

EXECUTIVE BRIEFING

GUIA EXECUTIVO PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

CPM/EPM/PM

O que é gestão do desempenho corporativo?

Capítulo 1 2

Diversas siglas com o mesmo propósito (CPM, EPM, BPM, PM)

Capítulo 2 4

Aquisições mudam o mercado de CPM

Capítulo 3 6

CPM: A gestão feita no dia-a-dia com o olhar no futuro

Capítulo 4 7

Casos práticos de CPM

Ainda que a gestão de desempenho corporativa tenha ganhado diversas siglas conforme o fornecedor (de CPM a EPM, BPM ou simplesmente PM), ela desempenha um papel fundamental dentro das corporações. É difícil imaginar a realização de um plano orçamentário de longo prazo que preveja as mudanças nos cenários de negócios sem esse tipo de ferramenta. Informe-se sobre as diversas siglas e entenda os benefícios da tecnologia nesse material inédito produzido pelos editores do **COMPUTERWORLD**.

Diversas siglas com o mesmo propósito (CPM, EPM, BPM, PM)

Cada empresa deu um nome para a sua solução, seja CPM, EPM, BPM ou PM. Na prática, trata-se de gerenciar o orçamento de maneira que mudanças no cenário de negócios não atinjam a empresa diretamente.

Os nomes são diferentes, mas o objetivo é o mesmo: auxiliar na elaboração de planos orçamentários mais flexíveis e integrados, capazes de serem adaptados a mudanças inesperadas no cenário econômico que afetem os negócios da empresa.

Sem analisar as variações sazonais da economia, as companhias criam planejamentos de longo prazo estáticos e desintegrados, que acabam por engessar a organização e incapacitar seu ajuste a mudanças repentinas no cenário econômico.

Nesta situação, como os departamentos dificilmente conseguem atingir os resultados previstos para o ano fiscal, eles recorrem a técnicas como a “queima” de orçamento para evitar que sua verba para o período seguinte seja reduzida em consequência da “sobra”

de recursos. Já quando os gastos superam o planejado, o risco está, entre outros, na perda de produtividade em consequência não apenas de eventuais cortes de pessoal, e custos, mas de longas reuniões de revisão de planejamento.

Apesar de recorrente em boa parte das companhias, o problema tem solução. Pelo menos segundo afirmam analistas de mercado e fornecedores de ferramentas de gestão de desempenho corporativo, que, diga-se, adicionam novos ingredientes na interminável sopa de letrinhas do mercado de tecnologia da informação (TI). Especialmente porque cada fabricante decidiu batizar esse tipo de ferramenta com o nome diferente

Todas as siglas fazem referência ao mesmo tipo de sistema, que constitui a etapa seguinte ao business intelligence (BI) e que inclui

recursos para desenvolver o planejamento do negócio. Isso não significa, contudo, que vai substituir as tradicionais soluções de BI. Resumindo, algumas empresas defendem que o BI funciona para a empresa entender o que aconteceu, enquanto o CPM o outro ajuda a projetar e administrar o futuro dos negócios. De acordo com esta visão, o BI é fundamental para um planejamento sólido, sendo uma etapa preliminar antes da adoção do CPM.

Segundo o Gartner, contudo, o CPM é mais simples. Trata-se de usar informações já existentes de forma a obter um planejamento mais consistente para o negócio. De acordo com o instituto, nos últimos anos, as empresas do mundo todo gastaram mais de 40 bilhões de dólares em soluções corporativas, incluindo ERP, CRM e ferramentas de gestão de recursos humanos, entre outras.

“O uso dessas ferramentas e a automação de processos operacionais gerou um

Independente do nome adotado, a gestão do desempenho corporativo é um passo seguinte à adoção das ferramentas de inteligência de negócios e trabalha de maneira paralela a essas soluções. Com isso, o planejamento de negócios deixa de ser ficção.

volume significativo de dados. Ao investir em BI, as companhias podem transformar esta enxurrada de dados em informações que lhes permitam analisar melhor seu desempenho e, a partir daí, desenvolver um planejamento consistente”

A visão do Gartner sobre CPM

CPM (gestão do desempenho corporativo, da sigla em inglês): para que a solução do fornecedor faça realmente parte do que o Gartner definiu em meados de 2001, o pacote que inclua pelo menos três de cinco áreas de aplicativos – orçamento, planejamento e previsão de cenários, aquela conhecida como ABC (custos baseados em atividades, na sigla em inglês), scorecard, consolidação

financeira e relatórios financeiros. Apesar da definição do instituto, ainda pululam definições de fornecedores como EPM (enterprise performance management) ou PM (performance management). Além dessas, a sigla que gera mais confusão é BPM, que pode significar tanto business performance management quanto business process management.

explica Colleen Graham, analista de CPM do Gartner. “É também um meio de garantir respostas mais rápidas às mudanças de mercado e novas oportunidades, além de facilitar o cumprimento de exigências regulatórias”, completa.

Por mais que as corporações discordem no que diz respeito à nomenclatura, há um consenso: BPM, CPM, EPM ou simplesmente PM, os produtos de gestão do desempenho corporativo representam uma excelente oportunidade de crescimento para seus fornecedores – até pouco tempo atrás apenas vendedores de BI. Mais que isso, eles podem representar a extinção do artifício de “queimar” orçamentos no fim do ano para cumprir o planejado, transformando-se na tão sonhada garantia

de que a verba não será reduzida no período seguinte.

A saga das siglas

Fornecedores de soluções de gestão do desempenho corporativo confundem o mercado ao adotar inúmeras siglas para fazer referência a um mesmo tipo de aplicativo. Com o interesse claro de se apropriar da sigla – como uma maneira de antecipar a dominação de todo o mercado – as empresas entram em guerra e recusam-se a adotar a sigla usada pela concorrência, confundindo os clientes.

Historicamente, o Gartner definiu o setor em 2001, classificando o conceito de gestão do desempenho corporativo sob o título de Corporate Performance Management (CPM). No entanto, conforme foram desenvolvendo seus

produtos, fornecedores adotaram nomes diversos, como Business Performance Management (BPM), Enterprise Performance Management (EPM) e simplesmente Performance Management (PM), além do próprio CPM.

Todas as siglas fazem referência ao mesmo tipo de sistema, explicado por especialistas do segmento como a etapa seguinte ao business intelligence (BI) no que diz respeito ao planejamento do negócio.

Segundo o Gartner, o crescimento do mercado de CPM de 2001 para cá atraiu muitos fornecedores que desde então trabalham para ampliar suas soluções de modo a oferecer aplicativos e suítes que se enquadrem no conceito de CPM. O instituto de pesquisas só considera uma suíte CPM o pacote que inclua pelo

menos três de cinco áreas de aplicativos – orçamento, planejamento e previsão de cenários, aquela conhecida como ABC (custos baseados em atividades, na sigla em inglês), scorecard, consolidação financeira e relatórios financeiros.

Com isto, diz o Gartner, são poucos os fornecedores que de fato oferecem uma suíte completa de CPM. Quem sabe este seja um dos motivos por trás da diversidade de siglas.

É verdade que a solução pertence a cada um dos fornecedores e estes, por sua vez, têm o direito de dar ao produto o nome que bem entenderem. No entanto, a menos que seja esta a intenção dos fabricantes, vale deixar claro que o monte de siglas referentes ao mesmo tipo de aplicativo causa uma considerável confusão no mercado.

Aquisições mudam o mercado de CPM

As soluções CPM nasceram da necessidade de os fornecedores de Business Intelligence conseguirem entregar relatórios compreensíveis para os gestores financeiros das empresas

Depois de diversos anos de certa estabilidade, o segmento de Corporate Performance Management (CPM) está passando por profundas modificações graças ao enorme processo de consolidação gerado pelas últimas compras no setor de BI.

Desde meados de 2007, o setor passou por uma avalanche de fusões e aquisições. Começou com a Oracle comprando a Hyperion, logo depois a Business Objects comprou a Cartesis, enquanto a SAP adquiriu a Outlooksoft, e a Cognos fechou a aquisição da Applix. É possível ver o início dessa movimentação ainda em abril de 2006, quando a Microsoft fechou a compra da ProClarity, em um acordo que gerou os primeiros frutos quando a empresa lançou o Office PerformancePoint Server 2007, a primeira oferta de CPM da empresa fundada por Bill Gates.

O maior motivador para a consolidação da indústria de CPM tem sido o desejo dos fornecedores de

software de BI de oferecer para os CFO (chefe do departamento financeiro) análises mais compreensíveis da organização. Ainda que a indústria de CPM tenha soluções especializadas para várias verticais, ela busca o lucrativo mercado de CFO, tanto pelo seu tamanho quanto pela sua capacidade de multiplicar a adoção de ferramentas de CPM dentro de outras unidades de negócios que atuam diretamente com o setor de finanças.

De certa forma, análises financeiras representam a parte com mais facilidade de expansão dentro da empresa, já que essas ferramentas podem atender todas as áreas da empresa. Cada um dos fornecedores está trabalhando duro para criar uma suíte de ferramentas de CPM integrada com BI para garantir o planejamento financeiro, previsões para o futuro, definição de orçamento, consolidação, monitoramento, definição de custos, relatórios e análises.

A Microsoft acabou de lançar uma dessas soluções. A Business Objects investiu tempo em integrar a Cartesis com algumas aquisições anteriores de fornecedores de CPM – SRC e ALG – para fechar a nova suíte, EPM XI. E é muito provável que veremos soluções “tudo em um” com novos nomes e com foco total nos CFOs chegando da Oracle/Hyperion, SAP/Outlooksoft e IBM/Cognos/Applix.

Contudo, há um problema sério que todos os fornecedores de BI passam ao buscar agressivamente o

A velocidade do processo de consolidação que atingiu o setor de Business Intelligence acabou por modificar o cenário das fornecedoras de CPM.

setor de análises estratégicas de negócios focadas no CFO. Todas essas companhias estão buscando o mesmo nicho horizontal de CPM – endereçar as necessidades dos CFOs de companhias de todos os tamanhos – o que está culminando em soluções ‘tudo em um’ que são fáceis de compreender na sua funcionalidade de análise financeira, mas cada vez mais difíceis de diferenciar de um fabricante para o outro.

Isso significa que o setor de análises financeiras está indo rapidamente em rumo a “commoditização” – repleto de competidores, políticas preços agressivas e margens de faturamento cada vez menores.

Esta mudança pode ser vista como uma grande ironia ou como uma tragédia enorme em curso. Uma dos motivos ocultos para que os fornecedores de BI buscaram implementar seus portfólios de CPM foi para escapar da “commoditização” que nascia com força no coração do

setor de BI; que passou a ser um segmento muito maduro (e repleto de concorrentes) do universo de SOA.

A situação complica quando percebe-se que a maior parte das famílias de fornecedores de BI convergiram para soluções de interface similar aos navegadores, com funções de relatórios, dash board e análises de processos online. E, aumentando a tendência de “commoditização” no setor, está acontecendo uma invasão de soluções open source, com serviços sob demanda, com estratégias de empacotamento orientado ao appliance e de service-oriented architecture (SOA).

A “commoditização” em qualquer mercado gera um declínio contínuo em preços e lucratividade. Ainda que diversos fornecedores

de BI estejam indo muito bem no aspecto financeiro, eles reconhecem que a continuidade das vendas, o crescimento do faturamento e da lucratividade dependem da habilidade deles em evoluir.

A diferenciação nos setores de BI e de CPM depende da habilidade do fornecedor em disponibilizar, para cada cliente, os requerimentos específicos na miríade de funções de negócios horizontais nas mais diversas verticais de indústrias. Além disso, a lucratividade também depende da habilidade de fornecer os serviços profissionais necessários para criar, personalizar e suportar as análises de negócios conforme a necessidade específica de cada cliente.

Os fornecedores de BI e de CPM que se recusarem a

verticalizar as suas soluções por tipo de indústria, ou suportar uma personalização extensiva, vão fracassar em garantir a sua presença no mercado. Tão crítico quanto, as companhias de software vão precisar realizar uma entrada definitiva dentro da arena de consultoria, transformando as suas organizações em motivadores para adoção de soluções de CPM verticais.

Durante os próximos vários anos, a consolidação do segmento de CPM vai manter o seu ritmo intenso. A verticalização não vai apenas motivar os fornecedores de CPM a comprar outras empresas que têm softwares complementares, mas também vai nublar a diferença entre empresas fabricantes de software e consultorias de análise de negócios.

CPM: A gestão feita no dia-a-dia com o olhar no futuro

Ferramentas de gestão da performance corporativa auxiliam as empresas a tomar decisões diárias sem perder de vista o planejamento estratégico

A forma de mensurar a saúde de uma empresa está mudando. E a tecnologia da informação tem tudo a ver com isso. Foi-se o tempo em que a única maneira de saber se uma companhia está tendo ou não sucesso era analisar seu balanço financeiro em busca de lucro ou prejuízo. Na era da transparência corporativa, analistas e acionistas querem saber mais – é decisivo adotar um planejamento de longo prazo, sustentável, com base em uma estratégia corporativa sólida. E, mais do que isso, é preciso garantir que seja cumprido.

Entretanto, quem tem uma posição executiva e vivencia o dia-a-dia no comando de uma empresa sabe que não é simples tomar decisões cotidianas pensando no que a companhia pretende

ser daqui a alguns anos. Especialmente quando as pressões por resultados de curto prazo são cada vez mais incisivas.

Prova disso é que, de acordo com pesquisa realizada pela Symnetics, consultoria especializada em gestão de performance, ligada ao BSC Collaborative, 90% das empresas falham na implementação de suas estratégias. Rogério Caiubi, diretor da consultoria, esclarece que o fato não significa o fracasso da companhia, mas um falha conceitual entre o que foi pensado e o que foi realizado. Garantir que cada uma de suas atitudes esteja alinhada ao planejamento estratégico da corporação e acompanhar o impacto das mesmas para atingir metas pré-estabelecidas é uma tarefa complexa. O que representa uma excelente oportunidade para a TI mostrar seu valor.

Surgidas há alguns anos como as ferramentas sucessoras dos softwares de business intelligence, as ferramentas de gestão da performance corporativa – [Corporate Performance Management (CPM), Business Performance Management (BPM) ou Enterprise Performance Management (EPM)] – têm como premissa auxiliar na definição, na implementação e no acompanhamento de

Segundo pesquisa da Symnetics, 90% das empresas falham na implementação de suas estratégias. A consultoria acredita que não se trata apenas de falhas na ação, mas de diferenças no que foi pensado e no que foi realizado.

metas estratégicas. Ou seja, tornar menos árduo o trabalho de trazer para o cotidiano a visão traçada pela diretoria da corporação.

Assim, a utilização de ferramentas de gestão de performance ajudam a realizar o que foi planejado pelas empresas, mas não está nas mãos de TI a decisão de mudar o modelo de gestão corporativa. Ao contrário, as soluções tecnológicas são, na maior parte dos casos, usadas para apoiar os processos depois que a mudança conceitual já foi consolidada.

Casos Práticos de CPM

Conheça alguns casos de adoção de inteligência de negócios, com ferramentas de CPM incluídas, que auxiliaram a rotina corporativa de grandes organizações brasileiras

A adoção da suíte Hyperion Performance Scorecard, no início de 2005, tornou mais simples a interação dos usuários. “Com a ferramenta, fica mais fácil ver as prioridades e os problemas”, comenta Edílson Teixeira, gerente da área de desempenho e processos da petroquímica. Talvez por isso, dos cerca de 50 usuários do aplicativo – entre os quais estão gerentes e diretores do alto-escalão da empresa –, 85,5% tiveram aceitação positiva da ferramenta.

Com o objetivo de analisar mais detalhadamente seus resultados financeiros, a Vonpar Refrescos, franqueada Coca-Cola que atende os mercados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, usa, desde 1998, o modelo contábil conhecido como ABC. Para apoiá-lo, a companhia usou durante sete anos o software Oros. Em busca de uma ferramenta mais ágil e com funcionalidades mais sofisticadas, em 2005, a empresa adquiriu a solução ABM, da SAS.

Com ela, a Vonpar conseguiu uma melhor apuração dos resultados, além de oferecer a alguns usuários-chave a possibilidade de montar as visões de seu interesse. “Em vez de ver o quanto eu gastei, vejo como eu gastei e quais os resultados dessas ações para a empresa”, exemplifica o gerente de suporte financeiro, Ricardo Leal.

O novo aplicativo ampliou também o campo de visão das análises da companhia. “Inicialmente, tínhamos foco financeiro, mas acabamos tendo também oportunidades operacionais”, conta o gerente. Como exemplo, ele cita a possibilidade de identificar a excelência operacional de uma unidade em relação a outra em determinadas atividades. Além disso, como levou ao mapeamento de todos os processos internos, o uso da nova tecnologia preparou a empresa para olhar os negócios sob a ótica do cliente. “Saímos de uma visão de produtos, passamos por uma visão por processos e chegamos, hoje, à visão por cliente”, comemora Leal.

Vendo além dos números O movimento da Vonpar em direção à análise do impacto de aspectos operacionais no desempenho da companhia marca um novo momento das soluções de CPM. Apesar de pretenderem alterar as métricas usadas para avaliar a performance corporativa, os primeiros projetos estavam totalmente concentrados nos resultados financeiros. As ferramentas chegavam a cumprir

o objetivo de dar mais agilidade à tomada de decisão – pois, em vez de relatórios trimestrais analisando o passado, traziam indicadores em tempo-real. Porém, ainda estavam longe de oferecer aos líderes corporativos os subsídios necessários para construir uma estratégia de longo prazo.

Hoje, a situação começa a mudar. Cada vez mais, as empresas têm incluído indicadores operacionais em seus planejamentos, o que permite mensurar o efeito de determinados processos e ações no cumprimento dos objetivos. E, mais do que isso, dão mais poder aos gestores de cada área, graças à tão sonhada distribuição da estratégia por toda a corporação.

A necessidade de incluir indicadores operacionais em suas análises levaram o Grupo Martins, atacadista com faturamento anual de aproximadamente dois bilhões de reais, a substituir as ferramentas desenvolvidas em casa por uma solução de mercado, fornecida pela Cognos. Vivaldo de Assis, gerente de custos e orçamento, conta que a realização de orçamentos matriciais – ou seja, que considerassem outros aspectos além dos financeiros – demandava muitos dados operacionais que a companhia não possuía.

Então, o primeiro passo do projeto, em outubro de 2004, foi a criação de um datawarehouse “parrudo”, nas palavras do executivo. Ao longo do ano seguinte,

a empresa dedicou-se à adoção das funcionalidades de business intelligence e planejamento, e, mesmo com a iniciativa ainda em andamento, conseguiu aproveitar o novo sistema para a criação do orçamento 2006.

A Soddexho Pass, prestadora de serviços que atua no segmento de cartões e vouchers de benefícios, não precisou se dedicar à criação do datawarehouse quando decidiu apostar em uma solução de gestão de performance. Alceu Santucci Bravo, diretor de tecnologia da empresa, comemora o fato de a empresa já possuir um repositório de informações organizadas e com histórico, utilizando ferramentas Business Objects e banco de dados Oracle. Assim, quando o diretor-geral da companhia pediu um instrumento que permitisse acompanhar a direção que a empresa estava tomando, o primeiro passo foi contratar uma consultoria e, junto com os executivos de negócios, definir os indicadores que formariam o painel. Depois de muita discussão, workshops com a diretoria e três meses de trabalho, foram definidos 10 indicadores.

Além dos apontamentos financeiros clássicos, a Soddexho passou a analisar indicadores de mercado – como o índice de cross selling –, de processo – como o volume de demanda nos call centers – e de organização – como o tempo que a diretoria dedica a clientes e afiliados. “A interação do usuário com a ferramenta é muito simples. Ele bate o olho no painel e já vê como sua área está e qual a tendência de evolução”, garante Bravo.

Hélio Siqueira, controller do Grupo Martins, também destaca a simplicidade e a agilidade desse tipo de ferramenta. “O gestor consegue ver o que esta acontecendo [com a empresa], direcionar suas ações e acompanhar se o que executa está trazendo o resultado esperado”, detalha.

O executivo revela que há expectativa de retorno do investimento realizado no projeto em cerca de cinco anos, mas garante que os benefícios já estão sendo vistos no dia-a-dia. “Como você consegue espalhar mais a informação, passa a ter mais pessoas alinhadas ao objetivo. Isso ajuda a companhia a alcançar a estratégia”, resume Siqueira.

Levar a estratégia corporativa a todos os funcionários da empresa é uma das premissas do Balanced Scorecard e, por isso, é também um dos objetivos do projeto da Soddexho. Bravo conta que uma das metas da companhia para o próximo ano é desdobrar os indicadores para outros níveis da organização. “Pretendemos olhar os números com a mesma tônica, sem inventar nada, mas desdobrados por filiais e talvez para algumas outras áreas que possam achar interessante”, antecipa.

Na prática, os novos modelos de gestão corporativa e as ferramentas de CPM buscam desmistificar os relatórios financeiros e trazer a estratégia e o desempenho da empresa para cada uma de suas células, por meio de uma linguagem mais simples e acessível. Porém, a adoção de uma solução de gestão de performance não irá mudar o rumo da companhia ou impactar diretamente em seus resultados financeiros. “Mas você consegue fazer o alinhamento das ações à estratégia. E isso paga qualquer investimento”, conclui Edílson, da Suzano Petroquímica.