

# Business performance management (BPM)

## Apresentação

*Business performance management* (BPM) é um conjunto de ferramentas, práticas e estratégias utilizadas por empresas para medição de desempenho. O BPM não está diretamente relacionado ao uso de uma ferramenta de *business intelligence* (BI) específica, mas ao conjunto de vários indicadores e ferramentas. Por meio dele, os gestores conseguem entender como está o desempenho de sua empresa no momento e qual a perspectiva de rendimentos futuros.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai entender o que é BPM e como ele é utilizado nas empresas. Além disso, vai explorar a relação entre o BPM e o BI e vai estudar métodos para empregá-lo.

Bons estudos.

**Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:**

- Explicar os conceitos de estratégia, plano e monitoramento.
- Aplicar medidas de desempenho.
- Analisar métodos de BPM.

# Infográfico

---

Criar processos baseados em BPM envolve diversas etapas e características distintas, tais como: criar estratégias, planejar, monitorar, agir e ajustar. Cada uma dessas etapas tem uma importância e um papel fundamental na definição dos processos BPM.

A seguir, no Infográfico, aproveite para conhecer detalhadamente as etapas dos processos BPM.

# PROCESSOS BPM

O BPM nasceu para organizar e facilitar o controle sobre processos organizacionais. Ele não é um único processo, mas um modelo para definição de todos os processos para a empresa ou para um setor específico. Em síntese, o BPM se resume nos seguintes tópicos:



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



## FAZER ESTRATÉGIAS

É esta etapa que define **aonde se quer ir no futuro**. Um plano estratégico pode ser considerado um mapa, detalhando um caminho de ações que uma empresa precisa percorrer do seu estado atual para a sua visão futura.

## PLANEJAR

Uma vez que foi entendido o “que” (isto é, objetivos e metas organizacionais), as empresas podem pensar em “como” (isto é, planos operacionais e financeiros detalhados).



Planos financeiros e operacionais respondem a duas questões: **que táticas e iniciativas serão tomadas para atingir os alvos de desempenho estabelecidos pelo plano estratégico? Quais são os resultados financeiros esperados da execução da tática?**

## MONITORAR

Uma vez que a empresa sabe o “que” e “como” fazer para atingir as suas metas, é preciso se preocupar com o monitoramento, que pode ser via BI, KPI ou outra ferramenta que a empresa escolher, desde que se saiba **o que se está monitorando e porquê**.



## AGIR E AJUSTAR

Tendo um plano adequado de monitoramento, a empresa pode agir para ajustar e corrigir desvios de percursos, adotar novas estratégias ou ampliar estratégias assertivas já existentes.

Essas quatro etapas podem ser utilizadas para a definição de cada um dos processos organizacionais. Assim, todo processo organizacional deve ser criado pensando **aonde chegar, como chegar, como monitorar e que ações tomar**.

# Conteúdo do Livro

---

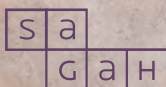
O BPM é um aliado no monitoramento de desempenho de uma empresa, por meio de diferentes formas, ele auxilia as empresas na tomada de decisão. Mas você sabia que existem vários métodos diferentes de se aplicar o BPM? E que existem formas corretas para a estruturação de métricas de desempenho?

No capítulo *Business performance management* (BPM), da obra *Introdução à Inteligência de Negócios*, você verá como o BPM funciona e como aplicar suas medidas de desempenho. Por fim, conhecerá suas diferentes metodologias.

Boa leitura.

# INTRODUÇÃO À INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Aline Zanin



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS



# ***Business performance management (BPM)***

## **Objetivos de aprendizagem**

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar os conceitos de estratégia, plano e monitoramento.
- Aplicar medidas de desempenho.
- Analisar metodologias de BPM.

## **Introdução**

*Business performance management* (BPM), ou gerenciamento do desempenho do negócio, é uma ferramenta de suporte à tomada de decisão. Ela abrange um conjunto de processos, metodologias, métricas e aplicações criadas com o objetivo de medir o desempenho geral de uma empresa. O BPM auxilia os gestores e as empresas em geral no entendimento de como podem converter as suas estratégias em planos e objetivos e, a partir disso, monitorar o seu desempenho em relação a esses objetivos.

Neste capítulo, você vai aprender sobre o BPM, verificando as estratégias que ele apresenta para a gestão das empresas. Você também vai aprender sobre as medidas de desempenho e como elas podem ser empregadas de maneira facilitada no dia a dia das empresas. Por fim, você vai conferir duas metodologias de BPM amplamente utilizadas pelas organizações.

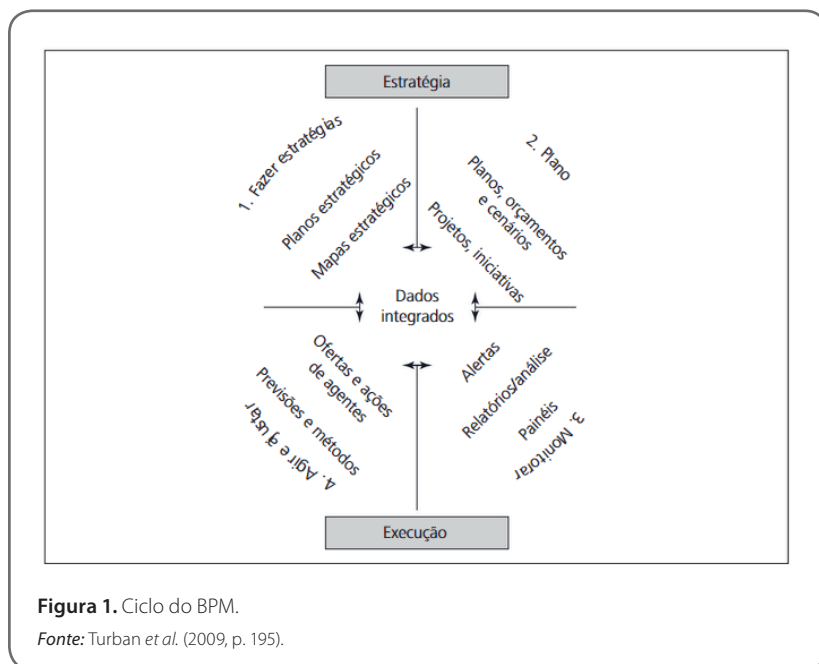
## **O que é *business performance management*?**

A gestão de uma empresa é uma atividade extremamente desafiadora, uma vez que envolve, além da gestão diária, o monitoramento de processos, visando à obtenção de resultados que garantam a sustentabilidade da empresa. Para reunir estratégias de controle e monitoramento de desempenho, diversas ferramentas de gestão foram criadas, sendo o BPM uma delas. Podemos citar também o

*corporate performance management* e o *enterprise performance management*. Todas essas ferramentas têm o mesmo objetivo e a mesma função; contudo, receberam nomenclaturas diferentes no momento da sua criação, conforme a empresa criadora.

O BPM Standard Group define **BPM** como uma estrutura destinada a organizar, automatizar e analisar as metodologias de negócios, bem como as métricas, os processos e os sistemas, visando a induzir o desempenho geral da empresa (TURBAN *et al.*, 2009). O BPM faz parte das estratégias de *business intelligence* (BI) que podem ser adotadas por uma empresa; contudo, não se limita a isso. O BPM não é uma tecnologia ou um *software* de planejamento dos recursos empresariais (ERP, do inglês *enterprise resources planning*), com relatórios, por exemplo. Ele “[...] pode ser definido como a união de componentes, como orçamento, planejamento, [BI], integração de dados, previsões e simulações” (CHICALESKI, 2008, documento *on-line*).

A Figura 1 ilustra as etapas do BPM, as quais serão descritas a seguir. Observe que a imagem é dividida em dois grandes eixos: a estratégia e a execução. No eixo da estratégia, verificam-se as estratégias e os planos, e, no eixo da execução, verificam-se o monitoramento, a ação e os ajustes.



**Figura 1.** Ciclo do BPM.

Fonte: Turban *et al.* (2009, p. 195).

1. **Estratégias:** as estratégias, no contexto empresarial, respondem às seguintes perguntas: para onde queremos ir no futuro? Onde queremos chegar? Diversas são as formas de uma empresa organizar e expor suas estratégias; a mais conhecida é por meio da realização de um **planejamento estratégico**. Um planejamento estratégico nada mais é do que um mapa contendo as definições das ações que a empresa precisa tomar para atingir determinado objetivo, em determinado período. Uma estratégia pode apresentar lacunas, isto é, apresentar falhas; isso porque a estratégia é algo que a empresa almeja para o futuro, com base naquilo que conhece no presente. Dessa forma, é comum existirem divergências entre a estratégia criada e a estratégia executada. Existem quatro pontos que são os principais apontados como causadores dessa lacuna, descritos abaixo.
  - **Visão** — em uma empresa, geralmente apenas uma pequena parte dos funcionários conhece as estratégias e a visão da empresa; dessa forma, a tomada de decisões alinhada à estratégia da empresa é dificultada ou até inviabilizada.
  - **Pessoas** — uma forma de motivar colaboradores é por meio de remuneração; contudo, apesar de essa estratégia funcionar a curto prazo, ela não é alinhada à estratégia e à visão da empresa, mas, sim, a um resultado momentâneo.
  - **Gerenciamento** — os gestores empresariais, por vezes, não conseguem identificar os problemas principais de uma empresa e, dessa forma, gastam seus esforços em itens não prioritários e não conseguem resolver os principais problemas.
  - **Recursos** — a execução de uma estratégia depende de orçamento; por vezes, ao pensarem uma estratégia, as equipes superestimam o orçamento que têm disponível e acabam por não conseguirem executá-la.
2. **Planos:** o plano é um passo depois da estratégia; ele responde à pergunta: como chegaremos até lá? O **plano operacional** de uma empresa converte uma estratégia em metas e estabelece táticas, exigências de recursos e resultados esperados. Por esse motivo, um plano operacional deve ser altamente relacionado com o plano estratégico da empresa. O plano operacional de uma empresa pode ser centrado em táticas ou orçamentos, conforme descrito abaixo.
  - **Centrado em táticas** — são estabelecidas práticas para atender aos objetivos traçados no planejamento estratégico.



- **Centrado em orçamentos** — tem por objetivo gerar lucros ao final da sua execução; dessa forma, as ações são planejadas pensando no lucro final.
- 3. **Monitoramento:** para garantir que o plano operacional está ocorrendo conforme o esperado, faz-se necessário adotar estratégias de monitoramento. O principal desafio das estratégias de monitoramento é definir o que e como monitorar, de forma que os resultados agreguem valor à empresa.
- 4. **Agir e ajustar:** de nada adianta para uma empresa definir uma estratégia, definir um plano e criar estratégias de monitoramento, se não existir um plano de ação e ajuste. As ações e os ajustes são necessários para que, toda vez que alguma divergência for localizada pelo monitoramento, sejam tomadas ações imediatas que não impactem a empresa.

## Medidas de desempenho

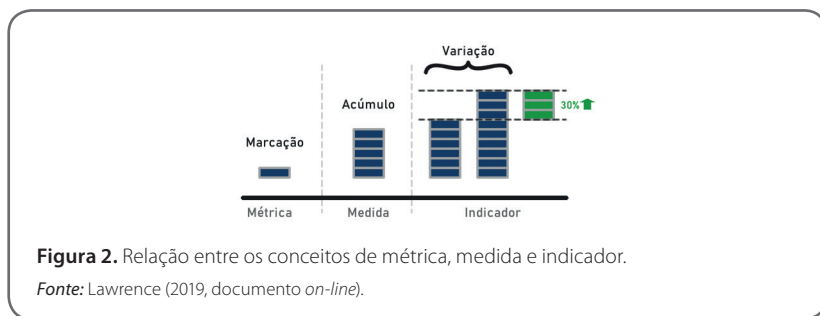
Para o entendimento das medidas de desempenho, é necessária a compreensão de alguns conceitos, como medida, métrica e indicador, apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1.** Conceitos básicos do sistema de medida de desempenho

<b>Métrica</b>	A métrica é a marcação de algum fator que precisa ser monitorado pela empresa. Ela sempre está associada a algum ponto específico de atenção em um projeto, em um setor ou na empresa como um todo. Ela é um ponto de registro e de controle. Por exemplo: altura — 1,80 metros; faturamento — 2 milhões.
<b>Medida</b>	É determinada pela quantidade de registros de um valor ou desempenho, no contexto de acumulação por algum método. A medida é composta por um valor (um número) e uma unidade de medida. Por exemplo: 30 clientes por dia (média); 200 mil <i>likes</i> no Facebook até hoje (total).
<b>Indicador</b>	Fator ou variável qualitativa ou quantitativa que fornece um meio simples e confiável para expressar realização. Verificação de mudança (não necessariamente temporal). Pode ou não agregar várias medidas. Por exemplo: 30% a mais de clientes no último ano; 10 graus de diferença (entre duas cidades).

*Fonte:* Adaptado de Lawrence (2019).

A Figura 2 exemplifica a relação entre esses conceitos. Pode-se perceber que a métrica está associada à marcação e apenas registra um valor, enquanto a medida está relacionada ao acúmulo, e o indicador, à variação em comparação com outros cenários.



O conjunto de estratégias de medição de desempenho é chamado de **sistema de medida de desempenho**. Entre as características básicas de um bom sistema de medida de desempenho, estão as seguintes:

- as medidas devem se concentrar em fatores cruciais;
- as medidas devem ser uma mistura de passado, presente e futuro;
- as medidas devem equilibrar as necessidades de acionistas, funcionários, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas;
- as medidas precisam ter metas que se baseiem em pesquisa e realidade, em vez de serem arbitrárias.

Segundo Simons (2002, *apud* TURBAN *et al.*, 2009, p. 206), os sistemas de medida de desempenho:

[...] auxiliam os gerentes a rastrear as implementações de estratégia de negócios comparando os resultados reais com metas estratégicas e objetivos. Um sistema de medida de desempenho geralmente engloba métodos sistemáticos de união de metas de negócios com relatórios de retorno periódicos que indicam progresso contra metas.

Para criar um sistema de medida de desempenho, devem ser levadas em consideração três etapas básicas, descritas a seguir.

1. **Definição e detalhamento de indicadores:** nessa etapa, que é a mais importante do sistema de medição de desempenho, são definidos os indicadores a serem monitorados.
2. **Implementação de um sistema de informação:** para o monitoramento completo dos indicadores, faz-se necessária a utilização de sistemas de tecnologia de informação. Esses sistemas vão ser mais ou menos complexos, dependendo do nível de controle de que a empresa necessita, mas todos envolverão os níveis descritos abaixo.
  - Interface do usuário: são os *softwares* com os quais o usuário interage; por exemplo: navegador de internet, planilhas ou sistema ERP de empresas.
  - Tecnologias capacitadoras: são ferramentas que foram pensadas para serem utilizadas para BI, como o painel de visualização de dados (*dashboard*).
  - Bancos de dados: locais de armazenamento de dados; podem ser bancos de dados completos e estruturados ou repositórios de planilhas, por exemplo.
3. **Uso e revisão do sistema de medição de desempenho:** nessa etapa, são feitas melhorias e alterações nos sistemas e são realizadas adequações à realidade das empresas.

## Metodologias de *business performance management*

Conforme estudado, não existe uma forma única de realizar BPM nem tampouco uma receita de como aplicá-lo. Nesse sentido, existem diversas metodologias que foram criadas para aplicar o BPM, independentemente da ferramenta associada. Nesta seção, serão apresentadas algumas delas.

### *Balanced scorecard*

O *balanced scorecard* (BSC) é um modelo de sistema de gestão que tem como base a criação de um *cockpit*, que reúne indicadores que facilitam a condução da empresa, a partir da visão do andamento dos negócios em diversas perspectivas. O BSC tem duas premissas básicas:

1. indicadores financeiros por si só não explicam o fracasso ou o sucesso de uma empresa;
2. os gestores precisam ter em mãos e em tempo adequado informações para conduzir a empresa.

O BSC se concentra nos objetivos e nas metas de clientes, nos processos internos, no aprendizado e no crescimento de uma empresa como um todo, não apenas sob o ponto de vista financeiro. Na perspectiva financeira, o BSC busca fornecer indicadores para responder à seguinte pergunta: para ter sucesso financeiro, como deveríamos aparecer para nossos acionistas? Além da perspectiva financeira, o BSC possui outras três, descritas a seguir.

1. **Perspectiva do cliente:** define como a empresa se comporta diante de seus clientes e o que o cliente deve lembrar quando pensar na empresa. Responde à seguinte pergunta: para alcançar nossa visão, como deveríamos aparecer para nossos clientes?
2. **Perspectiva dos processos internos de negócios:** especifica os processos internos da empresa que devem ser seguidos para satisfazer os clientes. A gestão da empresa busca propor indicadores para responder à seguinte pergunta: para satisfazer nosso acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos nos superar?
3. **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** os indicadores de aprendizado e crescimento indicam como a empresa pode melhorar sua capacidade de mudar e se adaptar a mudanças, visando a atender à sua visão. Busca-se propor indicadores que respondam à seguinte pergunta: para alcançar nossa visão, como devemos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?



### **Link**

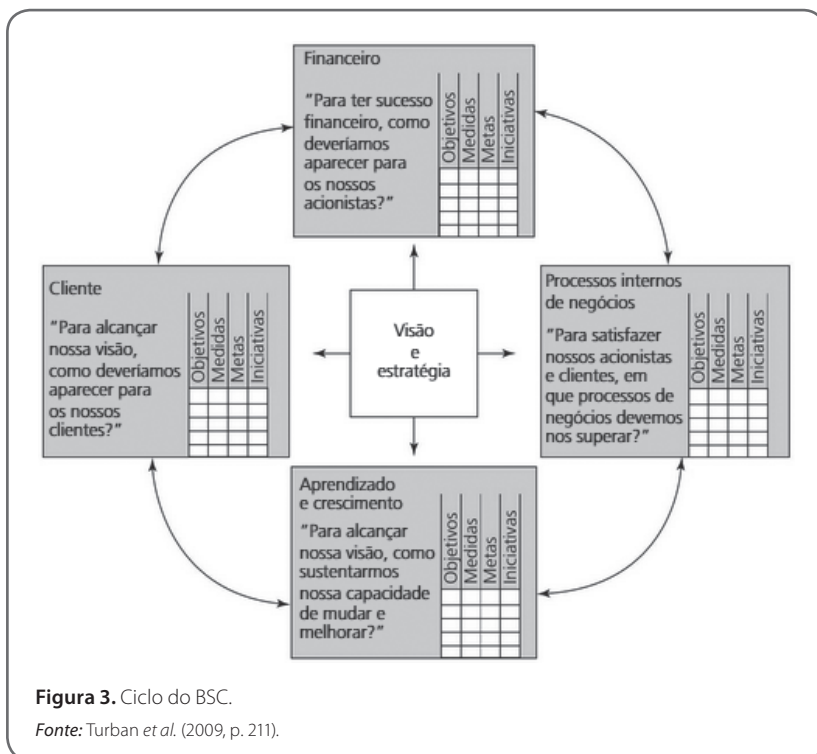
Acesse o *link* a seguir para saber mais sobre o BSC.

**<https://qr.go.page.link/LBFUv>**

O ponto focal do BSC está no equilíbrio: ele representa o balanço entre indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, quantitativos e qualitativos, de curto e de longo prazo. A Figura 3 demonstra as esferas do

BSC. Note que, ao centro da imagem, estão a visão e a estratégia da empresa, representando que o foco é atingi-las; contudo, isso só será possível com o alinhamento de todas as perspectivas. Para cada uma das perspectivas, o BSC propõe uma matriz com as seguintes colunas: objetivos, medidas, metas e iniciativas. Essa matriz será utilizada para criar indicadores estratégicos para a empresa. Veja exemplos abaixo.

- Objetivo: aumentar as vendas.
- Medidas: comparação matemática das vendas com o mesmo período do ano anterior.
- Meta: ser a empresa que mais vende no segmento X no ano 2022.
- Iniciativas: aumentar a divulgação da marca da empresa, passar a vender produtos da marca Y.



## Six sigma

*Six sigma*, ou seis sigma, é uma estratégia de gestão quantitativa e estruturada, focada na melhoria de processos já existentes. É quantitativa porque utiliza estatística e é estruturada porque utiliza uma metodologia específica. O *six sigma* apresenta três objetivos principais:

1. redução de custos;
2. otimização de produtos e processos;
3. incentivo à satisfação do cliente.

Essa estratégia fornece os meios para medir e monitorar processos-chave relacionados com a lucratividade de uma empresa e para acelerar a melhoria no desempenho geral dos negócios (TURBAN *et al.*, 2019). Por exemplo, o *six sigma* pode ser utilizado para monitorar gastos com luz, gastos com diárias em viagens, gastos com telefone etc. Ele é conhecido como uma metodologia que promove a busca contínua pela perfeição. O foco principal do *six sigma* é a satisfação dos clientes, por meio da redução de defeitos nos processos e do ótimo desempenho da empresa (PERIARD, 2012).



### Link

Acesse o link a seguir e saiba mais sobre o *six sigma*.

<https://qrqo.page.link/DM8aB>

O *six sigma*, conforme abordado, é considerado estruturado por seguir metodologias específicas. Existem duas metodologias principais para a realização de *six sigma*, DMADV e DMAIC, compostas de cinco fases cada uma, conforme leciona Periard (2012) e é descrito a seguir.

#### ■ DMADV

- *Define goals*: definir objetivos que estejam alinhados com as demandas do cliente e satisfaçam, também, a gestão da empresa.
- *Measure and identify*: mensurar e identificar características que são críticas para a qualidade dos produtos da empresa.

- *Analyze*: analisar para desenvolver e projetar alternativas, dando condições para selecionar o melhor projeto.
- *Design details*: projetar detalhes, otimizar o projeto e planejar a verificação do projeto. Essa fase se torna uma das mais longas, pelo fato de exigir muitos testes.
- *Verify the design*: verificar o projeto, executar pilotos do processo, implementar o processo de produção e entregar ao proprietário do processo.

#### ■ DMAIC

- *Define the problem*: definir o problema a partir de opiniões de clientes e objetivos da empresa.
- *Measure key aspects*: definir os aspectos principais do projeto atual.
- *Analyze the data*: analisar os dados e a relação causa e efeito.
- *Improve the process*: melhorar e otimizar o processo, com base na análise anterior.
- *Control*: controlar o futuro estado de processo, para assegurar que quaisquer desvios do objetivo sejam corrigidos.

O BSC e o *six sigma* são métodos muito empregados no meio corporativo; a escolha entre um e outro depende da afinidade da equipe com a metodologia e do foco que se deseja dar para a construção dos indicadores, uma vez que cada método segue um caminho distinto. O *six sigma*, por exemplo, foca em resultados e no cliente e necessita de uma base organizacional sólida para obter resultados de sucesso. Por outro lado, o BSC permite identificar as oportunidades de melhoria, de acordo com os objetivos estratégicos da organização (VASQUES, 2019).



## Referências

CHICALESKI, P. M. D. *O que é business performance management?* 2008. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/o-que-e-business-performance-management/7922>. Acesso em: 23 dez. 2019.

LAWRENCE, C. *Qual a diferença entre métrica, medida e indicador?* 2019. Disponível em: <http://www.businessinteligente.com.br/2019/03/13/qual-e-a-diferenca-entre-metrica-medida-e-indicador/>. Acesso em: 23 dez. 2019.

PERIARD, G. *Seis sigma*: o que é e como funciona. 2012. Disponível em: <http://www.sobre-administracao.com/seis-six-sigma-o-que-e-como-funciona/>. Acesso em: 23 dez. 2019.

SIMONS, R. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

TURBAN, E. *et al. Business intelligence*: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VASQUES, R. C. *Balanced Scorecard (BSC), CMMI e Six Sigma, como construir altos níveis de maturidade e desempenho*. Disponível em: [http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo\\_six\\_sigma.php](http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php). Acesso em: 23 dez. 2019.

### Leituras recomendadas

BALANCED scorecard — BSC. [S. l.: s. n.], 2015. 1 vídeo (9 min). Publicado pelo Canal Instituto Montanari. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LFmpWMwuwys>. Acesso em: 23 dez. 2019.

FRAGA, D. *Seis sigma*: conceito e definição. [S. l.: s. n.], 2016. 1 vídeo (8 min). Publicado pelo Canal Grupo Voitto. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=goj1whrZTww>. Acesso em: 23 dez. 2019.



### Fique atento

Os *links* para *sites* da Web fornecidos neste capítulo foram todos testados, e seu funcionamento foi comprovado no momento da publicação do material. No entanto, a rede é extremamente dinâmica; suas páginas estão constantemente mudando de local e conteúdo. Assim, os editores declaram não ter qualquer responsabilidade sobre qualidade, precisão ou integridade das informações referidas em tais *links*.



Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS

# Dica do Professor

---

O *Balanced Scorecard* ou BSC pode ser traduzido como indicadores balanceados de desempenho e trata-se de uma ferramenta de gestão que permite balancear os indicadores de uma empresa entre as esferas financeira, de cliente, de processos internos, de negócios e de aprendizado e crescimento.

A seguir, na Dica do Professor, você verá como implantar o *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa por meio de dicas-chave que vão contribuir para que você tenha êxito nessa implantação.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

# Exercícios

- 1) O BPM é utilizado para monitorar o desempenho de uma empresa por meio do controle de processos organizacionais. Ainda sobre a sua finalidade, assinale a alternativa correta.
- A) O BPM garante que os objetivos traçados no planejamento estratégico das empresas estejam sendo atingidos, revisitados e remodelados se necessário.
  - B) O BPM também é uma ferramenta para desenvolvimento de sistemas que permite integrar o desenvolvimento do sistema com a análise de dados.
  - C) O BPM substitui as ferramentas de BI, uma vez que ele é suficiente para verificar se os processos da empresa estão sendo seguidos.
  - D) O BPM é usado apenas para situações em que a empresa já tem o planejamento bem definido, não sendo possível utilizá-lo em nível estratégico.
  - E) O BPM é um tipo de *dashboard*, contudo, diferencia-se dos demais porque é focado em análise de desempenho.
- 2) O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das metodologias utilizadas pelo BPM, que é amplamente adotada no meio corporativo. Sobre essa metodologia e suas esferas, assinale a afirmativa correta:
- A) A esfera financeira do BSC é a mais valorizada porque dela depende a sustentabilidade da empresa.
  - B) A esfera de processos internos do BSC é a que tem menos valor por não atingir o cliente.
  - C) O BSC se fundamenta na igualdade entre as esferas financeira, de processos internos, de cliente e de aprendizado e crescimento.
  - D) A esfera de aprendizado e crescimento é a mais valorizada, já que está relacionada às capacitações que a empresa oferece aos seus colaboradores.
  - E) A esfera de visão e estratégia é a mais valorizada e define o escopo e o cronograma com o qual a empresa irá focar a cada período de trabalho.

3)

O *Six Sigma* (em português, Seis Sigma) é uma metodologia que pode ser utilizada para aplicar o BPM. Sobre essa metodologia, assinale a alternativa correta:

- A) O *Six Sigma* tem uma relação forte com o PDCA, que é uma ferramenta de gestão com foco em melhoria contínua.
  - B) O *Six Sigma* tem relação direta com a estratégia de qualidade 5S, uma vez que ambos têm foco em organização e qualidade.
  - C) O *Six Sigma* deriva de duas metodologias: DMADV e DMAIC, sendo que DMAIC significa Definir, Medir, Analisar, Projetar e Verificar.
  - D) Na metodologia DMAIC do *Six Sigma*, o M significa *manejar* e está relacionado a medir e analisar os principais recursos que o projeto dispõe.
  - E) O foco principal do *Six Sigma* é a satisfação dos gestores das empresas por meio do aumento do lucro da empresa.
- 4) O BPM está diretamente ligado a processos empresariais, assim como o BI também está. Contudo, cada um tem a sua importância e a sua atuação em um contexto específico. Das alternativas a seguir, assinale a que descreve corretamente o BPM, diferenciando-o do BI:
- A) O BPM é utilizado para extrair dados das mais diversas fontes, apresentando respostas a perguntas.
  - B) O BPM é utilizado para a realização de uma projeção de futuro das empresas, analisando os impactos de cada ação presente no futuro destas.
  - C) O BPM faz parte dos níveis estratégico, tático e operacional das empresas.
  - D) O BPM utiliza as métricas como medida de desempenho.
  - E) O BPM tem como resultado *dashboards*, *cockpits* ou planilhas eletrônicas, entre outros acessórios de tecnologia da informação.
- 5) O plano estratégico de uma empresa pode ser visto como um mapa que detalha um conjunto de ações que precisam ser feitas para guiar uma empresa de seu estado atual para a sua visão futura. Ele responde a perguntas similares a: “aonde queremos ir no futuro?”. O planejamento estratégico pode ser feito nos mais diversos níveis: para a empresa toda, em unidades de negócios ou em unidades funcionais. Das alternativas a seguir, assinale a que descreve corretamente uma das etapas da criação do plano estratégico empresarial:

- A)** Conduzir uma varredura de ambiente: essa análise examina a situação atual da empresa (“onde estamos?”), bem como as principais tendências, para o desempenho financeiro e o desempenho operacional.
- B)** Conduzir uma análise de situação atual: identifica e prioriza os principais fatores de cliente, mercado, concorrentes, governo, demográficos, acionistas e de indústria potencialmente ou realmente que afetam a empresa.
- C)** Desenvolver uma estratégia de negócios: define pontos, nos quais a empresa deve se sobressair para ter sucesso no seu espaço de mercado. Por exemplo: qualidade e inovação de produto.
- D)** Criar uma visão estratégica: essa visão fornece uma figura ou imagem mental de como uma empresa deve parecer no futuro, seus planos de produto e mercado.
- E)** Identificar objetivos e metas estratégicas: o desafio nesta etapa é produzir uma estratégia que é baseada nos dados e informações das etapas anteriores e que seja consistente com a visão estratégica da empresa.

# Na prática

---

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica que orienta os esforços e os recursos da empresa em ações coordenadas com foco na estratégia. Com ele, é possível ter uma visão de onde a empresa está e onde deseja chegar, de forma geral ou por setor, e de acordo com quatro perspectivas diferentes: dos clientes, dos processos internos, da aprendizagem e inovação e da financeira.

Na Prática, a partir de um caso fictício, veja um exemplo de sua implantação.

# IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Rogério é funcionário do departamento administrativo de uma empresa que atua no setor de moda e vestuário.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



A fim de melhorar os processos internos da empresa, proporcionando uma visão abrangente do seu desempenho e, com isso, torná-la mais valiosa e lucrativa, resolveu, em conjunto com a sua equipe, implantar o *Balanced Scorecard* (BSC).

Tendo em vista que o BSC se divide em quatro perspectivas, Rogério separou os indicadores da empresa para cada uma delas.

Mas, para isso, foi necessário seguir alguns passos:

## DEFINIR A VISÃO DA EMPRESA

Ser a maior marca de moda *plus size* do Brasil.



PERSPECTIVA  
FINANCEIRA



PERSPECTIVA  
DE CLIENTE



PERSPECTIVA  
INTERNA



PERSPECTIVA DE  
APRENDIZAGEM  
E INOVAÇÃO

## ESTABELECEER OS OBJETIVOS

Aumentar a rentabilidade da empresa.

Ampliar o público atendido.

Abrir mais praças de vendas.

Garantir o relacionamento com as consumidoras a partir de recursos com tecnologia da informação.

## DEFINIR METAS

5% de redução dos custos com matéria-prima.

25% de aumento da base de clientes.

8% de aumento do faturamento.

Integrar o 100% do cadastro de clientes no marketing digital.

## DEFINIR INDICADORES

Controle de compras de matéria-prima.

Número de novos cadastros.

DRE (Demonstrativo de Resultado em Exercício).

ROI (Retorno sobre investimento) das plataformas de anúncio *on-line*.

## FORMULAR INICIATIVAS

Cotar novos fornecedores e renegociar contratos com parceiros.

Campanha para atrair novos clientes.

Abrir uma loja virtual.

Gerar cadastro de clientes e trabalhar as informações de comportamento de compra.

A partir disso, foi possível aliar os objetivos da empresa no longo prazo com os seus resultados e projetos do presente.



# Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

## O que é *business performance management*?

No *link* a seguir, veja um complemento sobre os conceitos de BPM vistos nesta Unidade de Aprendizagem.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

## Gestão do Desempenho Empresarial

O *link* a seguir, além de trazer conceitos sobre o BPM, também aborda outras siglas comuns no meio corporativo. Você sabe qual é a diferença entre *Business Performance Management*, *Corporate Performance Management* e *Enterprise Performance Management*? Confira.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

## Definição, aplicações e benefícios do BPM

No *link* a seguir, veja uma definição dos conceitos de BPM, algumas aplicações dele nas empresas, bem como seus benefícios.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.