



Geração de Informações Estratégicas por meio de Processos de Negócio

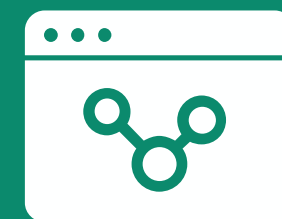
Jorg Neves Bliesener

Agenda



Gestão de desempenho

Processos e indicadores
Uma reflexão sobre o ciclo PDCA



CrITÉrios para bons indicadores

S.M.A.R.T
Contexto do negÓcio



Problemas comuns de indicadores

Um exemplo com resultados catastrÓficos
Análise dos problemas ocorridos



Desenho de painéis de indicadores estratégicos

Èstrutura do projeto e papéis envolvidos
Exemplo demonstrativo

Peter Drucker



*What can not be
measured can not
be managed*

O que não pode ser
medido não pode
ser gerenciado



Quem disse?

The W. Edwards Deming Institute Blog

Myth: If You Can't Measure It, You Can't Manage It

by [John Hunter](#) August 13, 2015

“It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it – a costly myth.”

W. Edwards Deming, [The New Economics](#), page 35.

One of the quotes you will see quite frequently “incorrectly” attributed to Dr. Deming is “if you can't measure it, you can't manage it.” I suppose you could say it is correctly attributed to him; after all that is a direct quote from the quote listed above 😊 However, I think it would be more accurate to say it is misattributed to him.

W. Edwards Deming

Acreditou na importância dos números, mas também sabia que nem tudo pode ser medido

Jul 04, 2013

MEASUREMENT MYOPIA

Here's this month's piece from neuroeconomist Paul Zak. For those who might dismiss some of our thinking as the “soft side” of management, Paul puts “hard science” behind it.

“If you can't measure it, you can't manage it.”

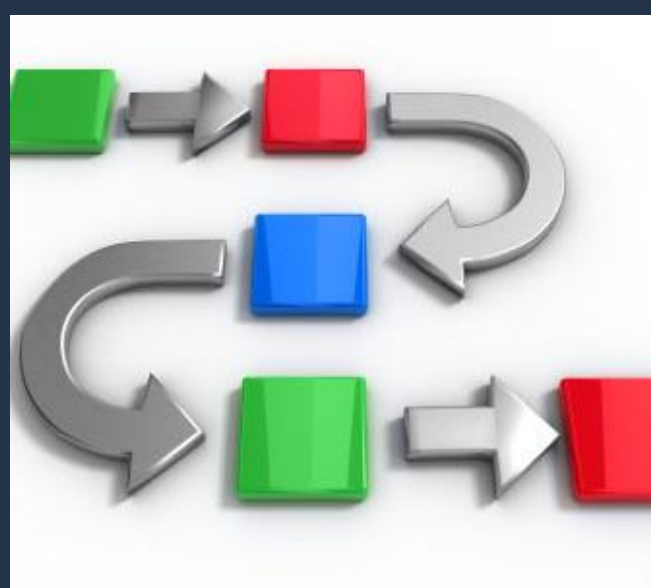
This maxim ranks high on the list of quotations attributed to Peter Drucker. There's just one problem: He never actually said it.

Peter Drucker

Acreditou na importância dos números, mas também sabia que nem tudo pode ser medido

Gestão de desempenho de processos

BPM



Processos

Gestão de desempenho



Indicadores

O famoso (e inevitável) ciclo PDCA

Plan (Planejar)

- Localizar problemas
- Definir metas
- Estabelecer plano de ação
- Desenhar processos de negócio

Check (Verificar)

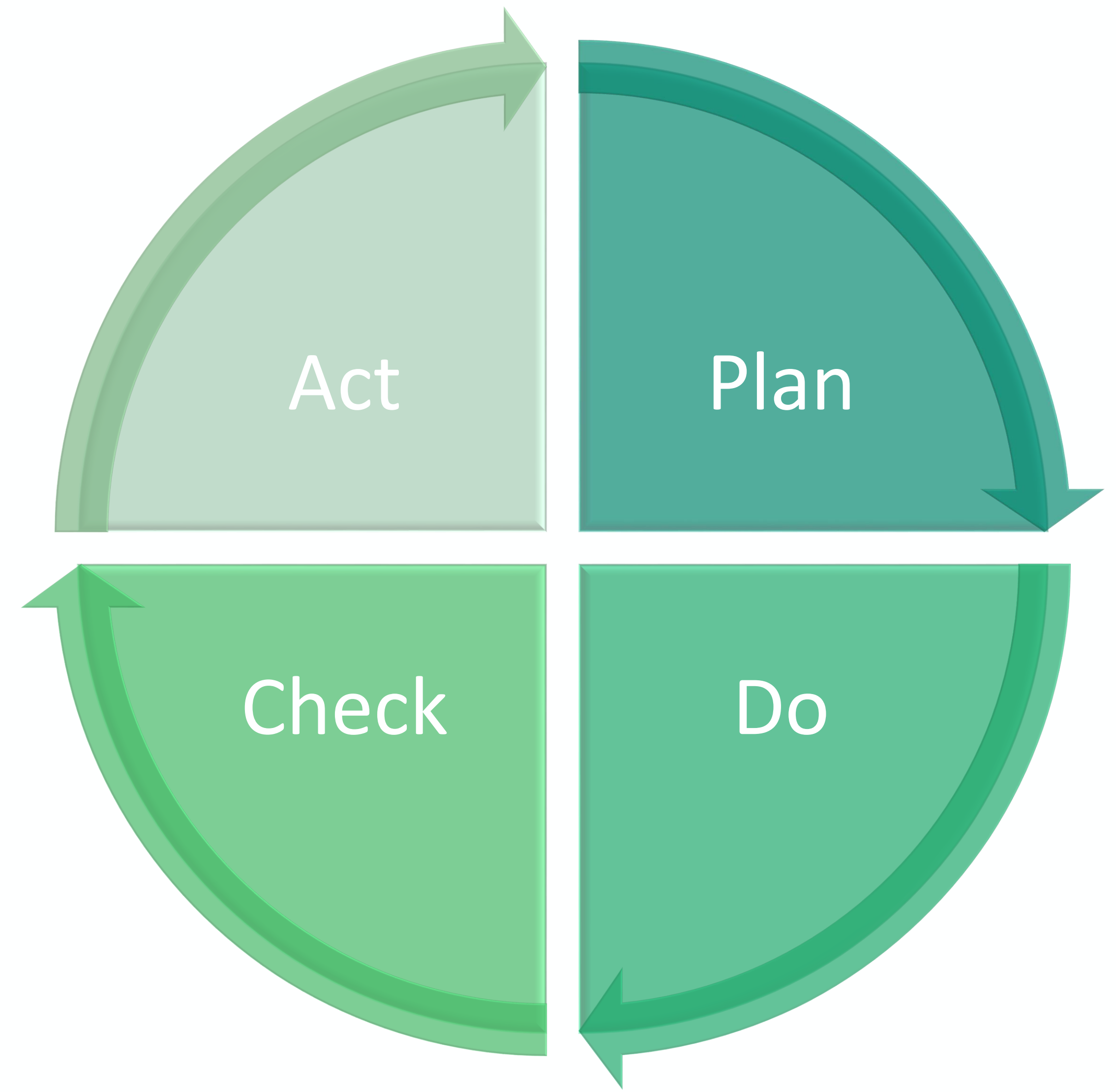
- Medir resultados
- Comparar resultados vs. metas

Do (Realizar)

- Implantar o plano
- Executar o plano

Act (Agir)

- Realizar ações corretivas
- .Padronizar casos de sucesso

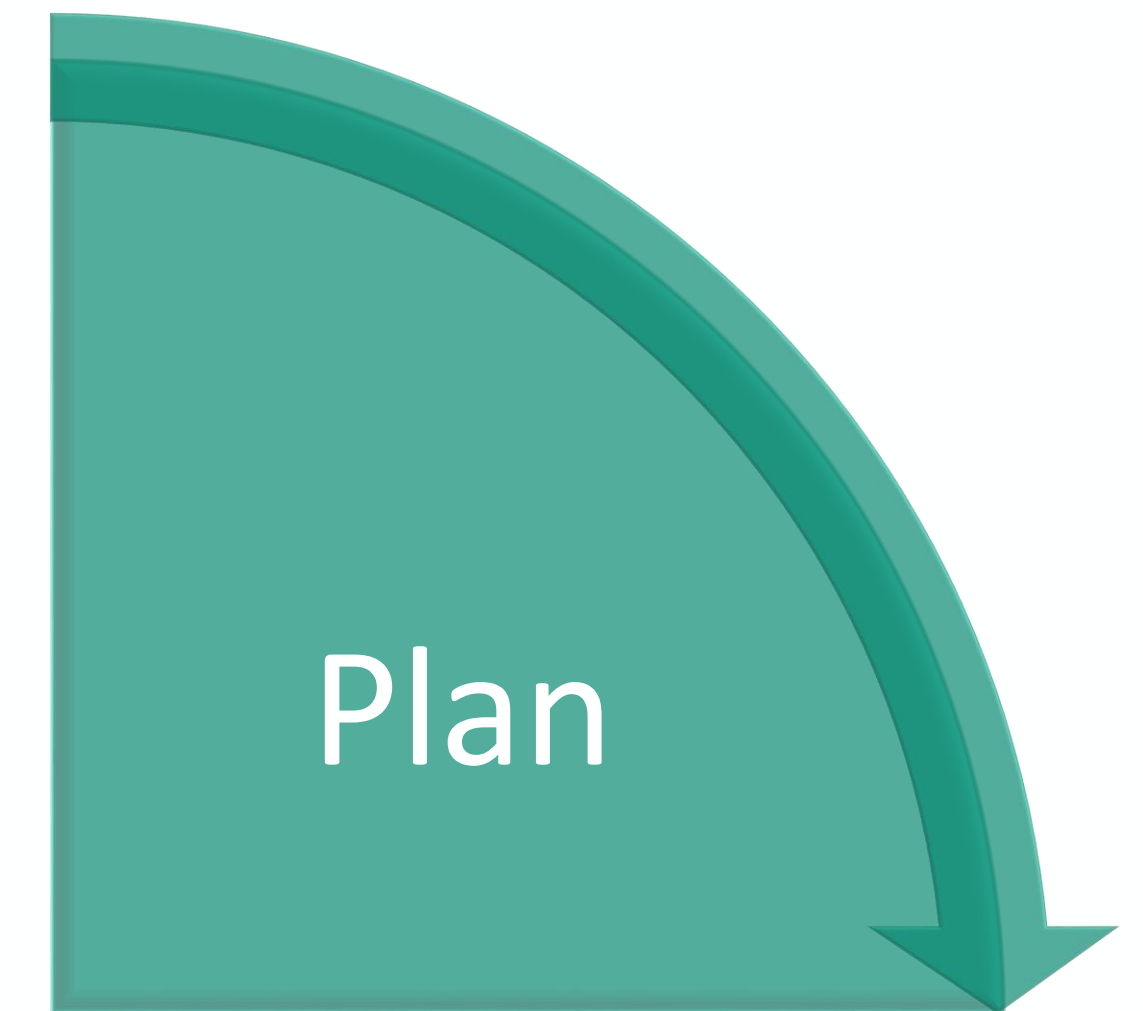


O famoso (e inevitável) ciclo PDCA



Plan (Planejar)

- Localizar problemas
- Definir metas
- Estabelecer plano de ação
- Desenhar processos de negócio



O famoso (e inevitável) ciclo PDCA



Do (Realizar)

- Implantar o plano
- Executar o plano

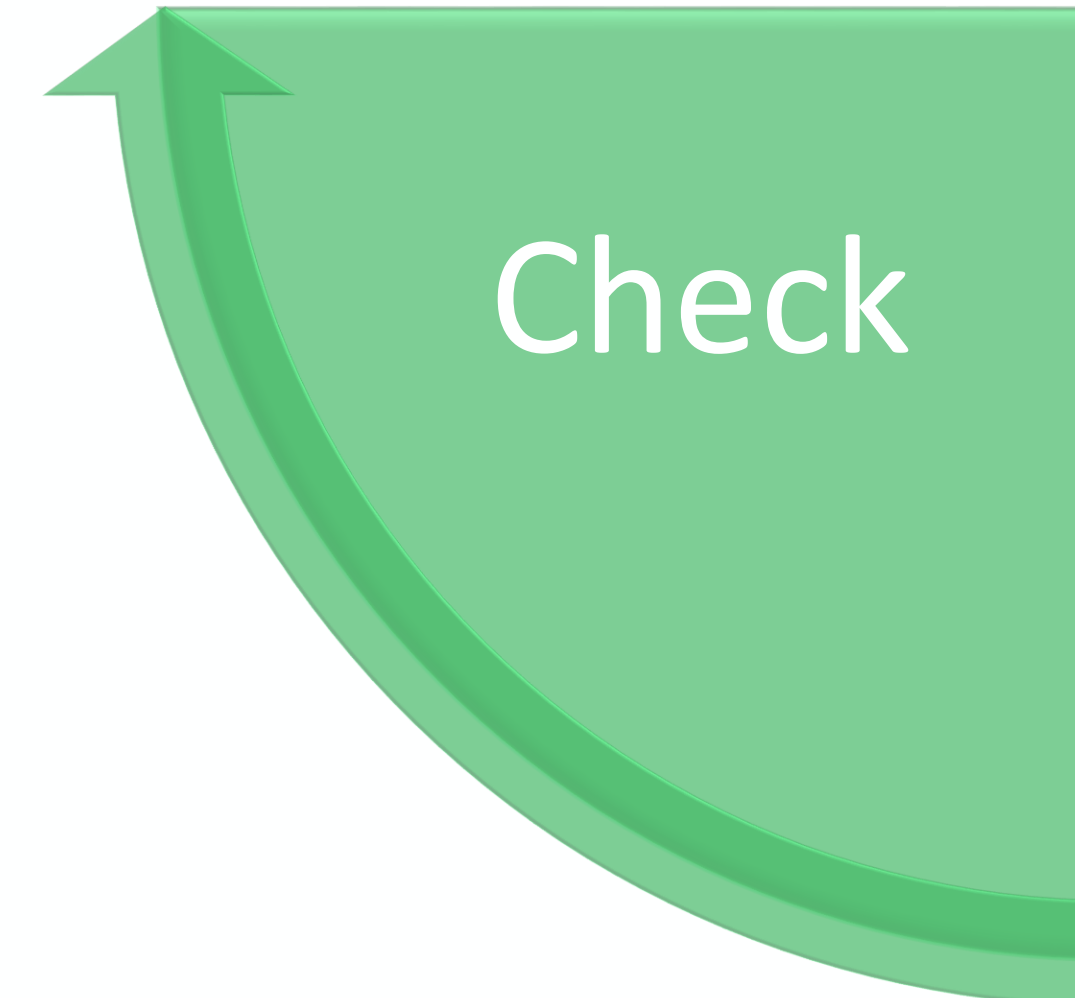


O famoso (e inevitável) ciclo PDCA



Check (Verificar)

- Medir resultados
- Comparar resultados vs. metas

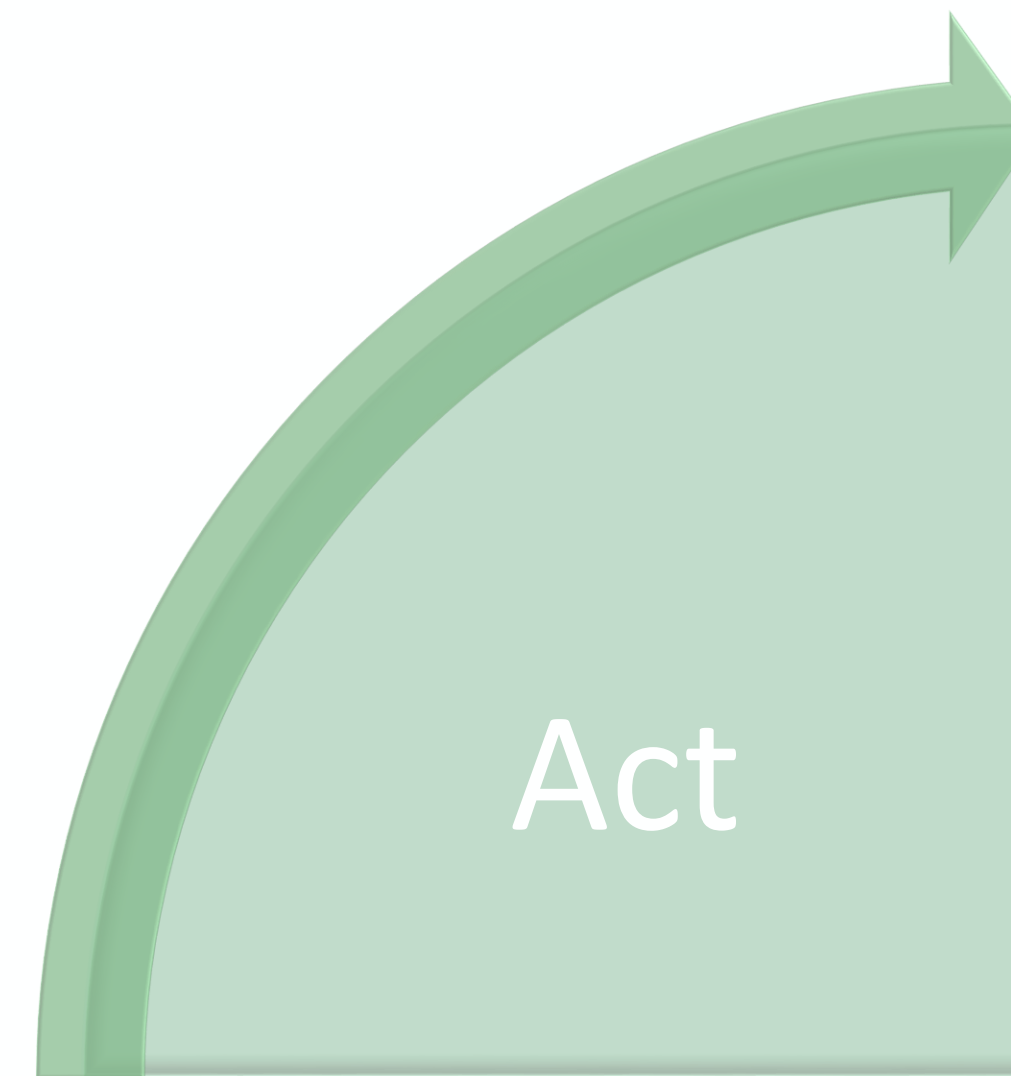


O famoso (e inevitável) ciclo PDCA



Act (Agir)

- Realizar ações corretivas
- Padronizar casos de sucesso



O famoso (e inevitável) ciclo PDCA

Uma reflexão

Plan (Planejar)

- Localizar problemas
- Definir metas
- Estabelecer plano de ação
- Desenhar processos de negócio

Check (Verificar)

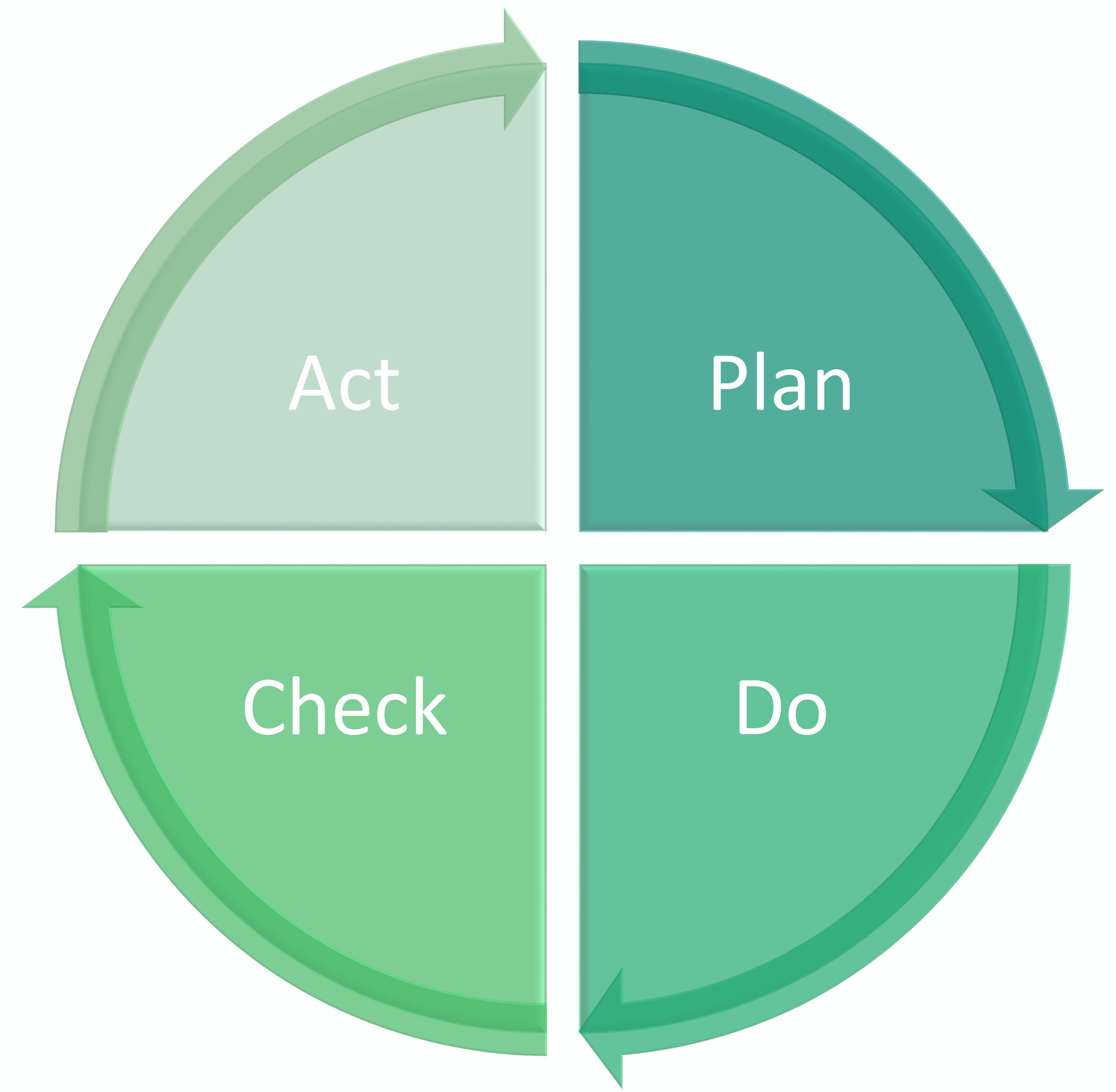
- Medir resultados
- Comparar resultados vs. metas

Do (Realizar)

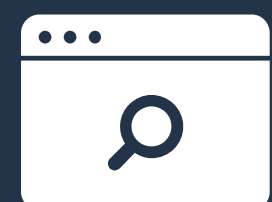
- Implantar o plano
- Executar o plano

Act (Agir)

- Realizar ações corretivas
- Padronizar casos de sucesso



Categorias de indicadores



Qualidade

Desempenho
Confiabilidade
Conformidade
Satisfação
Humanidade



Tempo

Tempo de processamento
Variação do tempo de processamento
Cumprimento dos prazos
Frequência de entrega



Flexibilidade

Quantidade de exeções
% Tempo exceções/fluxo normal



Custo

Custo de produção
Valor agregado
Custo de manutenção

O que é um bom indicador?

Critérios SMART



Vítimas de trânsito

Modo	por bi viagens
Ônibus	4,3
Trem	20
Van	20
Carro	40
Pé	40
Água	90
Ar	117
Bicicleta	170
Moto	1640

Qual o meio de transporte mais seguro?

A definição do indicador nem sempre é uma tarefa trivial.

A resposta à pergunta “O que é seguro?” deve considerar o contexto.

Se o objetivo for apenas fazer uma viagem – sem destino definido - parece que a melhor escolha é o ônibus e que o avião é inseguro

A situação muda se a gente considerar o tempo gasto ou os quilômetros viajados

Balanced Scorecard




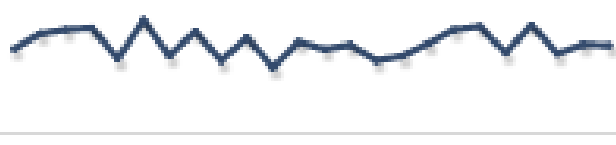






Visão consolidada de indicadores estratégicos



- Consolida e relaciona os indicadores em quatro categorias
- Define e relaciona indicadores para os objetivos estratégicos da organização
- Relaciona os indicadores com ações estratégicas
- Compara os valores dos indicadores com as metas definidas

Balanced scorecard

Outro exemplo

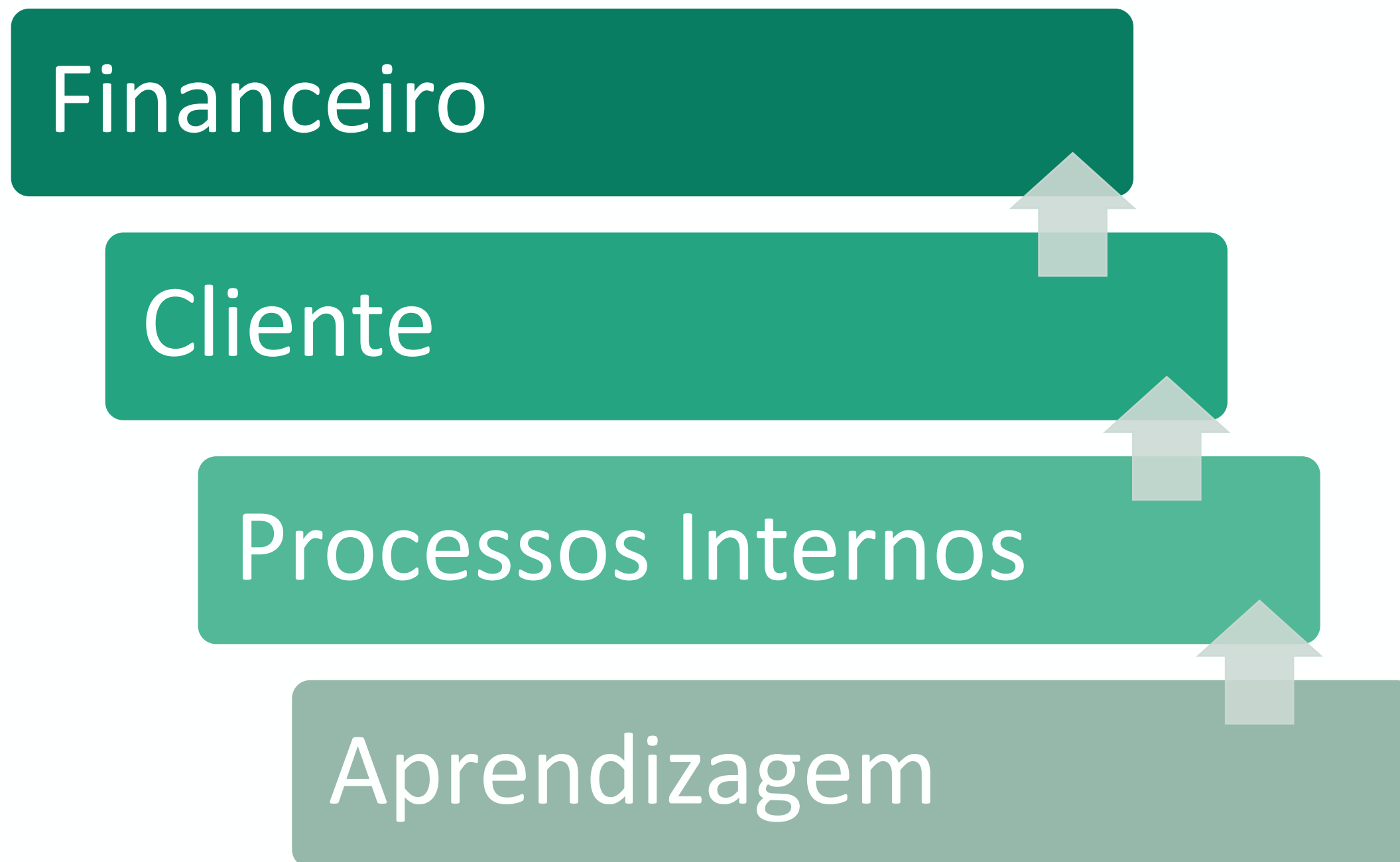
Measures	Trend	Current	Variance	Category
EBITDA <small>Monthly Financial Statement</small>		\$1.3M	41%	Financial
Gross Revenue <small>Monthly Financial Statement</small>		\$19.3M	-27%	Financial
Profit <small>Monthly Financial Statement</small>		5.9%	-41%	Financial
Customer Rating (%) <small>Quarterly Survey Responses</small>		89.3%	3%	Customer
Average Customer Size <small>Monthly Customer Reports</small>		\$88.2k	-4%	Customer
Customer Retention <small>Monthly Customer Reports</small>		91.2%	1%	Customer
On-Time Delivery <small>Monthly Operational Data</small>		\$1.3M	-4%	Internal
Admin Exp / Total Revenue		8.3%	17%	Internal
		1.3%	87%	Learning/Growth
		5.6	62%	Learning/Growth

Apresentação visual deficiente

Falta estruturação visual em categorias, não mostra a meta, histórico pouco significativo

BSC nos setores público e privado

Hierarquias diferentes



BSC no setor privado

Objetivo financeiro possui a maior prioridade



BSC no setor público

Objetivo principal é o atendimento ao cidadão

Nem sempre funciona...

Um exemplo catastrófico dos três erros principais do uso de indicadores



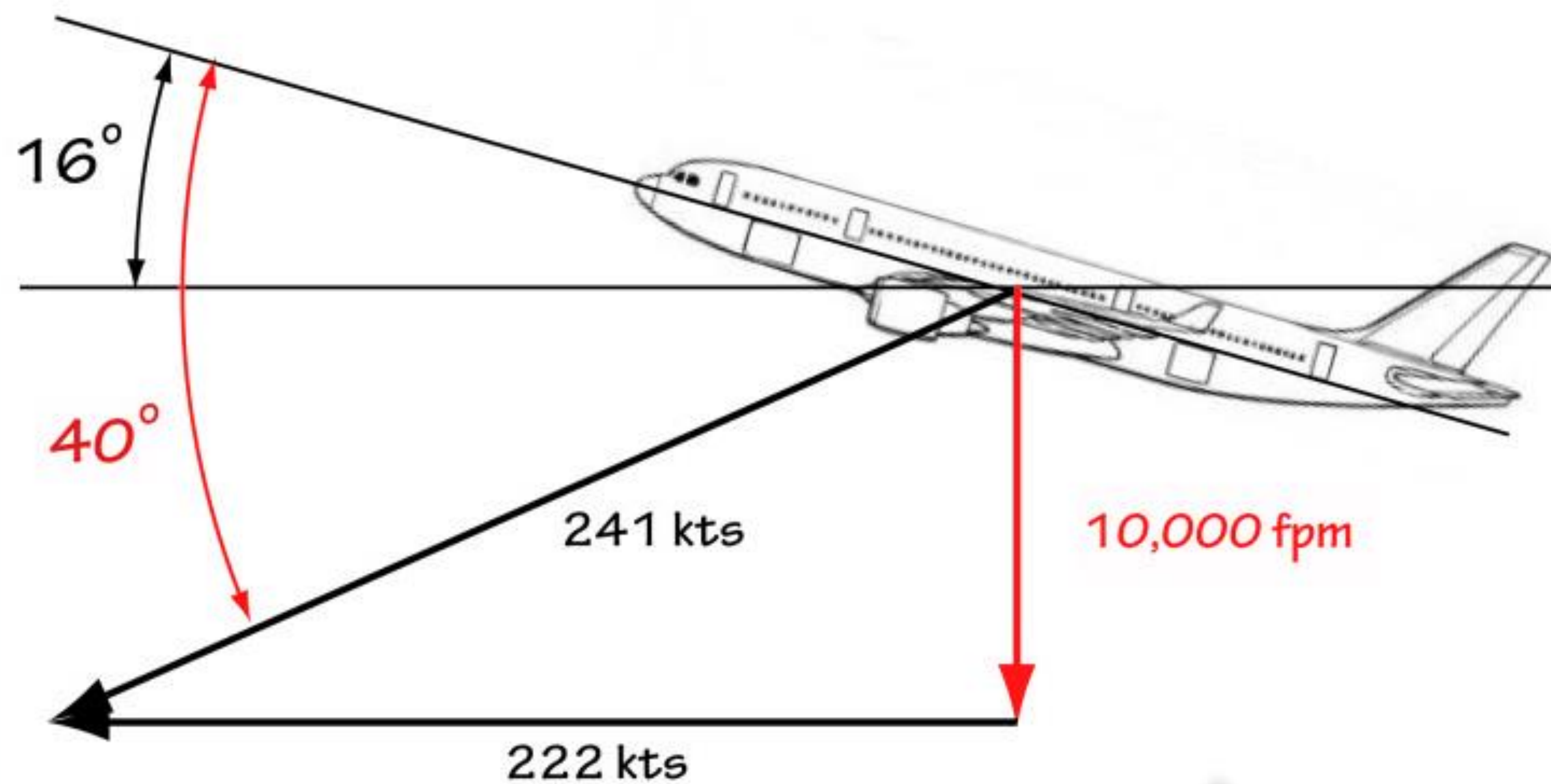
No 1º de julho de 2009, o voo AF 447 decolou do Rio de Janeiro em direção a Paris.

Depois de três horas e meia de voo, o avião entrou em uma camada de ar supercongelado e os sensores de velocidades – os chamados tubos de pitot – entupiram.

Os pilotos perderam os indicadores de velocidade e não entenderam as indicações supostamente contraditórias dos outros instrumentos.

O acidente resultou na morte de 228 pessoas.

O indicador que faltou



A informação relevante era o ângulo de ataque

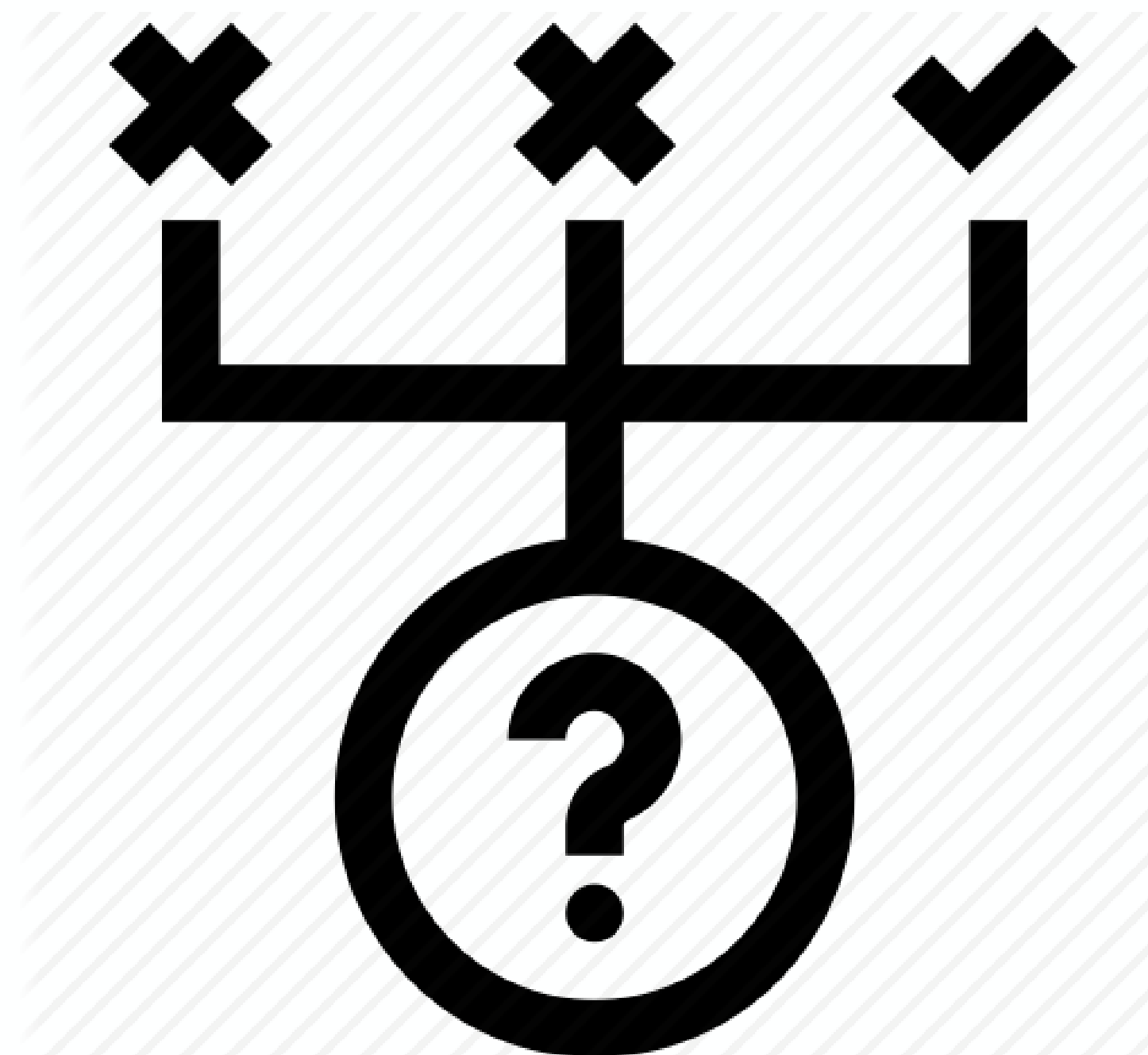
O valor está disponível nos computadores do avião e a sua indicação nos instrumentos foi uma das recomendações principais da investigação

Os três erros cometidos



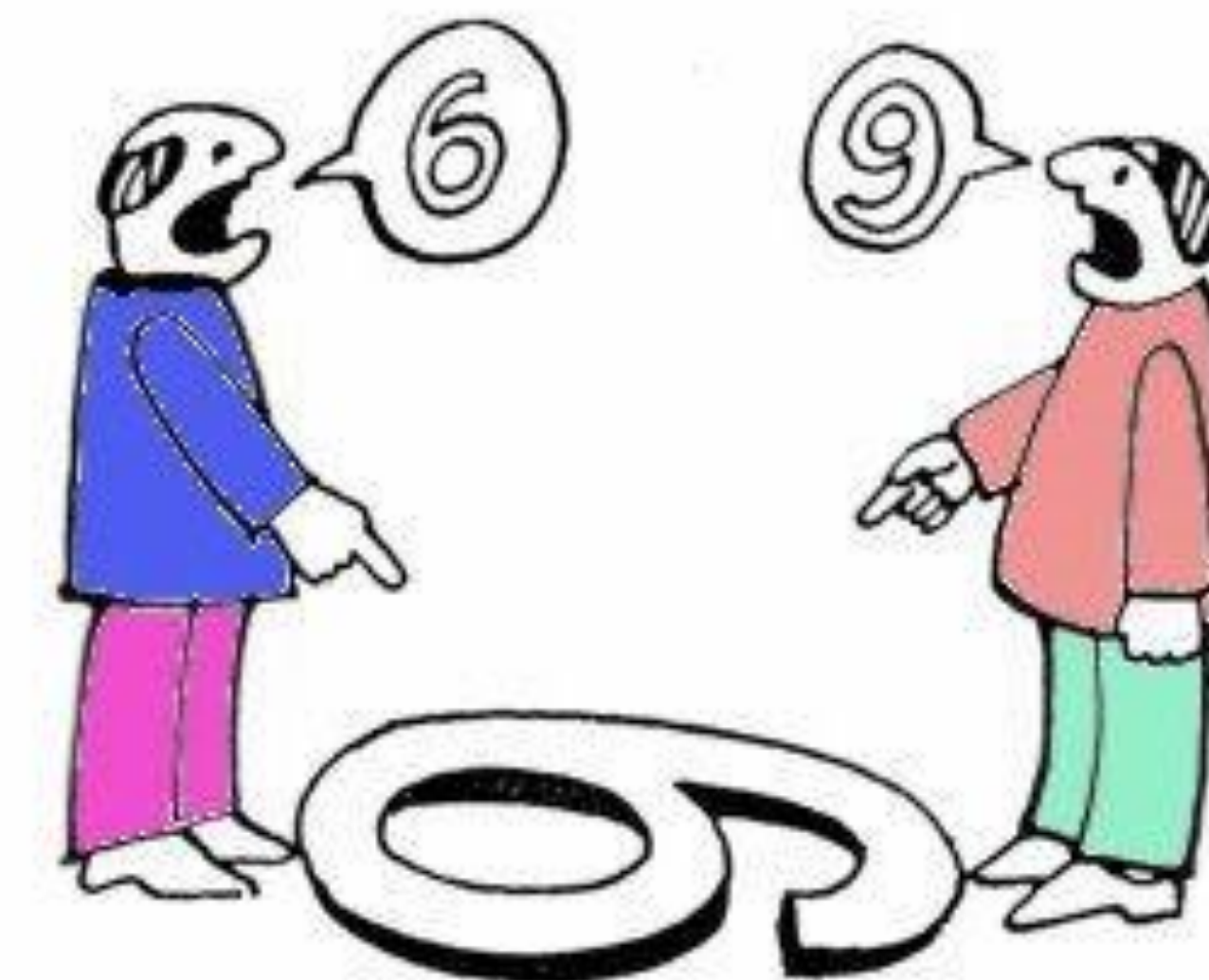
Erro de medição

A velocidade é um indicador importante que foi medido erradamente



Erro de seleção

O indicador relevante na situação – o Ângulo de Ataque – não estava disponível

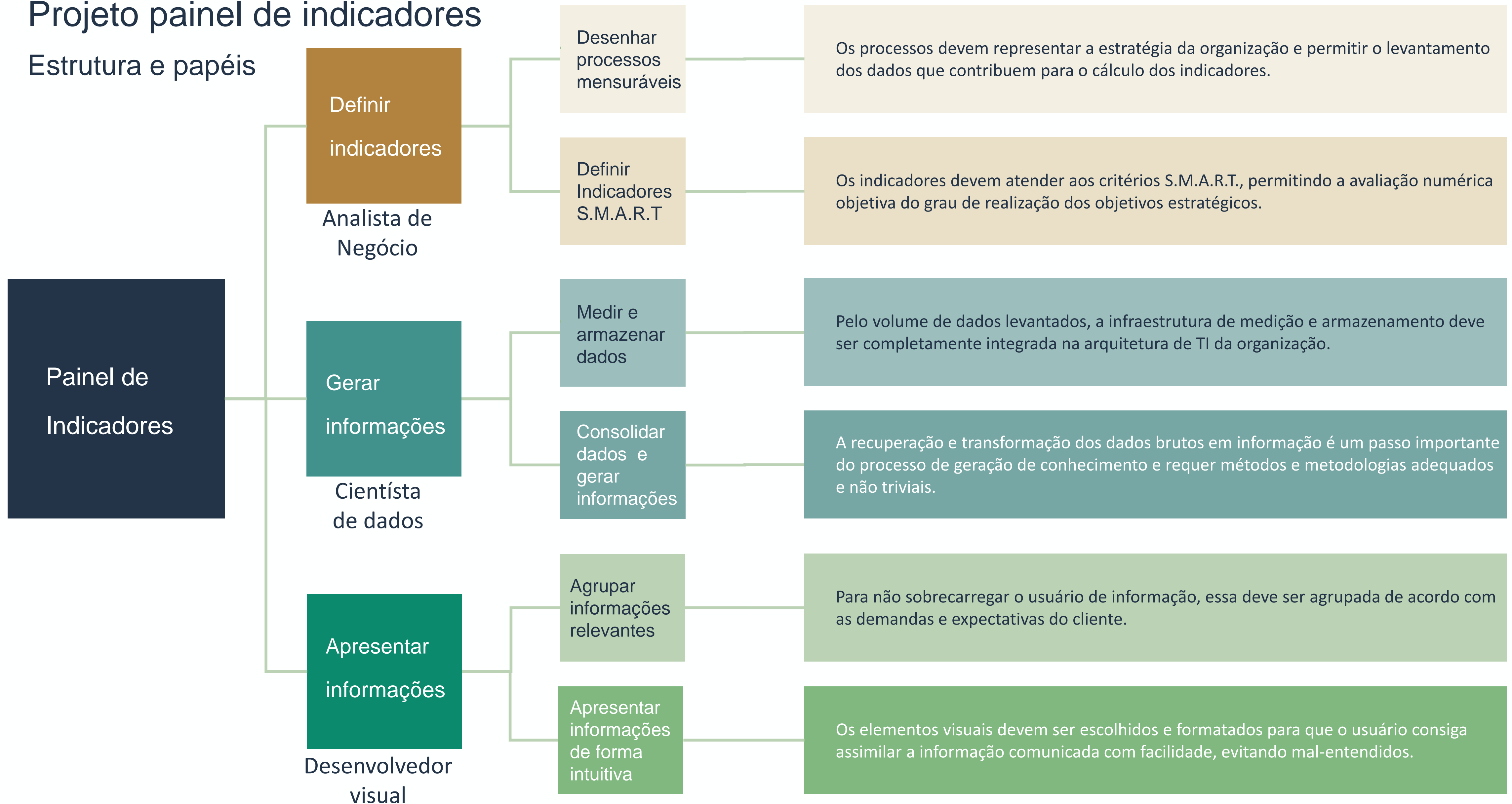


Erro de comunicação

As informações do painel de instrumentos não foram comunicadas de forma clara

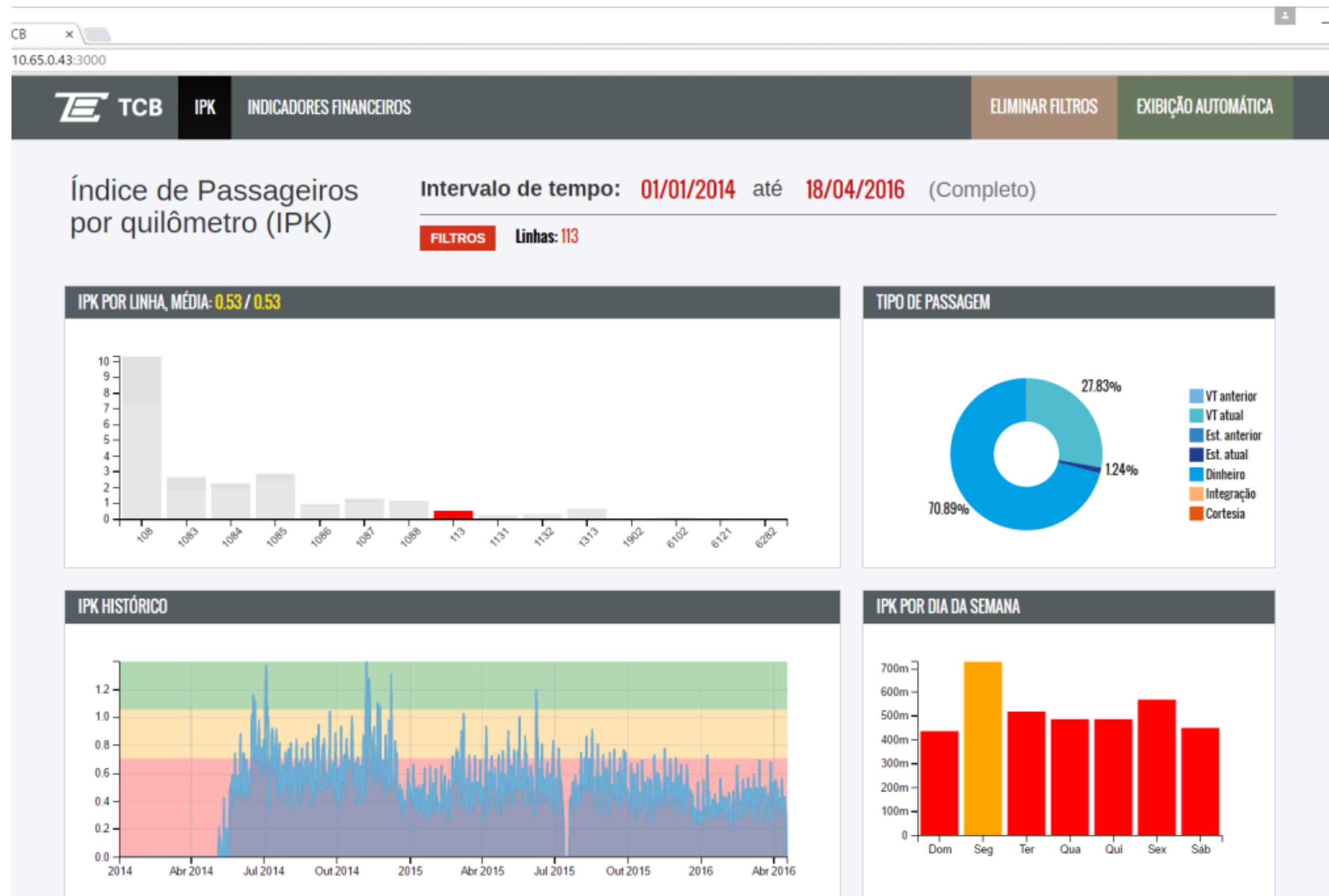
Projeto painel de indicadores

Estrutura e papéis



Exemplo demonstrativo

Caso TCB-DF



Consolidação do painel (dashboard) com informações sobre as arrecadações viabilizando a tomada de decisão sobre as diretrizes para orientar o processo arrecadatório, bem como, a previsibilidade do fluxo de recebimentos.

O painel de controle da solução pode ser customizado e possui mecanismos dinâmicos de filtros e ordenação

Jorg Neves Bliesener

Consultor estratégico



Telefone

+55 61 3963-0030

Email

jorg.bliesener@memora.com.br

Website

www.memora.com.br

obrigado