

# GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Silvia Inês Dallavalle de Pádua

# AGENDA

- Introdução
- Conceito BPM
- Aplicações do BAM
- Ferramentas BAM

# INTRODUÇÃO

- Introdução
- Desenho de métricas
- Associação das métricas
- Coleta de indicadores
- Painéis de gerenciamento

# DEFINIÇÃO DE PROCESSO

“uma **série de etapas** criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto **estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente**” (RUMMLER e BRACHE, 1995);

# BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

BPM é um abordagem disciplinada para:

**Identificar**

**Documentar**

**Controlar**

**Desenhar**

**Medir**

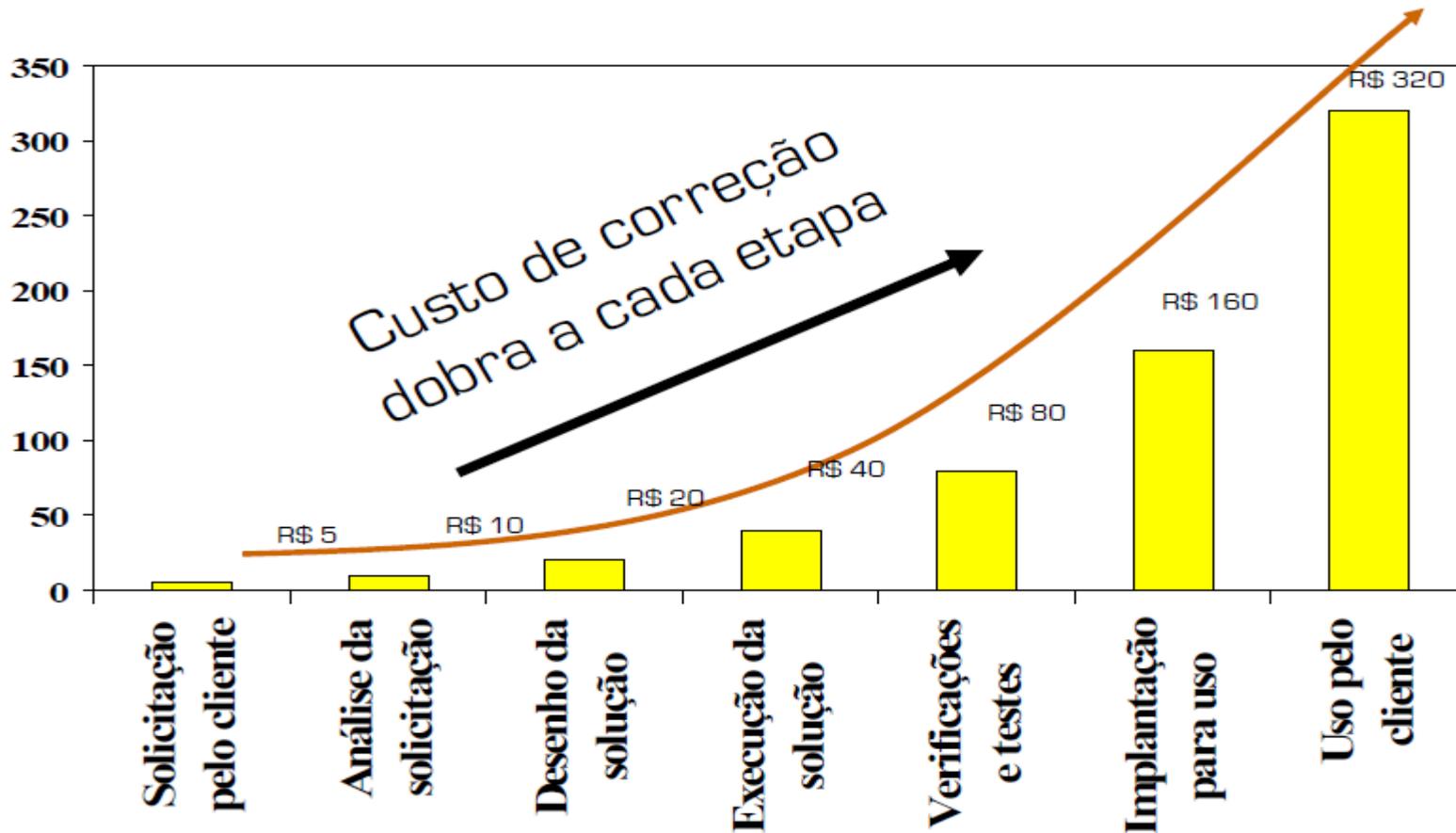
**Melhorar**

**Executar**

**Monitorar**

processos de negócio **automatizados ou não** para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização

# CUSTO DA DETECÇÃO DO PROBLEMA X TEMPO



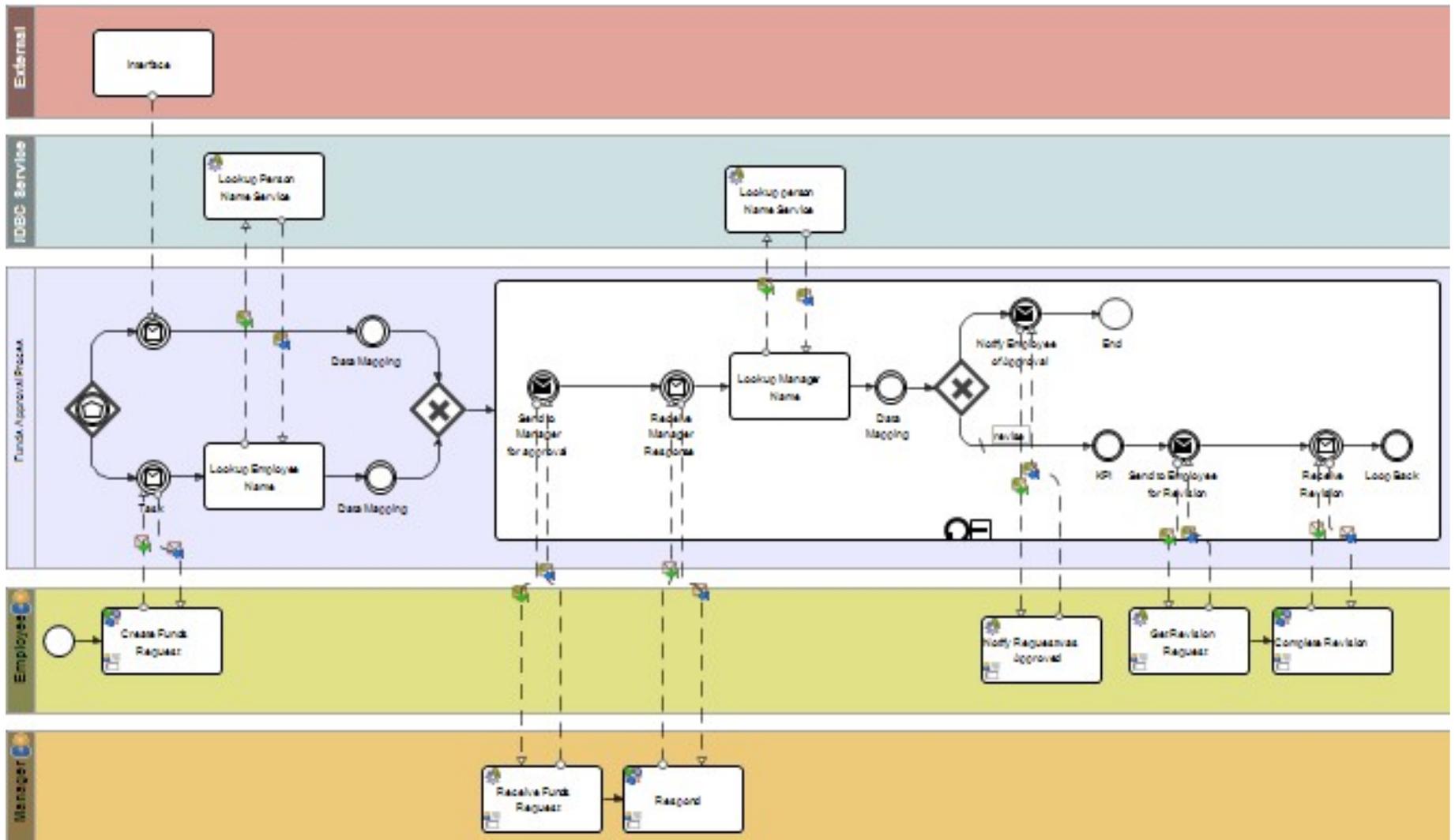
Quanto mais tarde se detecta o problema, maior o custo

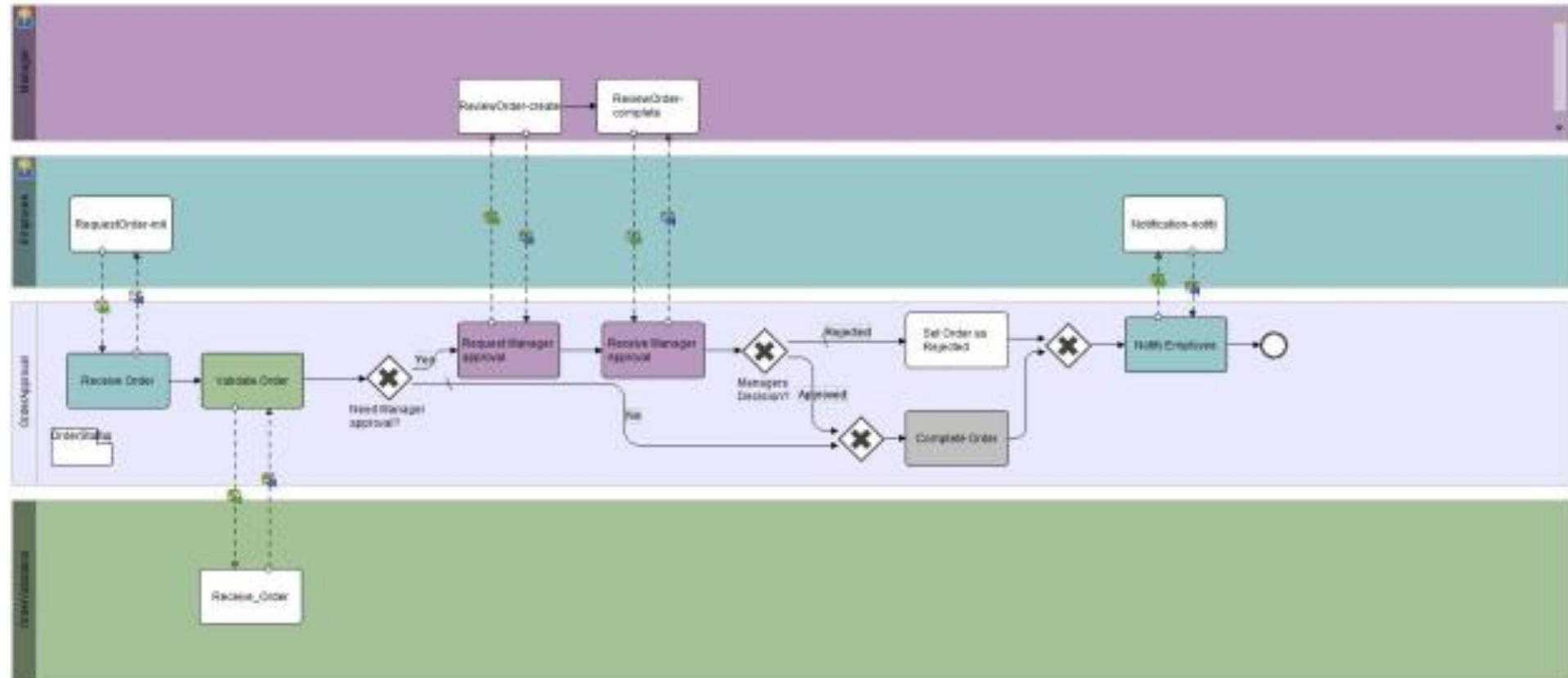
# CUSTO DA NÃO-QUALIDADE

- Refugo
- Retrabalho
- Perda de tempo
- Perda de dinheiro
- Danos a imagem
- Perda de cliente
- Ações indenizatórias
- Estresse profissional

# FATORES CHAVES DE SUCESSO BPM

- Alinhamento de estratégia, cadeia de valor e processo de negócio
- Metas
- Patrocínio executivo e governança
- Propriedade do processo
- **Métricas, medições e monitoramento**
- Práticas





# EXECUÇÃO DO PROCESSO

- Necessidade de monitoramento alto nível
- É possível ter mais de uma versão do processo
- É possível monitorar a execução do processo e verificar:
  - Atividades atrasadas
  - Atividades com problemas
  - Atividades concluídas com sucesso

# BUSINESS ACTIVITY MONITORING

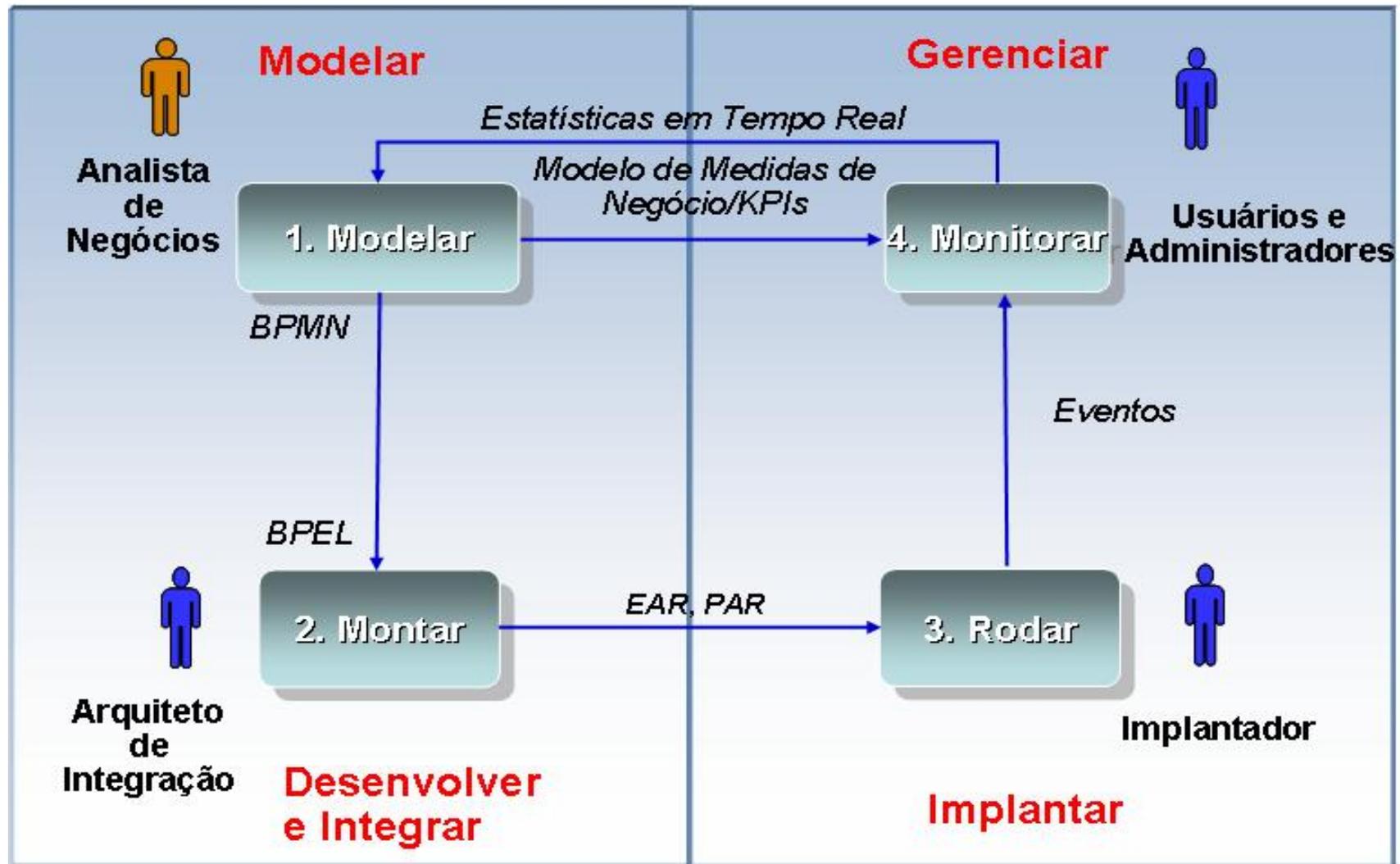
- Avaliar o desempenho dos processos é importante para tomada de decisão?
- Relacionar metas com medidas atuais dos processos é relevante?
- Durante execução é possível identificar gargalos dos processos?
- As organizações possuem essas informações no ERP?

# APLICAÇÕES DO BAM

- Gerenciar o negócio online (tempo real)
- Visibilidade do detalhe dos processos para evitar problemas e diminuir custos
- Comparar com competidores, padrões de mercado ou áreas internas

# FERRAMENTAS BAM

- São softwares que monitoram continuamente “tempo real” ou em ciclos de eventos de monitoração como o desempenho de um processo se comporta frente às métricas definidas de um processo.
- Não deveria ser o ponto de entrada para uma organização que esteja começando uma iniciativa de gerenciar os processos.



O BAM permite monitorar **todas as atividades de negócio**.

Exemplo: todos os processos de negócio que estejam em execução, e extrai medidas destes processos de negócio em observação

# INFORMAÇÕES INSTANTÂNEAS

*Pela sua dificuldade inerente, raramente estas informações são instantâneas, a menos que a empresa tenha implementado ferramentas de gerenciamento desses processos, notadamente BPMS – Business Process Management Systems e/ou BAM – **Business Activity Monitoring**, já que estes são **recursos ainda não naturalmente incluídos** nas soluções de softwares integrados, como os ERPs, CRMs, SCMs e B2Bs.*

# FERRAMENTAS BAM – CARACTERÍSTICAS

- Facilidades para geração de métricas em “tempo real”
- Facilidades para a definição de métricas de processos e um conjunto comum de métricas típicas já implementadas (ex: Custo, Tempo de resposta, Uso de Recursos Humanos, Uso de Equipamentos, Uso de Sistemas Computacionais).
- Facilidades para a coleta de medidas através de fontes de dados diversas (ex: arquivos, bases de dados e sistemas transacionais)
- Facilidades para a consolidação das medidas e transformação destas em métricas do processo.

# FERRAMENTAS BAM – CARACTERÍSTICAS (CONT)

- Facilidades para a definição e monitoração de eventos de negócio. Exemplo: um aumento súbito no volume de pedidos de produtos.
- Facilidades para a publicação de indicadores em portais e “**dashboards**”.
- Integrações com soluções SOA (Arquitetura Orientada a Serviço) e ferramentas como servidores de orquestração, servidores de eventos arquiteturais (EDA) e portais.
- Facilidades para a definição de SLA/SLM e geração de alarmes para a monitoração de desvios.

# SOA

- Os principais motivos para a arquitetura baseada em SOA são para facilitar o gerenciamento do crescimento dos sistemas corporativos de larga escala, para facilitar o provisionamento da escalabilidade da Internet para uso por serviços e reduzir custos nas organizações para cooperação das organizações.
- Por exemplo, uma grande companhia adquire uma pequena companhia precisa determinar como integrar a infraestrutura de TI adquirida no portfólio global de TI existente.
- Através desta habilidade inerente para escalar e evoluir, o SOA habilita um portfólio de TI que também é adaptável para diferentes necessidades de um domínio de problema específico ou arquitetura de processo.

# SLA

- Acordo de nível de serviço é um instrumento para a gestão das expectativas do cliente.
- Sua meta é definir uma estrutura para a gestão da qualidade e quantidade dos serviços entregues e, por conseguinte, atender à demanda dos clientes a partir de um entendimento claro do conjunto de compromissos.
- Esse instrumento, que serve como uma ferramenta de comunicação e de prevenção de conflitos, é um documento vivo (deve ser sempre atualizado para revisão do acordo, adequação dos serviços e negociação de ajustes no acordo) e é base para garantir que ambas as partes usarão os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço.

# SLA

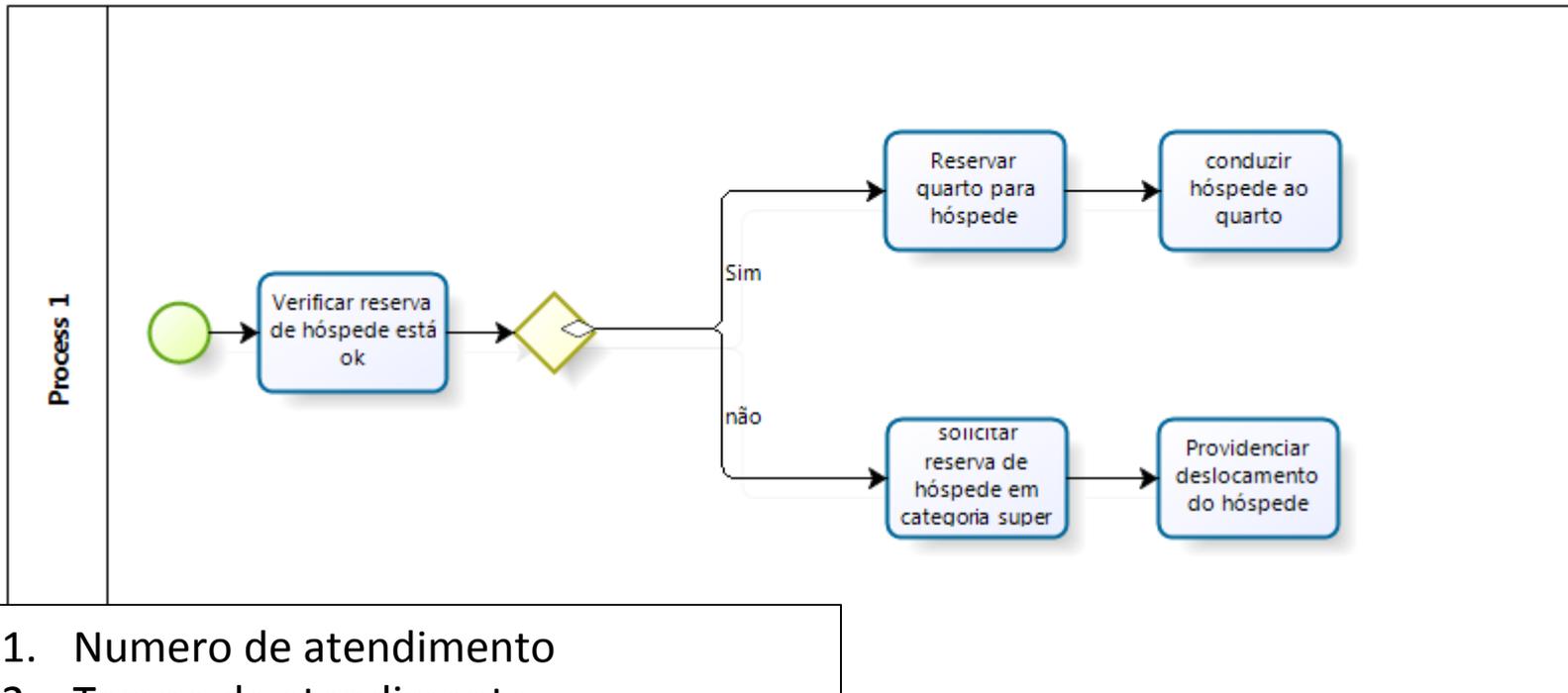
- Um acordo de nível de serviço pode incluir, entre outros termos, especificações para:
  - [Disponibilidade](#). Ex.: durante um ano, o sistema poderá ficar indisponível no máximo 8,7 horas (99,9% de disponibilidade). Este item poderá ser dividido entre paradas planejadas (para manutenções periódicas) e paradas não planejadas (erros, problemas, etc.).
  - [Incidência de erros](#). Ex.: durante um ano, o sistema não deverá registrar mais de 1 erro a cada 1.000.000 de operações processadas.
  - [Performance](#). Ex.: o sistema deverá processar a [folha de pagamento](#) em no máximo 2 segundos a cada 10 servidores processados.
  - [Prioridades](#). Ex.: solicitações classificadas como "urgentes" deverão ser resolvidas em até 8 horas, solicitações "importantes" serão resolvidas em até 24 horas, solicitações "rotineiras" serão resolvidas em até 72 horas.

# VANTAGENS BAM

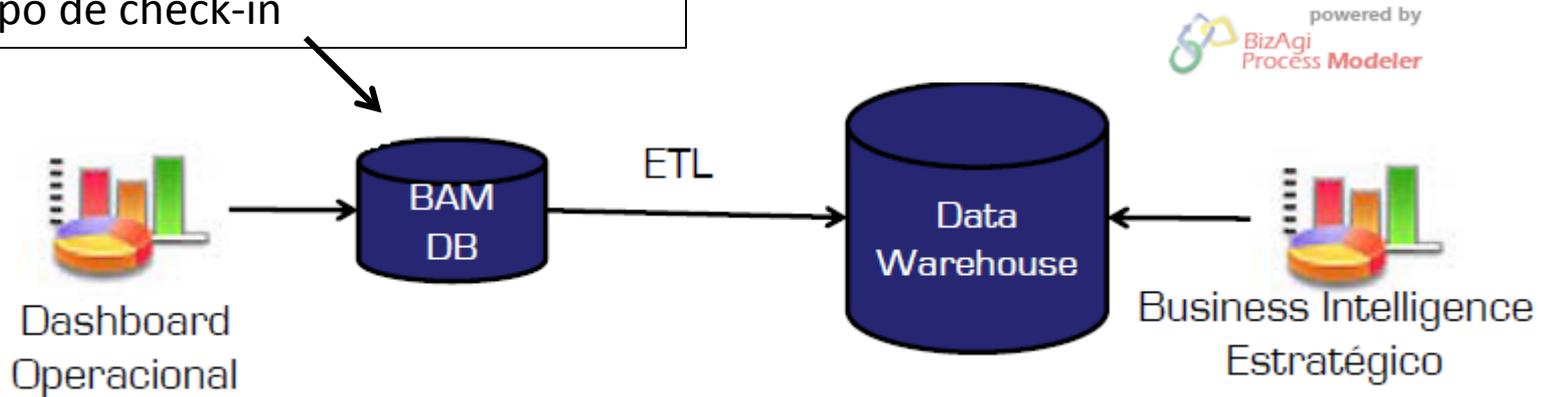
- Tomada de decisão enquanto existe tempo para evitar os problemas
- Minimização do risco operacional
- Prevenção e correção de problemas em tempo útil
- Capacidade de tirar partido de oportunidades
- ***Reduzir custos, minimizar riscos, aumentar margens***

# INDICADORES

Indicador	Mark up
Objetivo	Identifica a rentabilidade das vendas
Perspectiva	Financeira
Fórmula (metadado)	$\text{Mark-up} = (\text{valor da venda} - \text{custo da venda}) / \text{valor da venda} * 100$
Unidade de medida	R\$
Casas decimais	duas
Frequencia de mensuração (latência)	mensal
Quanto maior melhor?	sim
Faixas em relação a meta	Verde $\geq 80\%$ Amarelo $\geq 50\% \leq 80\%$ Vermelho $\leq 50\%$



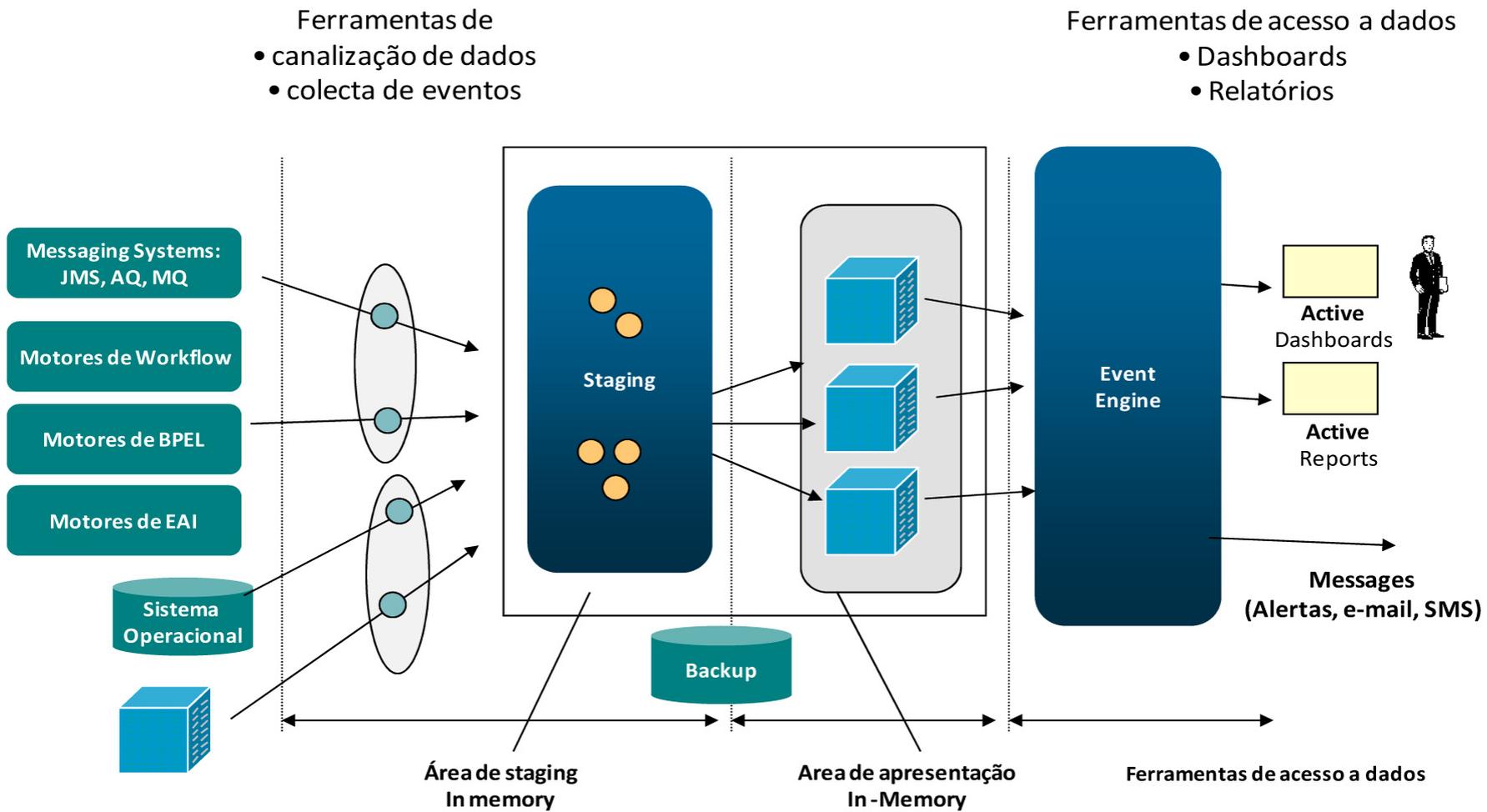
1. Numero de atendimento
2. Tempo de atendimento
3. Número de hóspede com overbook
4. Tempo de check-in



- Tutorial BAM

- <http://community.intalio.com/files/resources/FlashTutorial/BAM52/>





# VÍDEO - INTRAFLOW

- <http://www.intraflow.com.br/IntraFlow/Produto.html>

*Dependendo do intervalo de atualização selecionado, os dashboards de BAM e BI podem tanto ser parecidos como altamente diferentes.*

# DIFICULDADES

*BAM exige acessos diretos às **bases transacionais e de processos**, o que torna mais complexa sua integração com os demais recursos de suporte à gestão, exigindo **ferramentas especializadas e relativamente novas** no mercado.*

**Muito obrigada!**