



Cognos **Day**
A **raquete** para devolver os reveses do negócio

COGNOS®
AN IBM® COMPANY



Monitorização de performance

Alexandre Nobre – Sinfic, SA



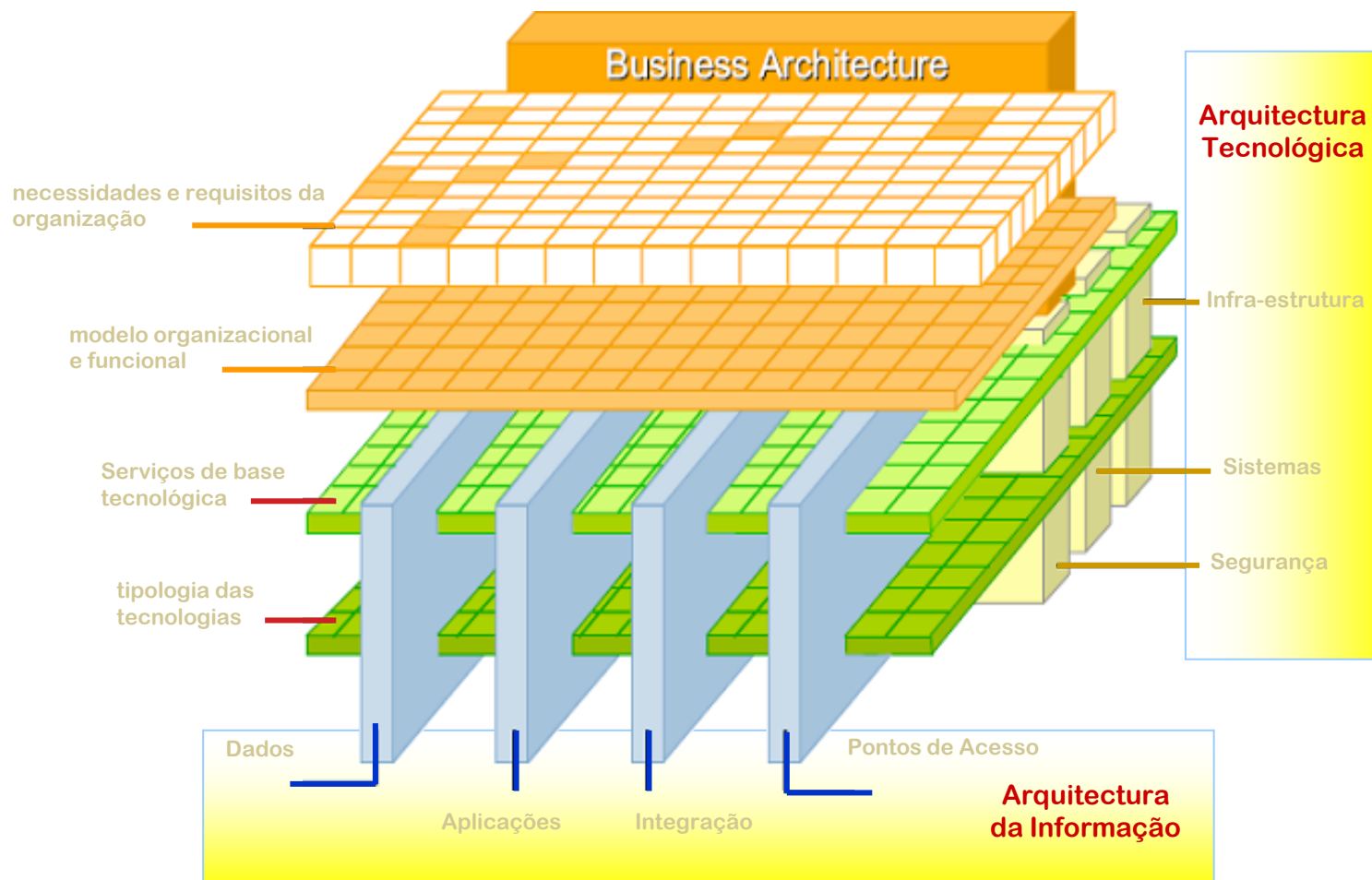
Agenda

Monitorização de Performance

- Complexidade crescente
- Capacidade de intervenção

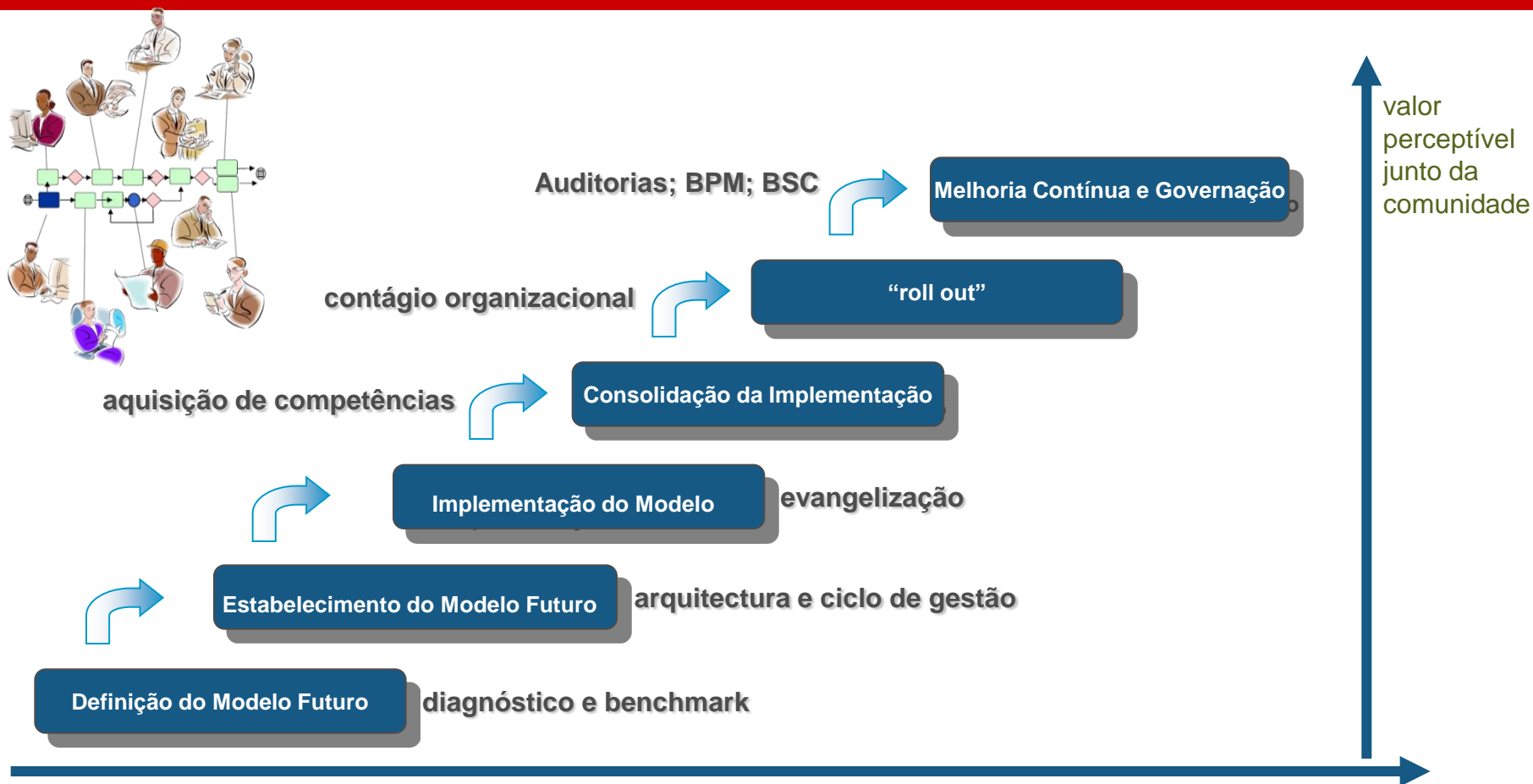


Complexidade Crescente





Caminho a percorrer





Traçado o Caminho

O objectivo da Gestão é percorrer o caminho definido, dentro dos parâmetros e constrangimentos associados ao próprio caminho.





Da Gestão à Intervenção

Desde a gestão por aproximação ...



Governacão
Governacão

... até à gestão ligada à intervenção



Governacão
Governacão



Diferentes Necessidades...Diferentes Abordagens

Business Markets Require Increased Agility...

Tactical solutions to strategic change are a characteristic of endangered or extinct species.

Gartner®



**Operacional:
Remar**



**Tático:
Apanhar a Onda**



**Estratégico:
Não “Surfar” com tubarões**

COGNOS®
AN IBM® COMPANY



Monitorização de performance na Sogruppo - SI

Carlos Alberto Fernandes
Rodrigo Esteves



Agenda

- Introdução da Empresa
- A adopção do BSC
- As Barreiras à Execução da Estratégia
- Fases de Implementação
- Operacionalização do BSC
- Evolução do projecto BSC no SSI
- Sistema de Monitorização



A Sogrupos Sistemas de Informação

A Sogrupos (SSI), é responsável pelos Sistemas de Informação do Grupo Caixa Geral de Depósitos, e resulta da fusão entre as várias direcções de sistemas de informação das empresas pertencentes ao Grupo.

É uma Unidade de Serviços Partilhados (USP), que se encontra organizada sob a forma jurídica de um Agrupamento Complementar de Empresas.



A nossa Missão: “Proporcionar, de forma eficiente e com qualidade, um sistema de informação alinhado com as necessidades do negócio do Grupo Caixa Geral de Depósitos e que seja facilitador da sua evolução.”



Motivos para a adopção do BSC

☐ Fazer da estratégia um trabalho de todos

A necessidade de definir e implementar a estratégia

☐ Alinhar

Aumentar a visão global aos vários níveis da empresa

Alinhar os recursos na direcção estratégica

☐ Gerir a Mudança

Ganhar flexibilidade para a adequação das mudanças

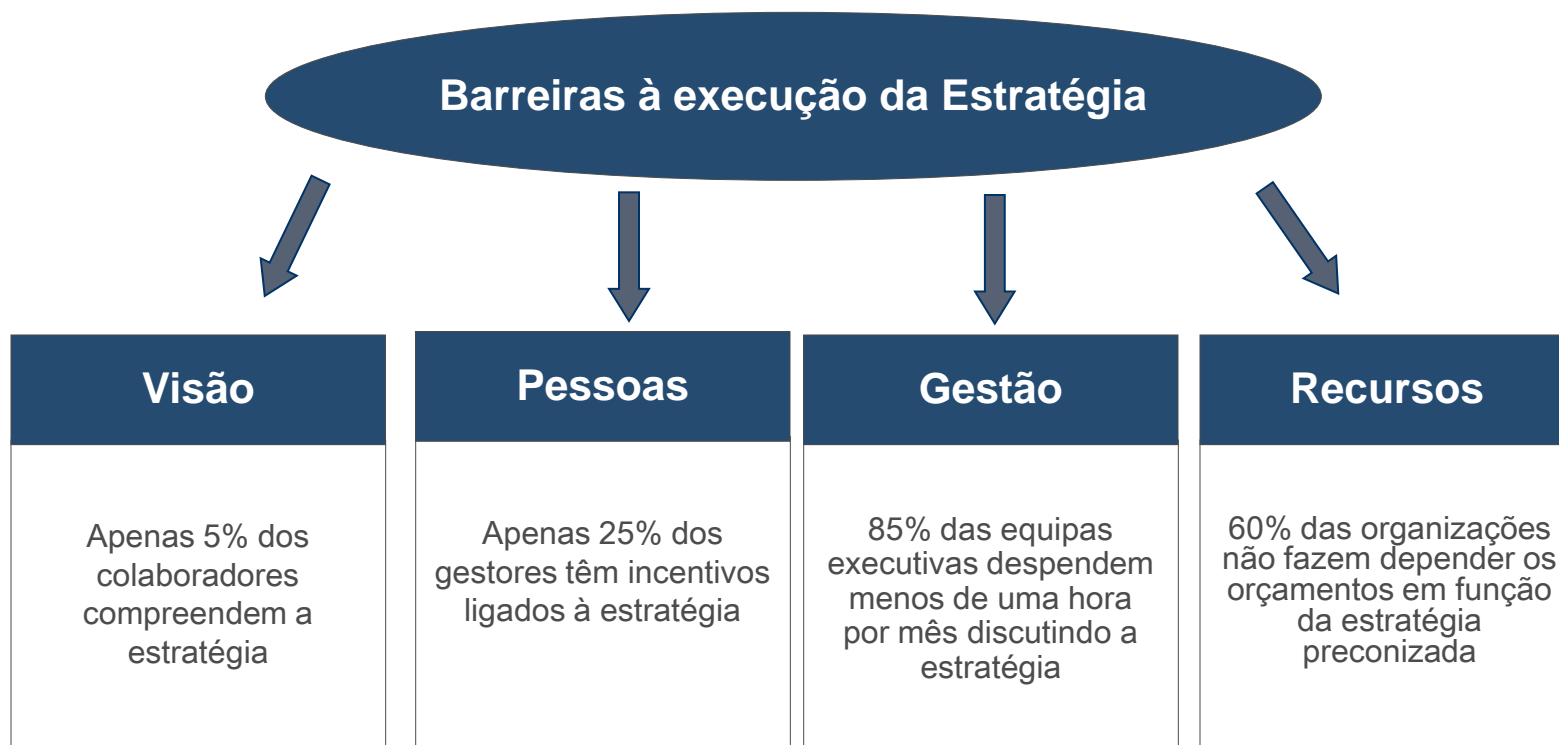
☐ Ter um modelo de gestão

Balancear as várias perspectivas financeira, as necessidades do cliente, a forma de funcionamento interno e as pessoas



As Barreiras à Execução da Estratégia

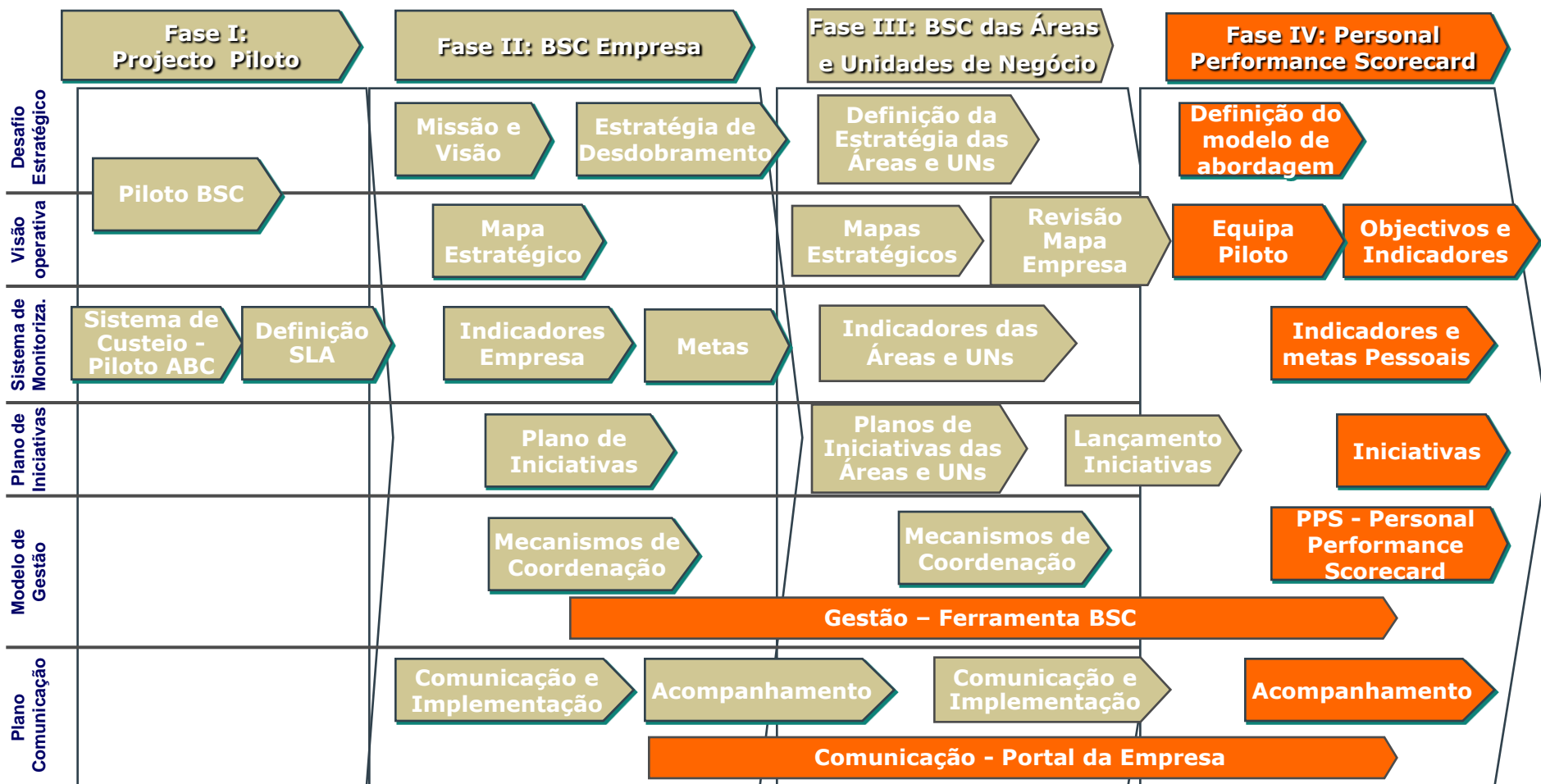
- ❑ Apenas 10% das empresas executam a sua estratégia...



Fonte: Robert S. Kaplan and David P. Norton



Fases de Implementação



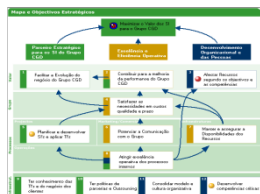


Operacionalização do BSC

Grupo CGD



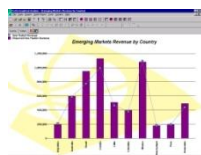
Sogrupos SI



Áreas e Unidades de Negócio



Unidade	Indicador	Valor	Meta	Observações
Unidade 1	Indicador 1	100	100	
Unidade 2	Indicador 2	80	80	
Unidade 3	Indicador 3	90	90	
Unidade 4	Indicador 4	70	70	
Unidade 5	Indicador 5	60	60	
Unidade 6	Indicador 6	50	50	
Unidade 7	Indicador 7	40	40	
Unidade 8	Indicador 8	30	30	
Unidade 9	Indicador 9	20	20	
Unidade 10	Indicador 10	10	10	



Objectivos

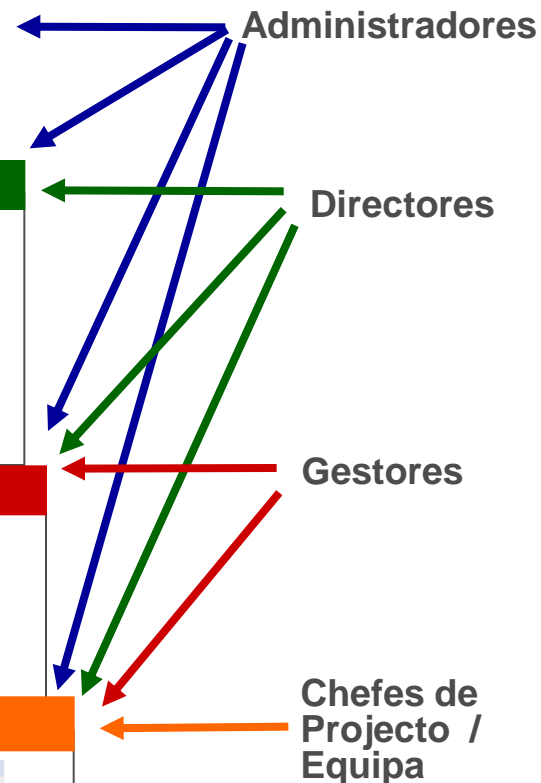
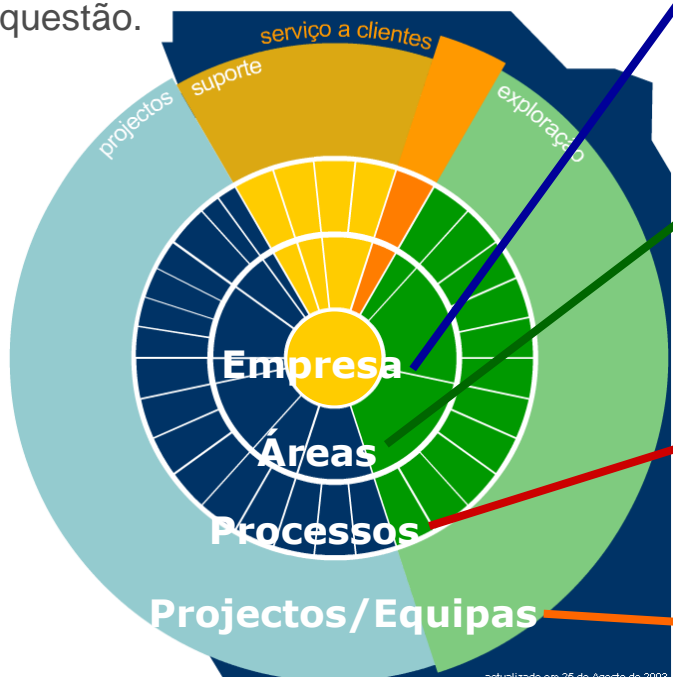
- ☐ Implementar o BSC como metodologia de gestão na Sogrupos-SI;
- ☐ Integrar o BSC no modelo de gestão da organização, **alinhando os comportamentos das pessoas** que assegurem a implementação efectiva da estratégia;
- ☐ Conseguir **novos alcances no processo de implementação da estratégia**, que ultrapassem a implementação estrita do BSC.
- ☐ Promover a utilização de indicadores no processo de gestão e coordenação dos projectos / equipas





Operacionalização do BSC

Cada nível deve ter informação periódica, relevante e necessária para o nível em questão.



- ❑ Objectivos/Indicadores
- ❑ Orçamento
- ❑ Plano
- ❑ Meios: RH, HW, SW, ..
- ❑ Iniciativas
- ❑ ...



Operacionalização do BSC

BSC Empresa

Estratégia
Objectivos
Indicadores

BSC das Áreas

Processos
Objectivos
Indicadores

Personal
Performance
Scorecard

Tarefas individuais
Objectivos
Indicadores

Sogruppo, SI



↓ **Facilitar a Evolução do Negócio**

↓ **Afectar recursos 2º os obj. e competências**

Objectivo

Objectivo

Contribuir para a performance

Linha estratégica

Indicadores	Jan	...	Abril	Iniciativas
Índice de qualidade	2,7	...	2,7	Implementar os processo e ferramenta para obter esta informação da área financeira, importada do SAP_SEM ; ...
Grau de realização do orçamento	63%	...	59%	
% de horas de RH em Proj. estratégicos	14%	...	17%	

Área Desenvolvimento

Área Infra-Estruturas

Área Manutenção

Áreas de Integração e Suporte

21%

8%

12%

28%

15%

9%

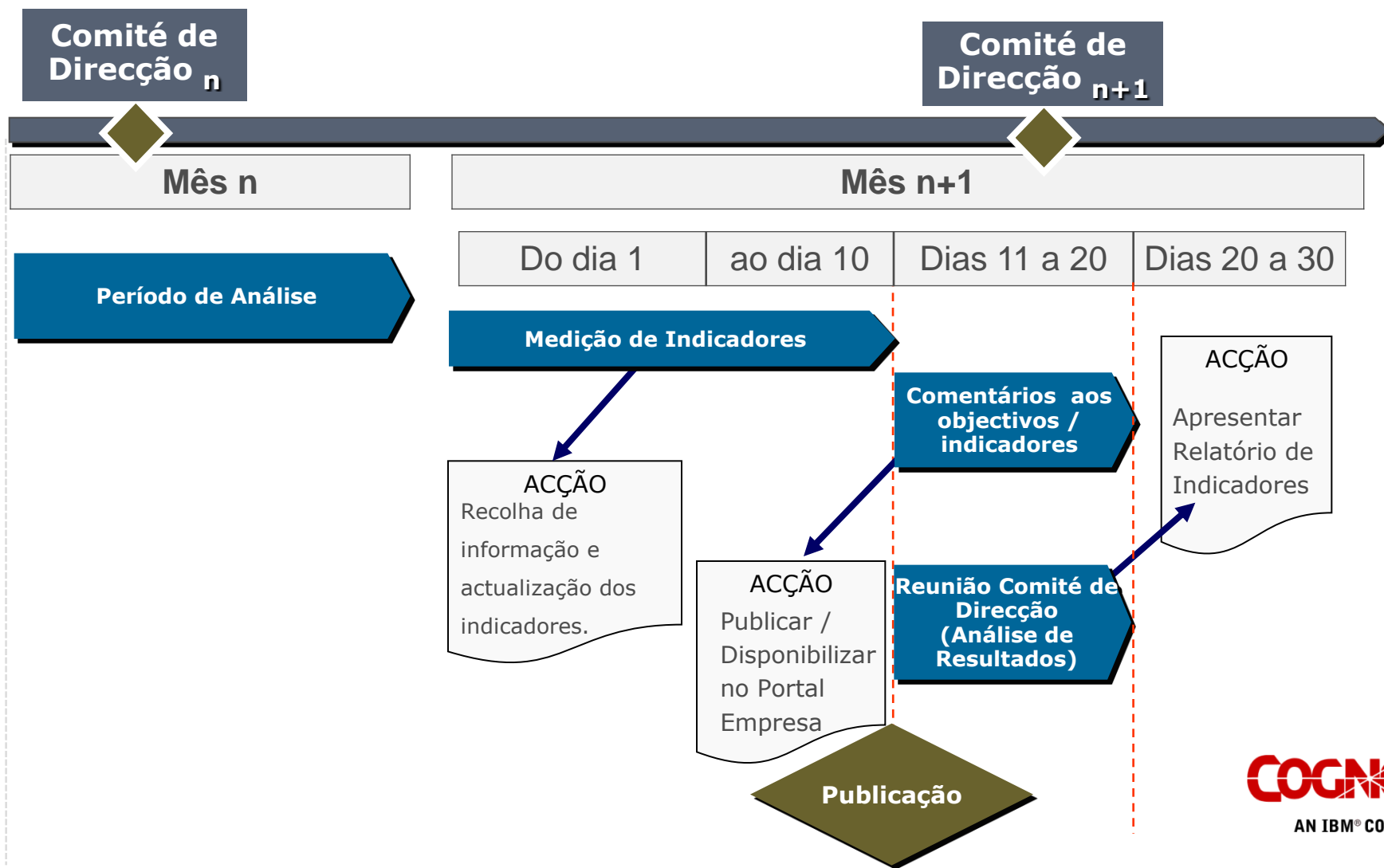
Equipas e Pessoas

COGNOS
AN IBM® COMPANY



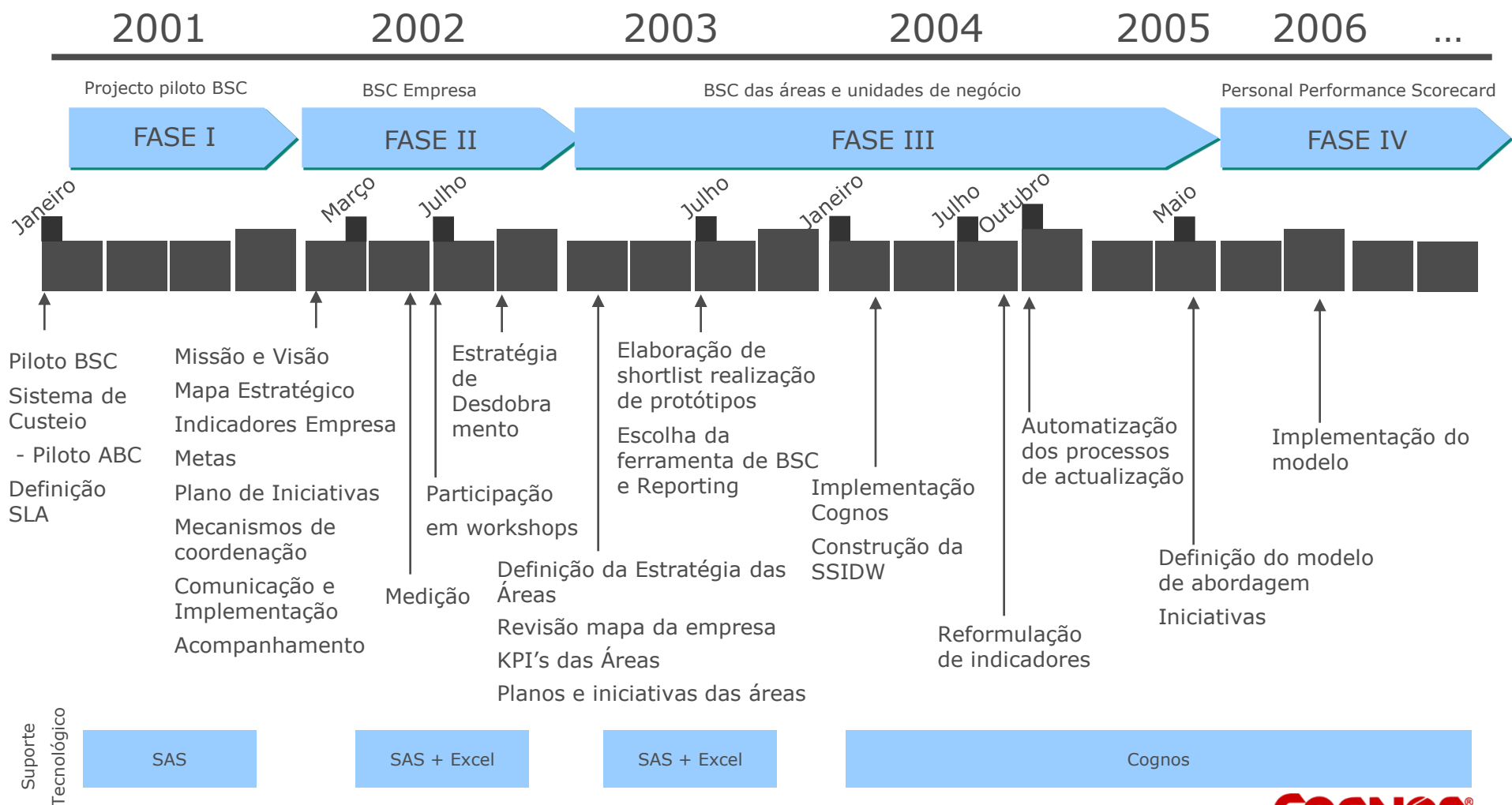
Operacionalização do BSC

Monitorização - O Ciclo Mensal do BSC





Evolução do projecto BSC no SSI





Sistema de Monitorização

- Solução inicialmente existente
- Solução Implementada
- Recomendações
- Lições Aprendidas

Processo de Medição Inicial

EXEMPLIFICATIVO

Perspectivas, Objectivos estratégicos, Responsáveis, N.º, Indicadores				Valor	Status	Tend.	Period.	Fonte	Comentários
Financieira	Aumentar clientes recorrentes	Castanheira	1.1 % de investimentos efectuados em objectivos estratégicos	70%			Mensal	SAP	
			1.2 Grau de realização do orçamento	50%			Mensal	SAP	
Clientes	Contribuir para a performance do negócio	Oliveira	2.1 Margem operacional				Trimestral	SAP	
	Afectar recursos de forma eficaz	Baptista	3.1 % de RH em projectos estratégicos	18%			Mensal	MS PROJECT	
			3.2 % de RH em actividades contínuas	18%			Mensal	MS PROJECT	
	Diminuir o tempo de resolução de problemas		4.1 Tempo médio de resolução de problemas	3,5 dias			Mensal	ARS	
	Conseguir os projectos em custos, qualidade e prazos	Lopes	4.2 Numero de pedidos resolvidos	10.350				GIP	
	Responder com eficácia aos pedidos		4.3 % de desvio de projectos	5%			-	MS PROJECT	
Processos	Planificar e desenvolver SI's e aplicar TI's	Rodrigues	5.2 Nº de clientes recorrentes	120			Anual	Administração	
			5.3 Grau de cumprimento do FLEXBAR 2	90%			Mensal	PMO-SIG	
	Melhorar a Comunicação com os nossos clientes	Oliveira	6.1 Índice de percepção do cliente	2,60			-	Inquérito / Questão 4	Inquérito a decorrer (*)
			6.2 Índice de relacionamento com o cliente	2,76			-	Inquérito / Questão 3	Inquérito a decorrer (*)
	Manter e assegurar a Disponibilidade do Helpdesk	Baptista	7.1 % de cumprimento dos SLA's de clientes	96%			Mensal	Serviço ao Cliente	
			8.1 Grau de realização dos processos	39%			Mensal	GIP	
	Atingir excelência operativa dos processos internos	Fernandes	8.2 Índice de Qualidade	2,67			-	Inquérito / Questão 5	Inquérito a decorrer (*)
			8.4 Grau de concretização dos processos	57%			Mensal	GIP	
Infra-estruturas	Ter conhecimento das TI's e do negócio dos clientes	Lopes	9.1 Índice de conhecimento do negócio dos clientes	2,65			-	Inquérito / Questão 2	Inquérito a decorrer (*)
	Ter políticas de parcerias e Outsourcing	Lopes	10.1 % de serviços prestados por fornecedores com SLA's definidos e cumpridos	92%					
	Consolidar modelo e cultura organizativa	Lopes	11.1 Grau de satisfação com a política de comunicação	2,28			-	Inquérito	
	Desenvolver competências críticas	Pereira	12.2 % de cobertura de competências	51%			Mensal	MS PROJECT	

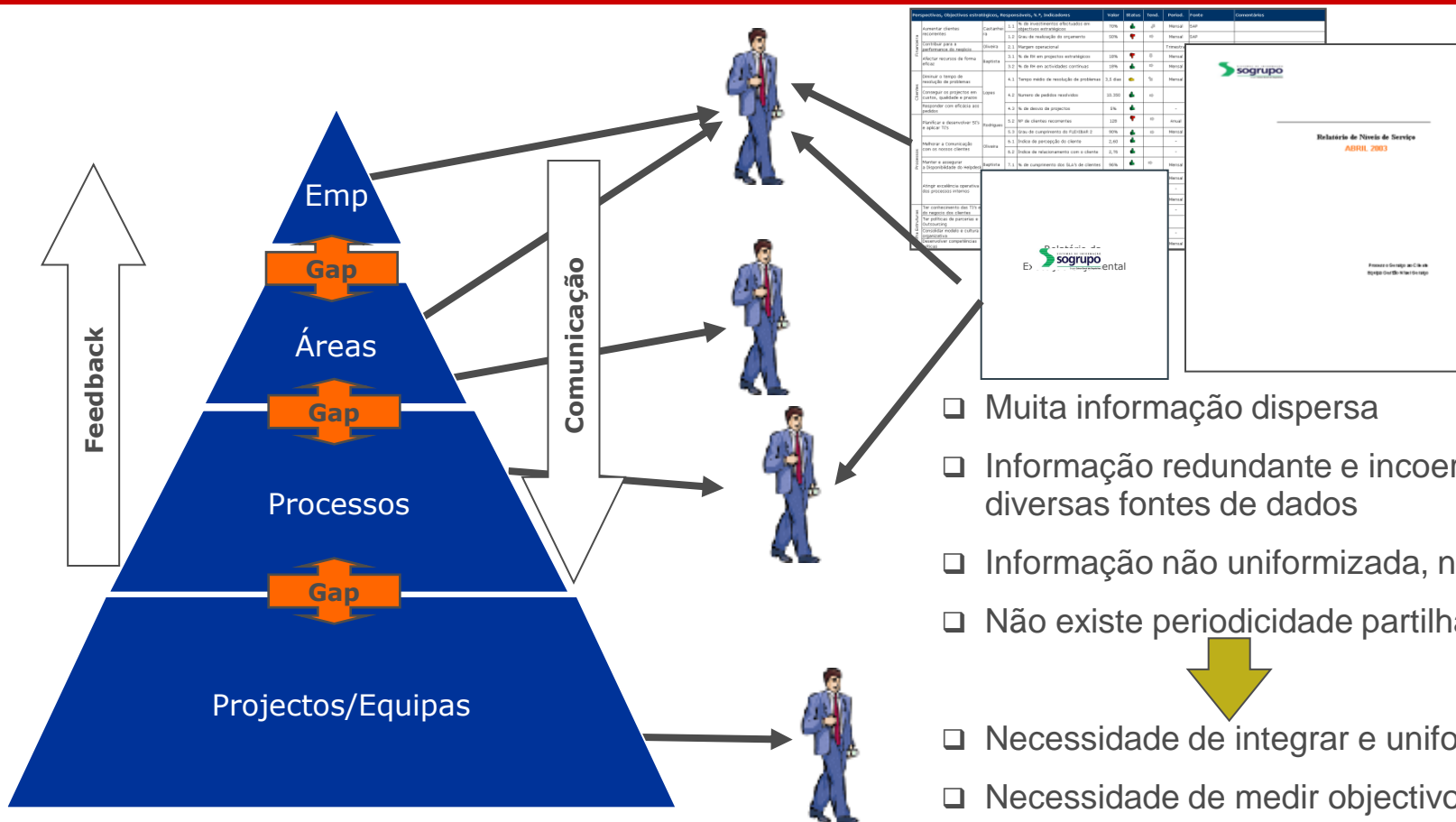


COGNOS

AN IBM® COMPANY



A Problemática do Report e das Fontes de Dados



- ☐ Muita informação dispersa
- ☐ Informação redundante e incoerente em diversas fontes de dados
- ☐ Informação não uniformizada, nem integrada
- ☐ Não existe periodicidade partilhada

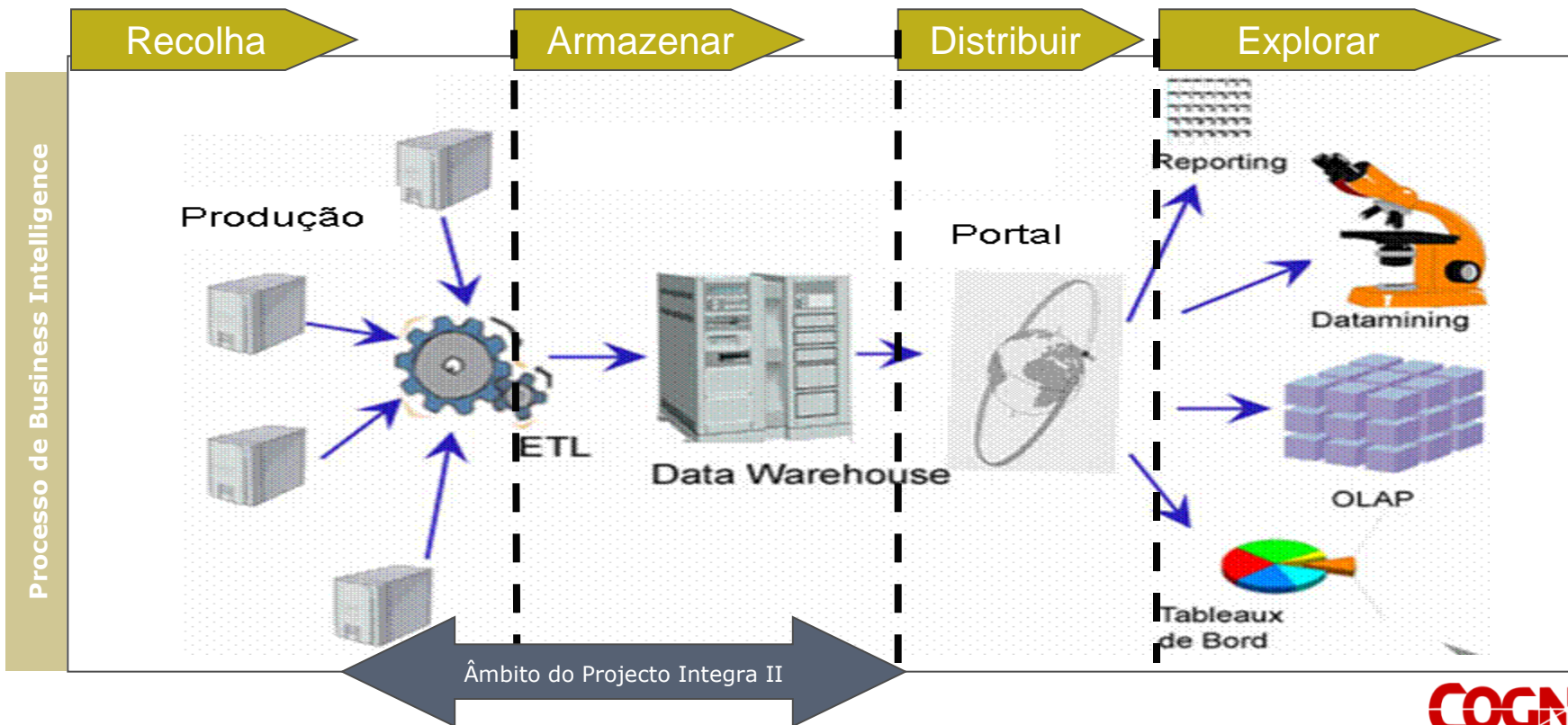


- ☐ Necessidade de integrar e uniformizar
- ☐ Necessidade de medir objectivos partilhados pelas unidades de negócios
- ☐ Necessidade de medir objectivos específicos



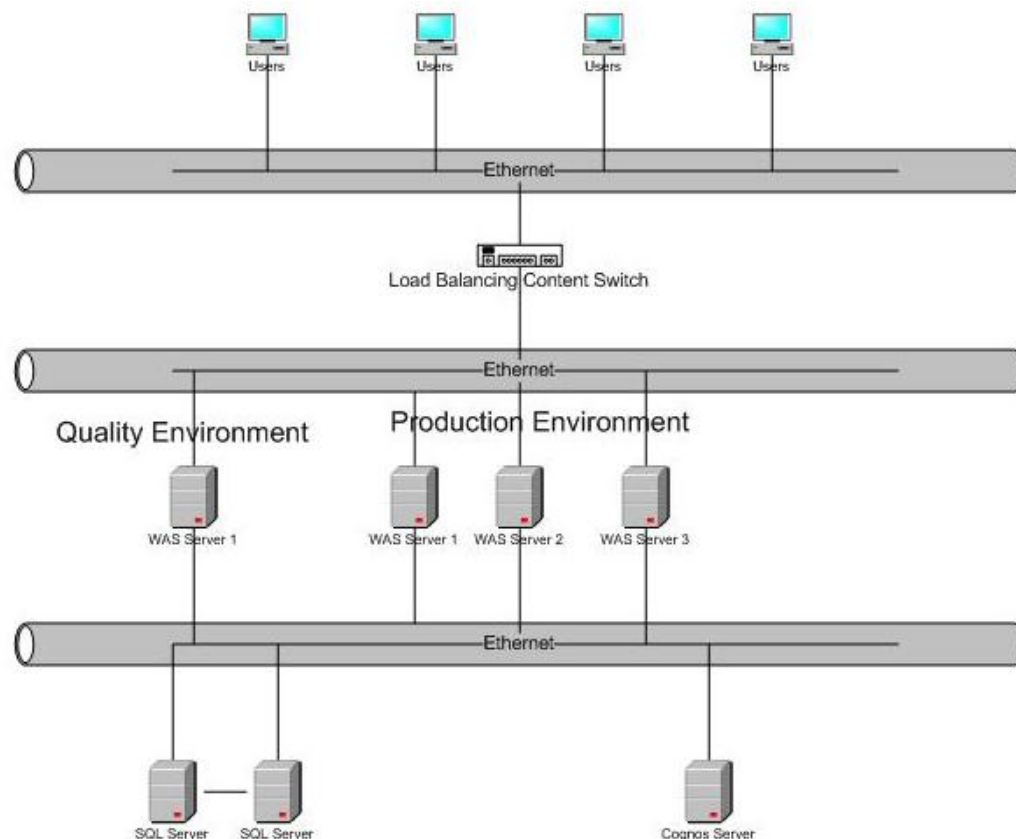
Sistema Idealizado

Extracção de informação das fontes de dados de sistemas de suporte ao negócio da SSI e a sua integração dentro de uma Datwarehouse de dados consistente, com vista à disponibilização de informação de Gestão. Esta informação é partilhada entre os diversos interessados, dos quais, BSC, Reporting Centralizado, tableau de Bord, Orion II, e equipas de Gestão.





Arquitetura da Solução Existente



WAS Servers:

- Cognos Metrics Manager Version 2 (Apache Tomcat) Version 2.2
- Cognos Gateways Version 7.1 MR3
- Cognos PowerPlay Clean Up (cer3) Version 7.1 MR3
- WebSphere deployed Application Version 5.0.24
- WebSphere deployed EAR Version 5.0.24

COGNOS Server:

- Cognos PowerPlay Enterprise Server (cer3) Version 7.1 MR3
- Cognos Ticket Server Version 7.1 MR3
- Cognos Upfront Administration Service (cer3) Version 7.1 MR3
- Cognos Upfront Data Store (cer3) Version 7.1 MR3
- Cognos Upfront Dispatcher (cer3) Version 7.1 MR3
- iPlanet Administration Server 5.1
- iPlanet Directory Server 5 (config51)
- iPlanet Directory Server 5 (data51)



Infra-estrutura de Suporte Criada



Aplicações Permitem:

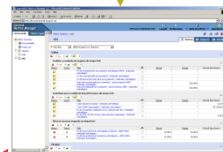
- Acesso por perfil de utilizador;
- Acesso diferenciado à informação.

Business Intelligence



Aplicação Reporting

Relatórios dinâmicos com possibilidade de drill-down



Aplicação BSC

Status	Trend	Title
▲	▲	% de horas de RH em actividades continuas - APP2 (MG) - Indicador estratégico
▲	▲	% de realização de Processos (MG) - Indicador estratégico
▲	▲	% de processos que passam controlo de qualidade à 1ª vez - Indicador estratégico
▲	▲	NP de empresas agrupadas no ACE (MG) - Indicador estratégico
▲	▲	Índice de satisfação do cliente - Indicador estratégico
▲	▲	% de horas de RH em projectos estratégicos - APP2 (MG) - Indicador estratégico
▲	▲	% de horas reportadas por Recursos Internos - APP2(MG) - Indicador estratégico

Métricas ligadas a cubos com possibilidade de consulta do detalhe do indicador (à semelhança dos relatórios)

Datamarts

DM Artemis

DM GIP

DM ARS

Cubos

Gestão de Recursos Humanos

Gestão de Projectos

Gestão de Pedidos - GIP

Gestão de Pedidos e Incidências

Datawarehouse de Suporte

BSSDSSIDW

Sistemas Operacionais

Artemis

GIP

Remedy

Meta 4

SAP

Outras Fontes de Dados (dados não estruturados)

Benchmark

Financeira

....

.doc

.xls

Mail, ...

Fontes de Dados do Datawarehouse

Aplicação BSC - Metrics Manager

permite:

- Consultar os indicadores para monitorizar a estratégia da empresa;
- Componente gráfica de fácil compreensão;
- Fazer drill-down da informação.

Aplicação Reporting - PowerPlay Transformer

permite:

- Consultar, imprimir e exportar a informação através de relatórios dinâmicos para vários formatos;
- Fazer drill-down da informação.

Datamarts e Cubos

permitem:

- Optimizar a informação que alimenta os valores dos relatórios e indicadores.

Data warehouse

permite:

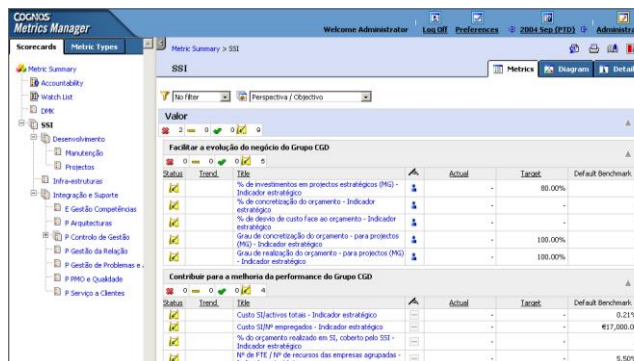
- Recolha de dados de variadas fontes de informação num único repositório centralizado
- Tratamento da informação
- Disponibilização da informação tratada

COGNOS



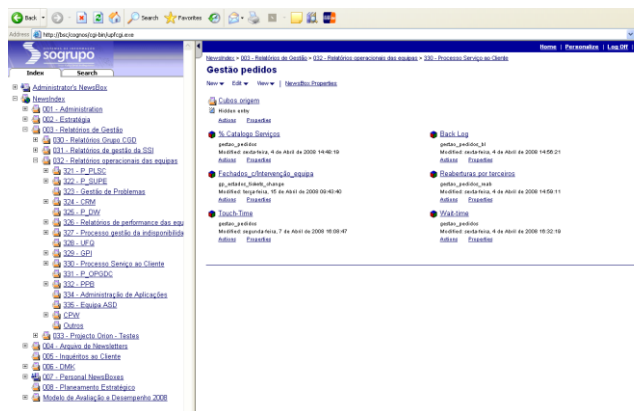
Indicadores estratégicos e métricas operacionais disponibilizados mensalmente, para:

- Sogruppo
- Desenvolvimento
- Projectos
- Manutenção
- Infra-estruturas
- Integração e Suporte



Relatórios operacionais de Gestão de Pedidos de Desenvolvimento de SW, Gestão de RH, Gestão de Projectos com periodicidade semanal ou mensal

- Índice de realização de pedidos por cliente
- Tempo médio de realização de pedidos por Cliente
- N.º de RH por funções/perfis
- Horas reportadas por processo
- N.º de pedidos transitados semanalmente
- Tempo de espera no tratamento de pedidos
- N.º de reaberturas de pedidos
- Projectos em curso por Cliente





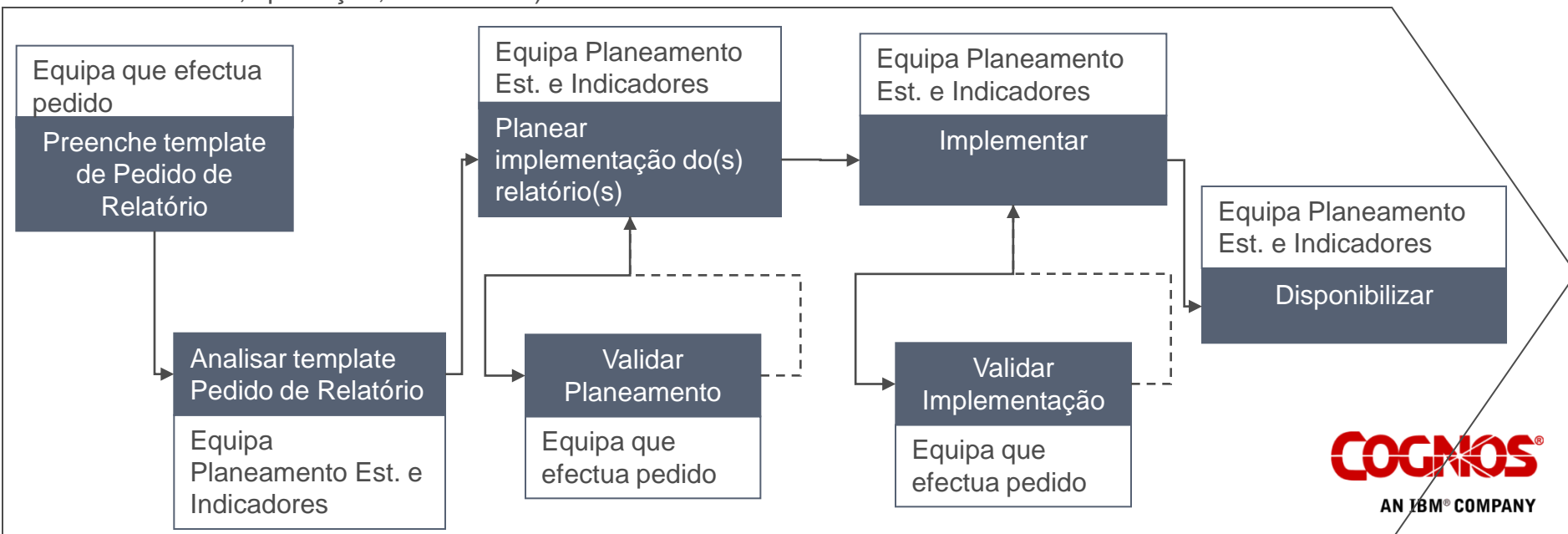
Macro-Fases da criação de relatórios

Inicia-se com a abertura do pedido via catálogo de serviços onde se solicita o preenchimento do Template de Pedido de Relatório.

Utilizar o template para especificar os requisitos pretendidos para cada relatório, onde constam os seguintes itens:

- **IDENTIFICAÇÃO DO PEDIDO** – Nome, descrição, processo e equipa
- **ÂMBITO/ DEPENDÊNCIAS E CONDICIONANTES** - Descrever as delimitações do âmbito
- **REQUISITOS DO RELATÓRIO** – Identificação, Nível de detalhe, Forma de disponibilização do relatório, Layout

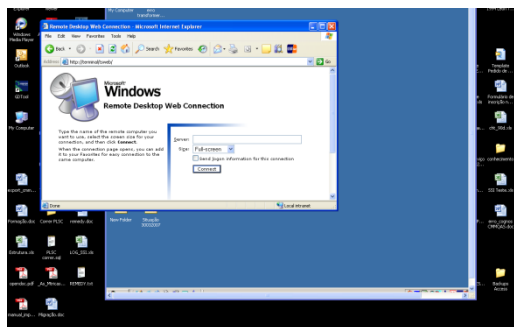
Durante o processo da criação de relatórios haverá lugar à realização de reuniões com diferentes âmbitos (validações; esclarecimentos; aprovação; entre outros).



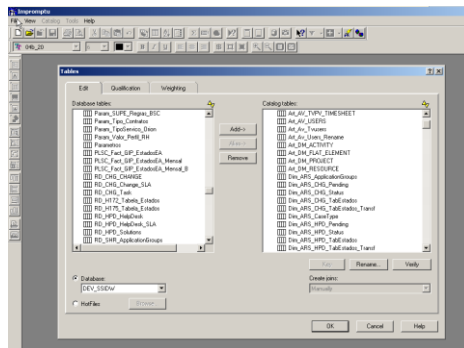


Construção

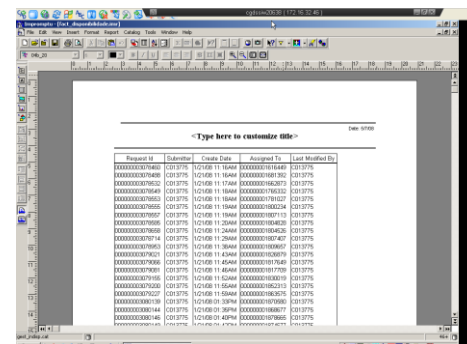
Acesso Remoto via Terminal Services



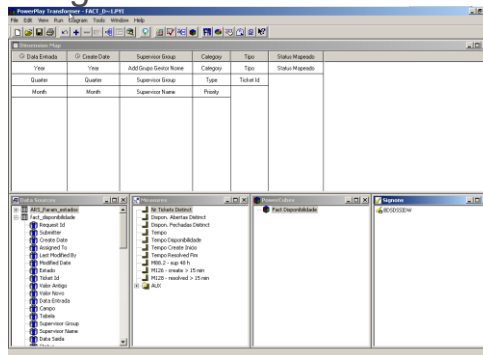
Construção de Catálogos no Impromptu



Criação de IQD's



Criação do Modelo que origina o Cubo





O Portal Informação de Gestão

EXEMPLIFICATIVO

http://gcxncibscs201:21010/application/userui/en/page?pid=frames - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Reload Search Favorites Media Print

Address http://gcxncibscs201:21010/application/userui/en/page?pid=frames Go Links

BalancedScoreCard

Miss Objectivos

Welcome Administrator Log Off Preferences 2004 Ago (Acumulado no período) Administration

Resumo de métricas > Sogruppo SI(PT) > % de investimentos em projectos estratégicos

% de investimentos em projectos estratégicos

History Reports Diagram Details

Status	Trend	Actual	Target	Variance	Owner	Last updated
		92,00%	80,00%	12,00%	Rui Mendes	15/Set/04

Report

R29

		2004											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Investimentos Aprovados Projectos Estratégicos	Exploração	1.249.927	1.464.978	1.861.695	2.115.173	1.997.764	2.021.747		8.227.585				
	Manutenção	3.000	143.100	183.237	266.067	296.537	658.957		460.715				
	Negócio	1.071.433	4.769.152	8.409.141	8.693.771	8.774.175	9.397.693		13.170.665				
Total Aprovado		4.049.430	9.037.062	13.763.730	15.024.723	19.756.865	20.557.098		35.183.701				
Indicador 1.4		57%	71%	76%	74%	56%	59%		62%				

Periodicidade Mensal

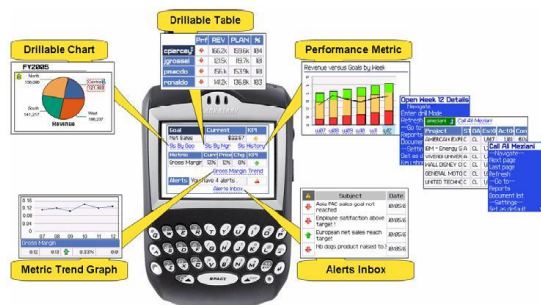
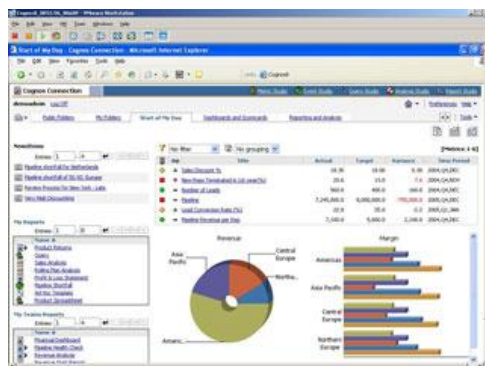
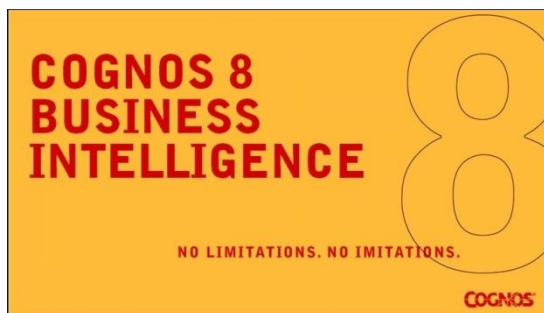
Formula Soma dos investimentos aprovados em projectos estratégicos (SIG, Suporte à Decisão, Canais, e Projectos de Infraestruturas) ligados a estes / Total aprovado

Fonte de dados Financeira - Relatório Custeio Mensal de Projectos

Detalhe Os projectos considerados estratégicos estão classificados na área financeira como "Exploração", "Negócio" e "Manutenção"



Próximos Passos





Lições Aprendidas

- ❑ A implementação do BSC é um projecto de mudança, as sinergias com outras iniciativas, relacionadas com as pessoas, (Formação Comportamental) são importantes para o seu sucesso
- ❑ O envolvimento da Gestão de Topo é determinante, e o das pessoas é crítico
- ❑ A comunicação é muito importante
- ❑ “Regar bem” o BSC para o manter vivo através da monitorização de indicadores e do plano de iniciativas
- ❑ Definir indicadores que se possam medir tendo em conta que o óptimo é inimigo do bom
- ❑ Dar “Quick Wins” com alguma frequência
- ❑ Tornar o BSC parte da cultura organizacional
- ❑ Não existe um plano perfeito de implementação do BSC.



Questões?

Carlos Fernandes

carlos.fernandes@cgd.pt

Rodrigo Esteves

rodrigo.esteves@cgd.pt