas relativas, integrar planejamento estratégico e operacional e obter sucesso no uso de *rolling forecasts*
- Como preparar a mudança:
  - Que processo utilizar: “big bang” ou mudança gradual
  - Como comunicar a mudança, através da organização
  - Como avaliar a disposição das pessoas para a mudança
- Quais os fatores-chave para o sucesso do *dynamic performance management* implantado na Unilever
- Como atacar problemas que muitas vezes parecem uma tarefa colossal e impossível
- Como encontrar maneiras simples para realizar mudanças incrementais que possam trazer benefícios sustentáveis

## SILVIO



São Paulo,  
25 novembro

## GENESINI

Silvio Genesini é Presidente da Oracle no Brasil, a maior empresa de software corporativo do mundo. Entre outros objetivos, Genesini tem como desafio expandir as vendas indiretas da companhia por meio da atuação conjunta com uma rede de 500 parceiros no país.

Genesini tem 32 anos de experiência no mercado de tecnologia. Atuou como executivo da Accenture durante 27 anos, onde foi responsável pelo Grupo de Tecnologia da Informação de 1990 a 1997 e pela criação da divisão de negócios Comunicações e Alta Tecnologia, unidade que viabilizou o início das atividades de boa parte das empresas de telefonia no Brasil durante a privatização do setor.

Também atuou no Banespa e Copersucar.

É formado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

### TI E A ESTRATÉGIA ON DEMAND - FOCO NO CLIENTE E GESTÃO DE RECURSOS VOLTADA PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

- Por que conceitos tradicionais de informação empresarial se mostram ineficientes hoje
- Como funciona a nova filosofia *on demand* - do modelo ‘fazer e vender’ de gestão para o modelo ‘sentir e responder’
- Por que a nova visão de *performance management* implica em uma mudança de paradigmas e não de tecnologia
- Por que o modelo *on demand* aplicado aos sistemas de informação oferece respostas mais rápidas, redução de custos, alinhamento da estratégia com a atividade operacional e aumento dos resultados da empresa
- O papel dos sistemas de informação no diálogo gerencial e na tomada de decisões

# INFORMAÇÕES:

## LOCAL

HOTEL GRAN MELIÁ MOFARREJ  
Al. Santos, 1437  
(Estacionamento gratuito)

## DATA

São Paulo, 24 e 25 de novembro de 2004  
(Quarta e Quinta-feira)

## HORÁRIO

08h30 - Credenciamento  
08h45 - Abertura do evento  
09h00 às 17h30 - Palestra  
Almoço: 24 de novembro - 12h30 às 14h00  
25 de novembro - 12h15 às 13h45

## AGENDA

24/11	Robin Fraser Steve Morlidge Adrian Poffley Fanny Schwarz
25/11	Niels Pflaeging Silvio Genesini Lennart Francke Robin Fraser

## TRADUÇÃO SIMULTÂNEA

Inglês / Português / Inglês

## VALOR

R\$ 2.450 (dois mil, quatrocentos e cinquenta reais) para inscrições até o dia 11/10/2004

R\$ 2.900 (dois mil e novecentos reais) após esta data

Promoção especial para pessoas que assinam a revista HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL ou o jornal VALOR ECONÔMICO

R\$ 2.330 (dois mil, trezentos e trinta reais) para inscrições até o dia 11/10/2004

R\$ 2.750 (dois mil setecentos e cinquenta reais) após esta data

Solicita-se às pessoas jurídicas efetuar a retenção de 1,5% de IRRF nos termos da lei

## INFORMAÇÕES E VENDAS

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL  
Av. Paulista, 807 - 16º andar  
São Paulo - 01311-915

[www.hbral.com](http://www.hbral.com)

Pelo telefone:

São Paulo: (11) 4081-5505

Demais localidades: 0800-7018888

Pelo fax: (11) 3443-8201

E-mail: [atendimento@hbral.com](mailto:atendimento@hbral.com)

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA GRUPOS

## DEPOIMENTOS:

---

"... um novo modelo de *Management* para a Era da Informação e para líderes com a visão e coragem suficientes para liberar a riqueza latente em suas organizações."

*Gregor Pillen, Head of Financial Management Solutions - Europe, the Middle East and Africa, IBM Business Consulting Services*

"Hope e Fraser eliminam a velha forma de gestão orçamentária em *Beyond Budgeting*. Suas análises e sínteses completas de muitos casos bem sucedidos descrevem os fatores-chave para a criação de uma vantagem competitiva no ambiente de hiper-competição e turbulência atual."

*Michel J. Lebas, Management & Accounting Professor, H.E.C. School of Management, France*

"...esta nova forma de *Management* não somente inspirou a UBS rumo à mudança de foco para longe dos orçamentos tradicionais como também provocou o redirecionamento da empresa para análise de tendências, construção de cenários e previsões dinâmicas."

*Peter Thurneysen, UBS AG, Head Group Controlling & Accounting*

"...uma idéia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para a melhoria do processo inteiro de gestão e controle."

*Charles T. Horngren, Professor de Contabilidade, Stanford University*

"O novo modelo de gestão *Beyond Budgeting* arranca os executivos da rotina anual orçamentária e amplia a visão para formas diferentes e melhores de planejamento e liderança."

*Wendelin Wiedeking, CEO, Porsche*

---



Apoio:



Planejamento e Realização:

