



# Medindo o que Importa: O Valor Entregue pelo Processo

<p>Preparado para:</p>  <p><b>GOVERNO DO ESTADO</b> Mato Grosso do Sul</p>	<p>Em:</p> <p><b>Janeiro de 2017</b></p>	<p>Preparado por:</p>  <p><b>ALEXANDRE M. V. MELLO</b> CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS - BPM</p>
---	--	--

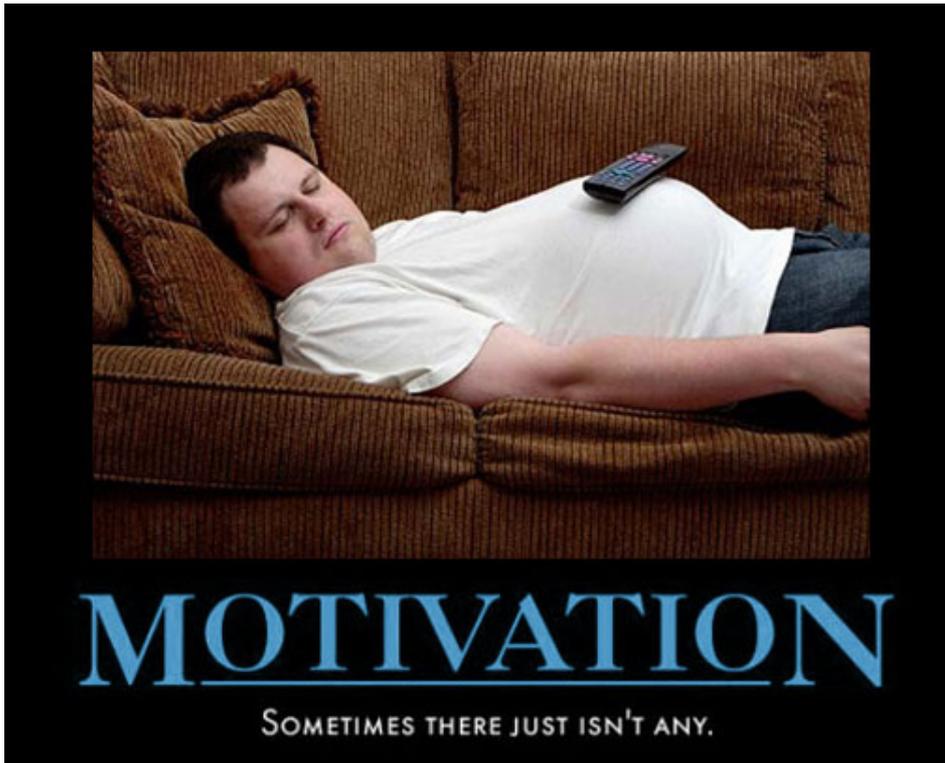
# Agenda

- **Escopo da Palestra**
- Conceitos Envolvidos
- Identificando Indicadores
- Implementando Indicadores
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- Sistema de Medição
- Finalização



# Motivação da Palestra

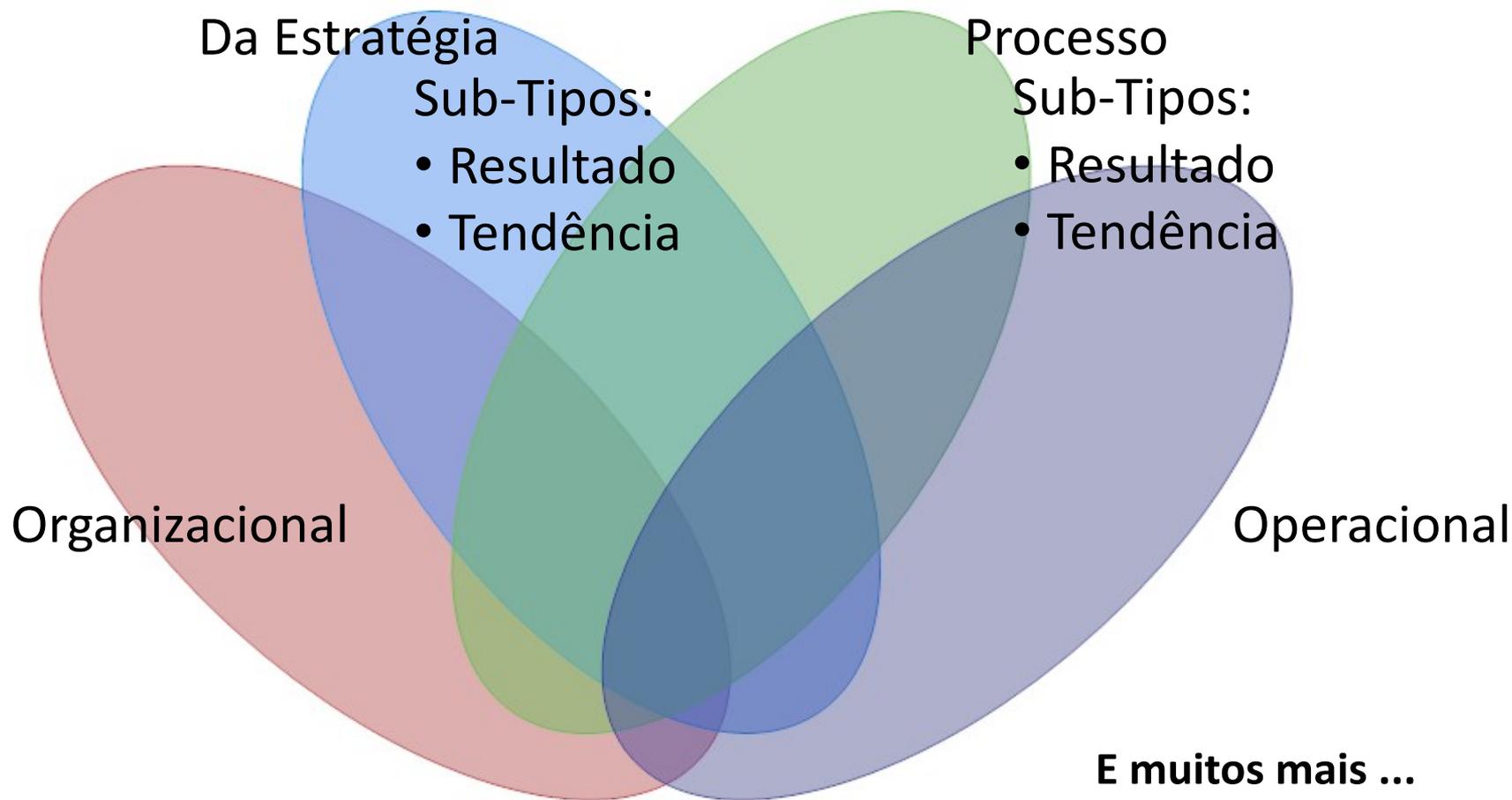
Como fazer o que os gurus da medição nos orientam



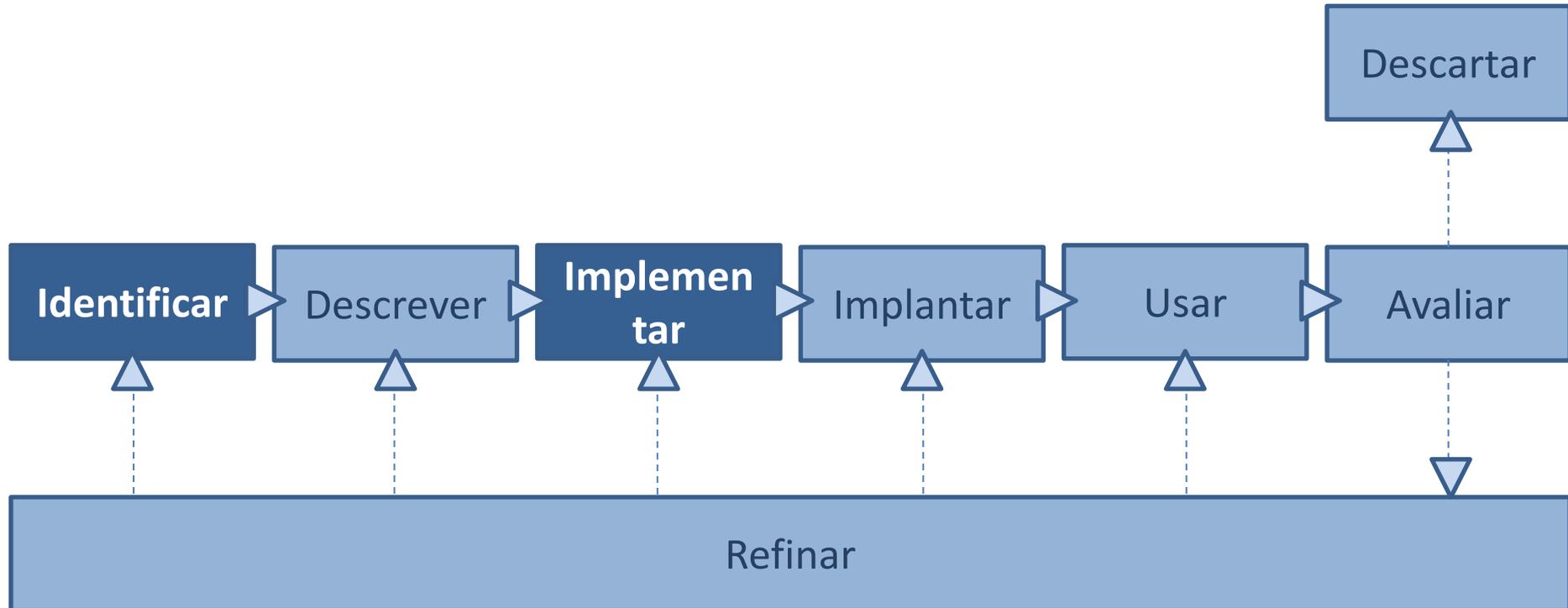
## Orientações dos Gurus de Medição:

1. Medir o que importa
2. Definir um conjunto pequeno de bons indicadores
3. Estabelecer um contexto para ajudar a entender as medições
4. Desenvolver Sistemas de Medição que inspirem melhorias e maior conhecimento do negócio

## Tipos de Indicadores



# Ciclo de Vida de um Indicador



# Agenda

- Escopo da Palestra
- **Conceitos Envolvidos**
- Identificando Indicadores
- Implementando Indicadores
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- Sistema de Medição
- Finalização



# O que é um Processo?

Definição de Processo



Stakeholder

## Definição de Processo

(após Michael Hammer & Roger Burlton)

“Processo é um conjunto organizado e repetível de ações realizado para produzir um resultado de valor para um ou mais stakeholders (interessados)”

# Afinal, O que é Valor?



**Valor = Benefício-Custo**

Roger Burlton (2010)

**“Os benefícios, na perspectiva do cliente, advém do atendimento de suas necessidades ou de suas expectativas”**

De acordo com Philip Kotler (2000):

**“O custo total é o conjunto de custos que o consumer espera incorrer na avaliação, obtenção, uso e descarte de um produto ou serviço”**

# Definição de Necessidades e Expectativas dos Stakeholders

Necessidades = Perspectiva de **valor** intrínseco dos produtos serviços

- Uma necessidade básica **do que** devemos realizar agora e sempre
- Essencialmente os resultados do processo e o valor percebido pelo stakeholder
- Se não atendida falharemos inapelavelmente
- O que satisfaz o stakeholder

Expectativa = Perspectiva da **experiência**

- Antecipação de **como** devemos interagir e lidar com o stakeholder
- Como entregamos o serviço
- Se não atendido, nos iremos **desapontar o stakeholder** mas, talvez, não falharemos inapelavelmente
- O que potencialmente **encanta** os clientes **uma vez do atendida as necessidades**

## Kano Chart



# O que é Processo?

## Entrega de Valor: Configuração de Processo (\*)



**Início:**  
Evento de  
Negócio

- Requisitos de organização (formal e informal) e reportes
- Identificação de papéis a serem desempenhados

- Especificação dos insumos
- Previsão de volume de demanda

- Requisitos de layout
- Requisitos de ambiente, saúde e segurança
- Requisitos de frotas e veículos

### Performance do Negócio:

- Meta de performance

- Requisitos de Sistemas e Ferramentas
- Requisitos de desempenho de redes e equipamentos

**Fim:**  
Resultado de  
Negócio



- Métodos/Técnicas
- Padrões e Políticas
- Checklists

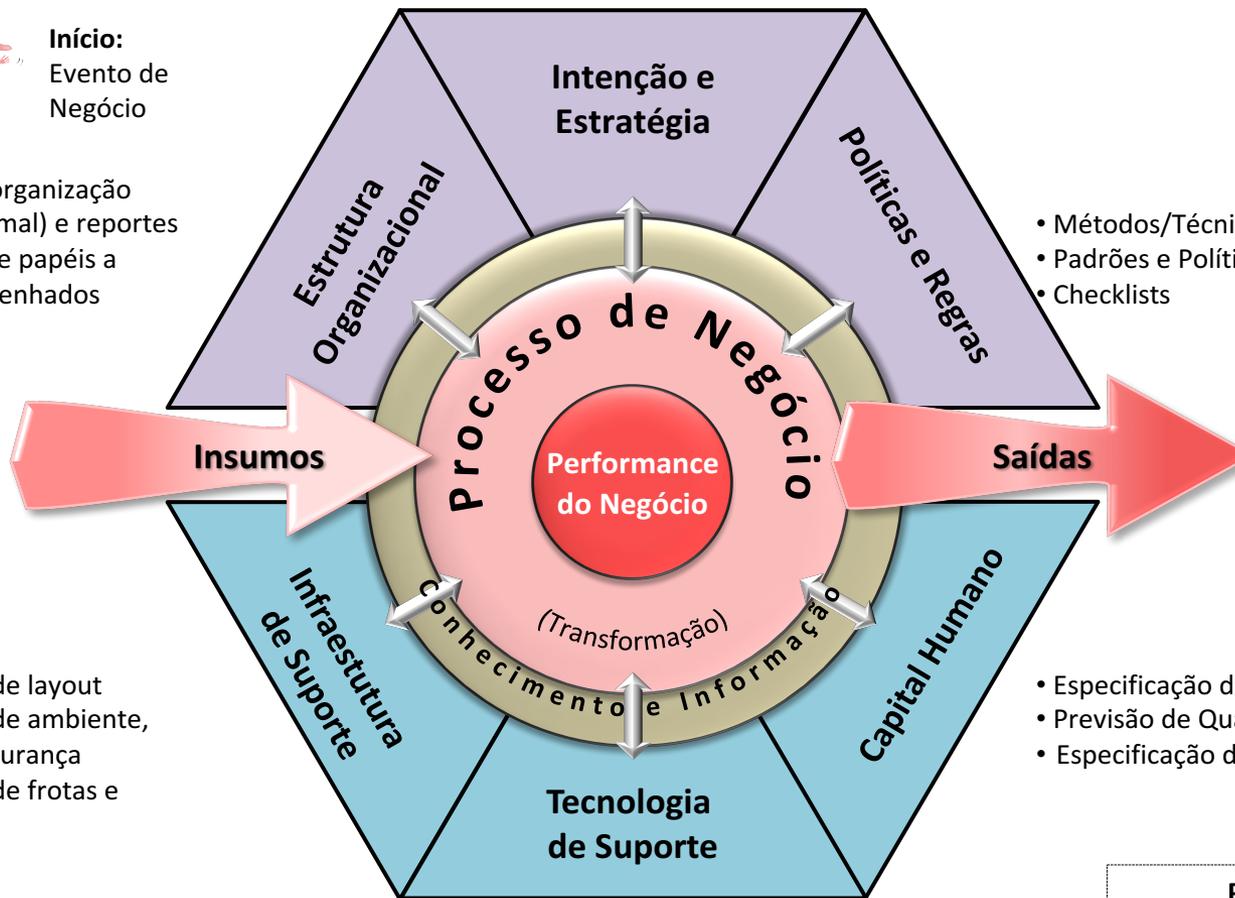
- Identificação de resultados parciais e finais, por stakeholder
- Especificação das saídas e destinos

- Especificação de Competências
- Previsão de Quantitativo
- Especificação da Bonificação

### Processo de Negócio:

- Fluxo de atividades
- Papéis
- Organizações envolvidas

(\*) A Configuração do Processo é um conceito definido, pela BPM Experts, a partir do "Hexágono de Roger Burlton"



# O que é Gestão de Processo de Negócio?

Definição de BPM (Business Process Management)



## Definição de BPM

"Disciplina que sustenta e melhora a performance mensurável dos processos de negócio por meio da otimização dos processos e das capacidades ao longo da Organização." (Roger Burlton)

# Conceito de Indicador de Processo

Indicadores são informações, associadas ao desempenho do processo, que têm por objetivo básico suportar a tomada de decisão. São formados por **valores de referência** e **valores medidos** cuja comparação permite a identificação de desvios e a **tomada de ações**.

# Process Performance Indicators (PPI) (\*)

Foco: A medição de Valor

- Foco em mensurar o que conta para o cliente, a partir do ponto de vista do cliente (ABPMP CBoK, 2009).
- Abordagem pensada “de fora para dentro”, a partir das necessidades e expectativas do cliente e de outras partes interessadas.
- Devemos pensar, antes de tudo, em quem são nossos clientes e demais partes interessadas e em como eles percebem valor no que produzimos e entregamos.
- Diz-se que a medição de valor deve se dar com o foco das partes interessadas.

---

(\*) CBoK versão 3.0

# Agenda

- Escopo da Palestra
- Conceitos Envolvidos
- **Identificando Indicadores**
- Implementando Indicadores
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- Sistema de Medição
- Finalização



# Porque medimos processos?

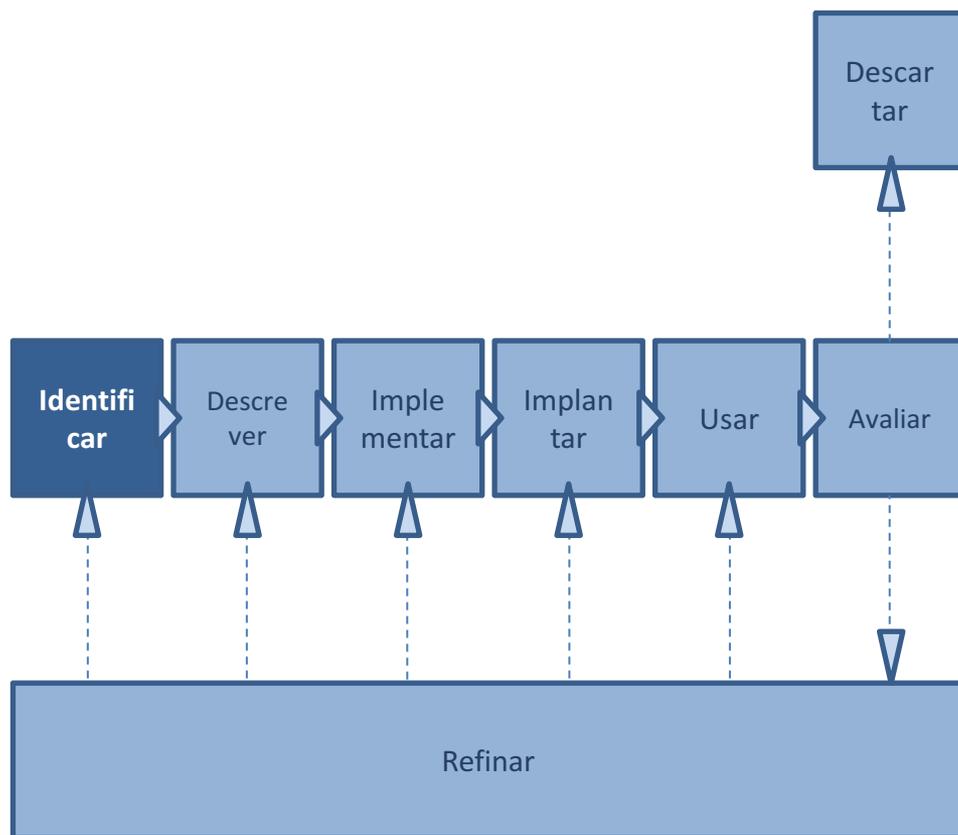
A essência da Medição de Processo



## Porque Medimos Processos?

1. Para avaliar se o processo vem produzindo o resultado esperado após ter sido:
  - Criado,
  - Mudado (para manter o patamar de performance esperado) ou
  - Melhorado (para atingir um novo patamar de performance)
2. Para avaliar, durante a execução, se ele produzirá os resultados esperados
3. Para promover/assegurar bons comportamentos

# O que Importa ser Medido?



## O que “Importa” ser Medido

- Qualquer coisa que descreva o que o processo se propõe a fazer ou produzir.

Especialmente:

- Propósito do Processo
- Resultados do Processo

# O que Importa ser Medido?

Necessidades: Declaração de Propósito

## Propósito

A razão pela qual alguma coisa é feita, criada ou existe.

### Sobre "Propósito":

- Responde à: "Para que o processo existe?"
- Determina a eficácia do processo
- Sintetiza o conhecimento sobre o processo
- Ajuda a entender porque o processo é necessário

# O que Importa ser Medido?

Necessidades: Declaração de Propósito

## Propósito

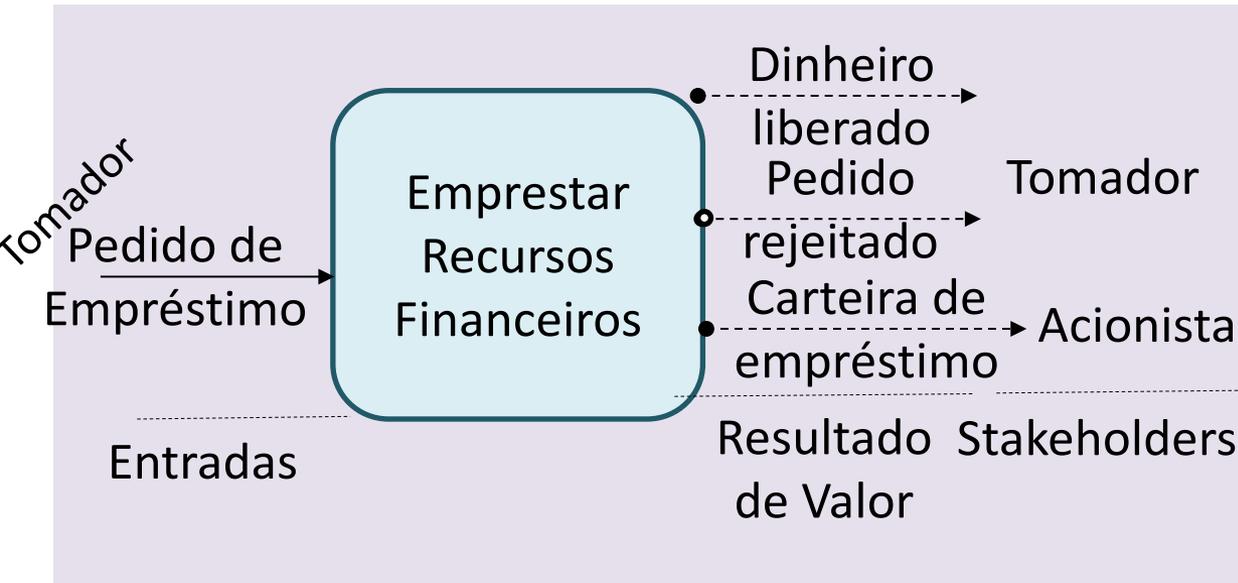
A razão pela qual alguma coisa é feita, criada ou existe.

## Características de uma Boa Declaração de Propósito:

1. Definir claramente as necessidades a serem atendidas
2. Ser específico
3. Dar base para medir a eficácia do processo

# O que Precisa ser Medido

## Declaração de Resultados: Definição e Características



## Sobre Resultados:

1. Deve ser estabelecido para cada stakeholder
2. Tem 4 partes:
  - Evento final
  - Saídas
  - Atributos de Valor
  - Nível de Performance
3. Direciona melhoria / desenvolvimento do processo
4. É a base para a identificação de indicadores

# Exemplo de Resultado de Valor

Perspectiva do Acionista

## Processo: Emprestar Recursos Financeiros

Necessidades	Dinheiro emprestado por uma Organização
Propósito	Emprestar dinheiro a Clientes de acordo com suas necessidades e capacidade de pagamento
Expectativas (Percebe)	↓ Tempo
	↓ Taxa de Juros
	↓ Desconforto emocional
	↑ Conveniência
Saídas (Recebe)	Contrato Assinado Dinheiro Pedido Rejeitado
Evento Final	Valor disponível para uso

Atributos de Valor

# Exemplo de Resultado de Valor

Perspectiva do Acionista

Processo: Emprestar Recursos Financeiros		Nível Performance
Necessidades	Dinheiro emprestado por uma Organização	
Propósito	Emprestar dinheiro a Clientes de acordo com suas necessidades e capacidade de pagamento	
Expectativas (Percebe)	↓ Tempo	Pedido aprovado em 2 horas ou menos
	↓ Taxa de Juros	X% ou menos
	↓ Desconforto emocional	Y% reclamações
	↑ Conveniência	95% canais 24 x 7 x 365
Saídas (Recebe)	Contrato Assinado Dinheiro Pedido Rejeitado	30 minutos 2 horas
Evento Final	Valor disponível para uso	24 horas úteis

# Exemplo de Resultado de Valor

Perspectiva do Acionista

## Processo: Emprestar Recursos Financeiros

Necessidades	Ganhar dinheiro com empréstimos	
Propósito	Emprestar dinheiro a Clientes de acordo com suas necessidades e capacidade de pagamento	
Expectativas (Percebe)	Uma carteira saudável de empréstimos	} Atributos de Valor
	↓ Risco de não receber o dinheiro de volta	
	↓ Mínima inadimplência	
	→ Condições de empréstimo competitivas	
	↓ Menor tempo	
↑ Margem		
Saídas (Recebe)	Contrato assinado Carteira de empréstimos	
Evento Final	Operação formalizada sem pendência	

# Exemplo de Resultado de Valor

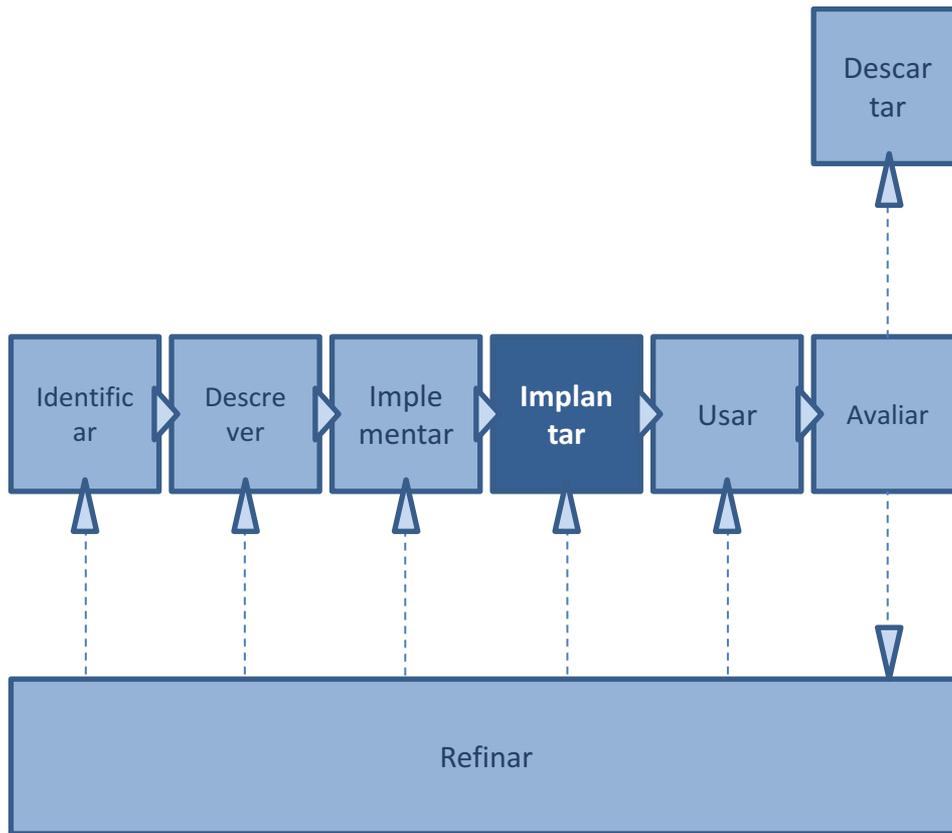
## Perspectiva do Acionista

Processo: Emprestar Recursos Financeiros		Nível Performance
Necessidades	Ganhar dinheiro com empréstimos	
Propósito	Emprestar dinheiro a Clientes de acordo com suas necessidades e capacidade de pagamento	
Expectativas (Percebe)	Uma carteira saudável de empréstimos	
	↓ Risco de não receber o dinheiro de volta	2%
	↓ Mínima inadimplência	2%
	→ Condições de empréstimo competitivas	Entre os X melhores
	↓ Menor tempo	Aprovado em 2 horas ou menos
	↑ Margem	X%
Saídas (Recebe)	Contrato assinado Carteira de empréstimos	
Evento Final	Operação formalizada sem pendência	72 horas ou menos

# Agenda

- Escopo da Palestra
- Conceitos Envolvidos
- Identificando Indicadores
- **Implementando Indicadores**
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- Sistema de Medição
- Finalização

# Implementando Indicadores

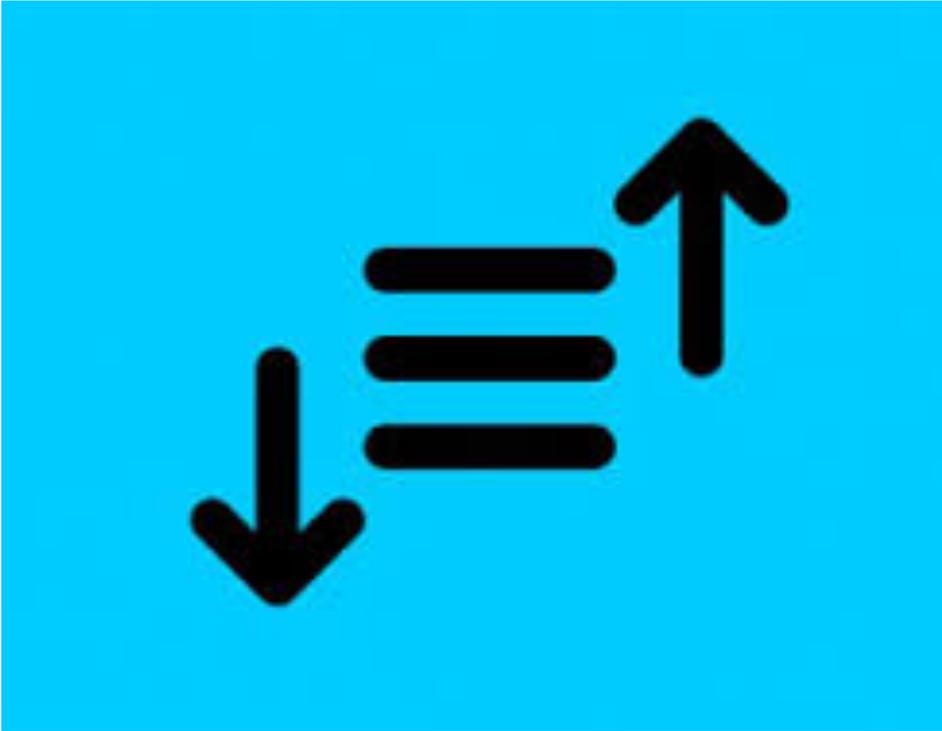


## Foco da Implementação

- Quais indicadores implementar
- Quem usará as medições
- Como apresentar as medições
- Como organizar as medições de forma a que seja úteis
- Desenvolvimento de ETL e Cockpit

# De Indicadores Potenciais a Escolhidos

Como selecionar os indicadores a ser implementados



## Indicadores a Ser Implementados:

- Identificar os tomadores de decisão
- Identificar suas principais preocupações

# Tomadores de Decisão Potenciais



## Alguns Exemplos de Papéis:

- Gestão Executiva
- Gestão Comercial
- Gestão de Qualidade
- Gestão de Produção
- Gestão de Risco
- Gestão de Produção
- etc

(1) Após Key Performance Question (KPQ) por Bernard Marr

# De Indicadores Potenciais a Escolhidos

Identificando as principais preocupações



- Principais Preocupações:**
- Avaliar se o processo está funcionando bem por meio de Perguntas Chave de Desempenho de Processo (PCDP) <sup>(1)</sup>

(1) Após Key Performance Question (KPQ) por Bernard Marr

# O que Importa ser Medido?

Medição de Valor: Necessidades e Expectativas

Qual(is) Processo(s) não Funcionou(aram) Direito?



1



2

# De Indicadores Potenciais a Escolhidos

Quais são as características das Perguntas Chave de Desempenho do Processo (PCDP) <sup>(1)</sup>



## Características da PCDP:

- Questão aberta
- Relacionado ao desempenho para permitir avaliar quão bem o processo está desempenhando
- Curta e clara
- Foco no presente e futuro
- Refinada e melhorada ao longo do uso
- Base para relatórios, comunicações e revisão de desempenho

(1) Baseado em Key Performance Question (KPQ) de Bernard Marr

# De Indicadores Potenciais a Escolhidos

Identificar as principais preocupações – Pergunta Chave de Desempenho do Processo PCDP <sup>(1)</sup>



## Perguntas Chave de Desempenho de Processo Típicas:

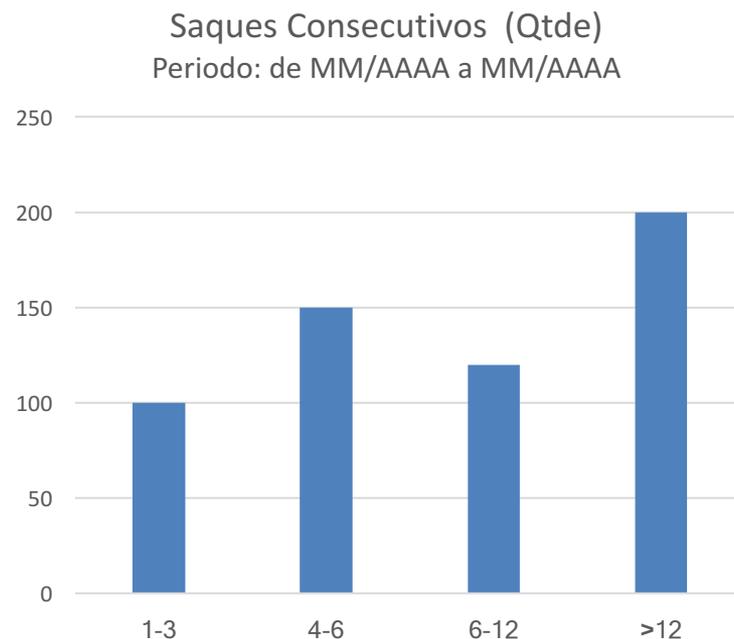
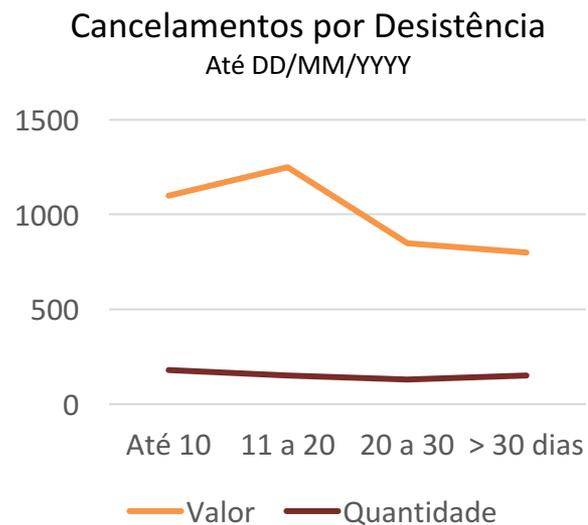
- Em que grau ...
- Em que extensão ...
- Quão bem ...
- Quão efetivo ...
- Porque acreditamos que ...

(1) Baseado em Key Performance Question (KPQ)  
por Bernard Marr

# Exemplo de Protótipo de CockPit

Papéis: Gestão Executiva

PCDP : Porque acreditamos que estamos atingindo o público correto na venda de fundos de aposentadoria?



# Agenda

- Escopo da Palestra
- Conceitos Envolvidos
- Identificando Indicadores
- Implementando Indicadores
- **Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores**
- Sistema de Medição
- Finalização

## Passo-a-passo da Abordagem

1. Selecione os indicadores corretos
  - Comece com indicadores de eficácia (Veja Propósito)
  - Foque na criação de valor (Veja Atributos de Valor)
2. Meça o que importa (poucos e bons indicadores)
3. Não espere que esteja perfeito na primeira versão  
(Identificar, Descrever, Implementar, Implantar, Usar, Avaliar e Refinar)

Vamos usar o passo-a-passo



1



2

# Fechamento: Qual Processo “Vender Bolo” Deu Errado

Declaração de Resultado: Exemplo e medições potenciais

## Processo: Vender Bolo

Necessidades	Um bolo para uma festa
Propósito	Vender bolos, produzidos sob demanda, como pedido pelo cliente
Expectativas	↑ Semelhança com o modelo
	↑ Sabor
	↑ Saudável
	↑ Pontualidade
	↓ Estragos (Devido a entrega e a montagem)
	↓ Reclamação de bagunça/sujeira (depois da entrega e montagem)
Saídas	O bolo
Evento Final	Bolo à disposição para consume no local da festa

# Fechamento: Qual Processo “Vender Bolo” Deu Errado

Papel: Gerente de Vendas, **Gestão Executiva**

PCDP: Porque acreditamos que estamos fazendo boas vendas? ou  
Em que grau estamos cumprindo nossas promessas?

O que devemos mostrar em um cockpit?

Sabor

Saudável

Pontualidade

Semelhança

Estragos

Limpeza

Lucratividade

Multas

Processos

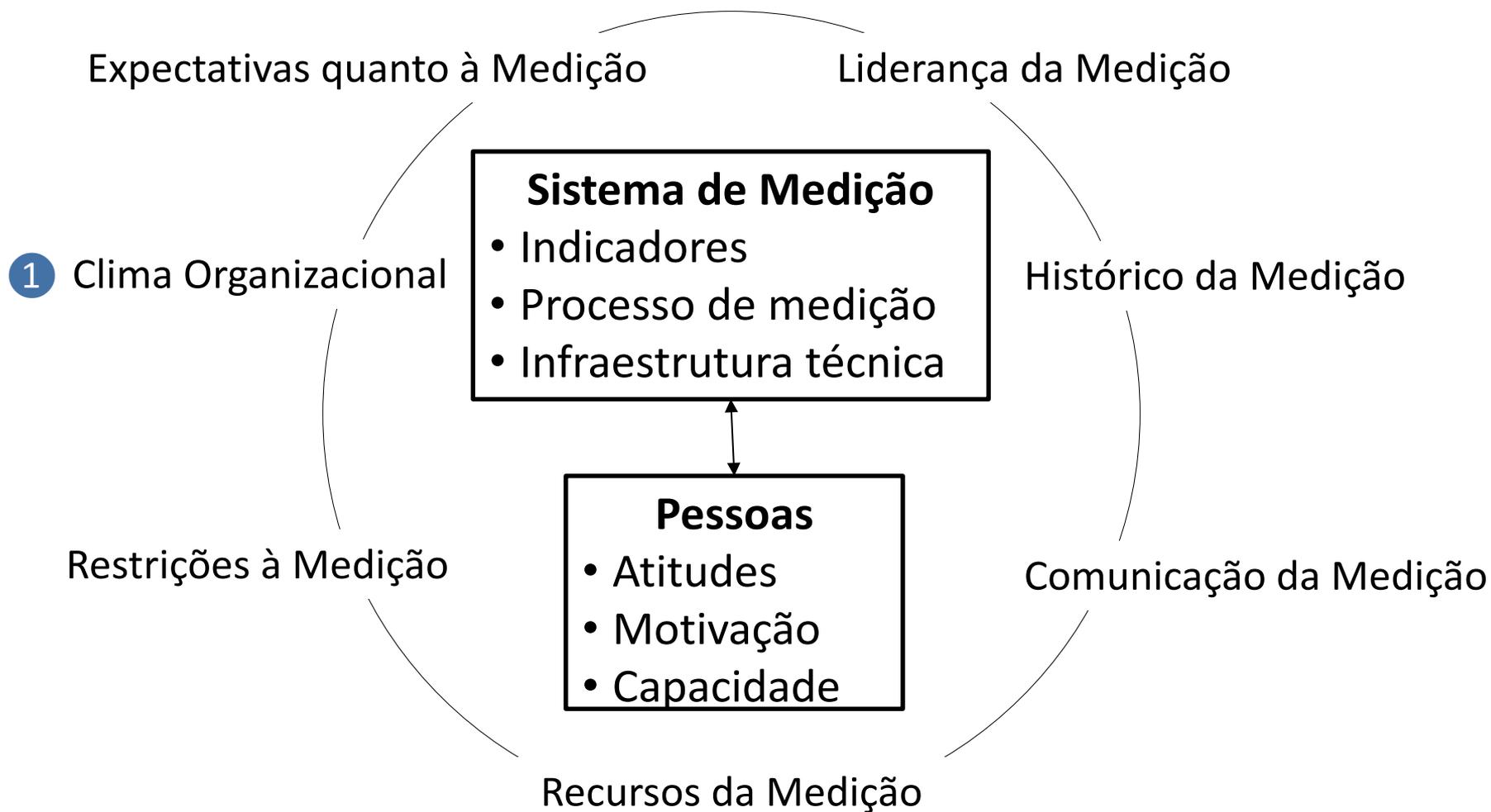
**Performance comparada com cada meta específica.**

# Agenda

- Escopo da Palestra
- Conceitos Envolvidos
- Identificando Indicadores
- Implementando Indicadores
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- **Sistema de Medição**
- Finalização

# Sistema de Medição (\*)

Pilar: Contexto -- Constituição



(\*) "Transforming Performance Measurement", Dean R. Spitzer

# Sistema de Medição (\*)

## Pilares do Sistema de Medição



- Indicadores tradicionais
- Maior ênfase na volumetria
- Uso principal: julgamento e consequente recompensa e punição

- Sistema de medição estático
- Medição por área funcional
- Falta de responsável pelo sistema de medição

(\*) "Transforming Performance Measurement", Dean R. Spitzer

# Agenda

- Escopo da Palestra
- Conceitos Envolvidos
- Identificando Indicadores
- Implementando Indicadores
- Fechamento sobre Identificação e Implementação de Indicadores
- Sistema de Medição
- **Finalização**



# Perguntas?





## Alexandre Magno Vazquez Mello

Tel.: (11) 99979-3181

E-mails:

[alexandre@alexandremvmello.com.br](mailto:alexandre@alexandremvmello.com.br)  
[alexandre@bpmexperts.com.br](mailto:alexandre@bpmexperts.com.br)

Sites:

[www.alexandremvmello.com.br](http://www.alexandremvmello.com.br)  
[www.bpmexperts.com.br](http://www.bpmexperts.com.br)



ALEXANDRE M. V. MELLO

CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS - BPM

[www.alexandremvmello.com.br](http://www.alexandremvmello.com.br)