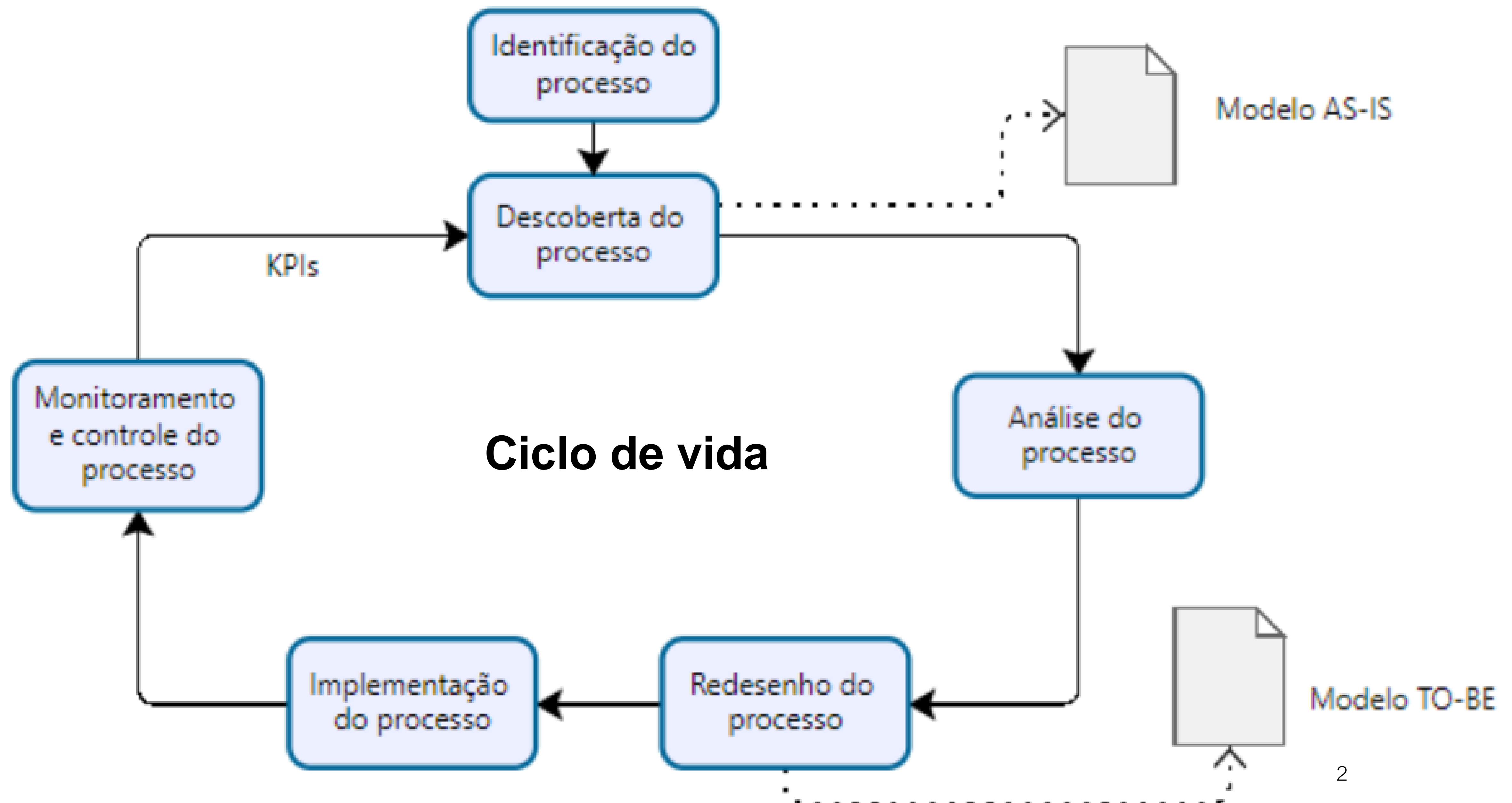


Curso: Engenharia

DISCIPLINA: Gestão de Processos

Prof. Clayton J A Silva, MSc

clayton.silva@professores.ibmec.edu.br



Análise de processos

O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um processo que já exista é criar um entendimento comum do estado atual (“AS-IS”) do processo e como ele cumpre seus objetivos.

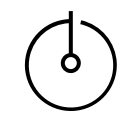
CBOK V 3.0

Questões gerais discutidas

- Quando realizar a análise? A análise dos processos pode ser **programada** ou **acionada** por eventos externos e desvios de desempenho.
- Quais são as **informações** geradas pela análise? Compreensão da estratégia, das regras de negócios, perspectiva interfuncional, identificação de entradas/saídas/atores/desempenho
- Importância de priorizar. Matriz GUT.
- Análise qualitativa e **quantitativa**.

Análise quantitativa

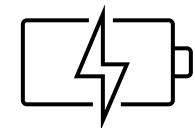
Dimensões de desempenho de processo



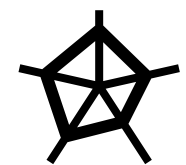
Tempo



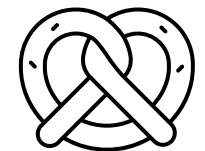
Custo



Capacidade

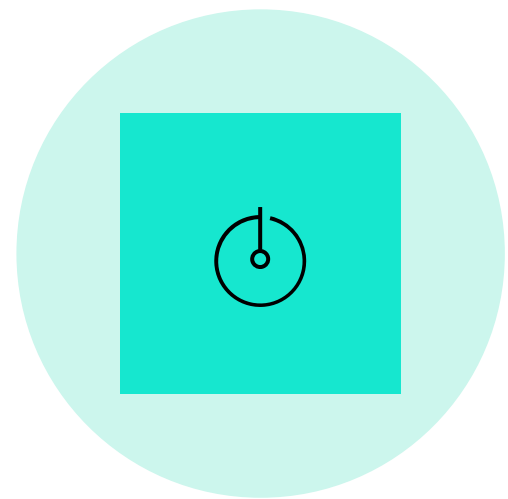


Qualidade

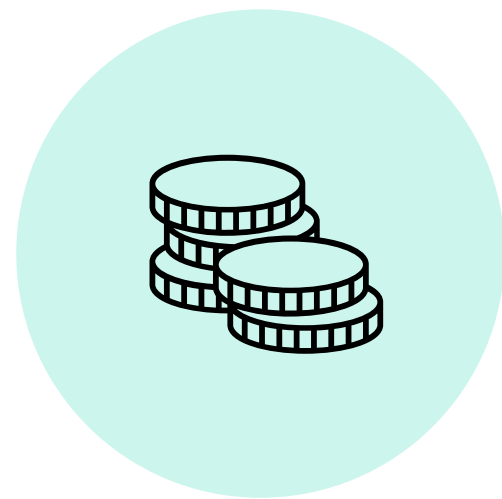


Flexibilidade

Indicadores de desempenho



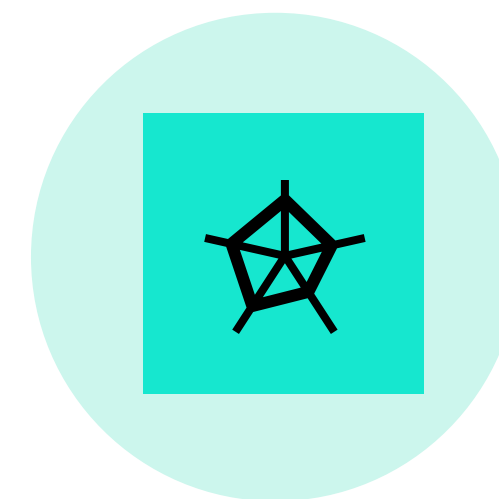
TEMPO



CUSTO



CAPACIDADE



QUALIDADE



FLEXIBILIDADE

Caracterizando indicadores

Nome

Descrição

Unidade de
medida

Critério/fórmula
de cálculo

Frequência
de coleta

Nível de
detalhe

Responsável

Valor atual

Valores
anteriores



Caracterizando indicadores

Característica	Exemplo
Nome	Taxa de Conversão de Vendas
Descrição	Percentual de visitantes do site que concluíram uma compra em relação ao total de visitantes
Unidade de medida	Porcentagem (%)
Critério/fórmula de cálculo	$(\text{Número de visitantes que concluíram uma compra} / \text{Número total de visitantes}) * 100$
Frequência de coleta	Mensal
Nível de detalhe	Global, mas também desdobrado por canais (ex: web, mobile)
Responsável	Gerente de Marketing Digital
Valor atual	4.5%
Valores anteriores	3.8% (mês anterior), 4.0% (dois meses atrás), 4.2% (três meses atrás)

Seleção dos indicadores

- Confiabilidade = pode ser usado como referência válida
- Universalidade = pode ser comparável com outros similares
- Mensurabilidade = pode ser medido e estabelecido quantitativamente
- Consistência = é coerente com o objetivo
- Disponibilidade = podem ser obtidos
- Efetividade = promove a visão de controle necessária
- Relevância = promove a diferença para a melhora de desempenho

Seleção dos indicadores

Análise do indicador Taxa de Conversão de Vendas:

- **Confiabilidade:** É calculado a partir de dados reais (visitas e vendas), tornando-o uma referência válida para medir o desempenho das vendas.
- **Universalidade:** Pode ser comparado com a taxa de conversão de outras empresas ou setores, permitindo *benchmarking*.
- **Mensurabilidade:** Quantitativo, expresso em porcentagem e calculado através de uma fórmula simples, o que o torna fácil de medir.
- **Consistência:** Alinhado com o objetivo de aumentar vendas e eficiência do marketing digital, mantendo uma avaliação coerente ao longo do tempo.
- **Disponibilidade:** Dados de visitas e vendas estão disponíveis no sistema de análise do site, facilitando o monitoramento.
- **Efetividade:** Fornece uma visão clara sobre o controle de desempenho das campanhas de vendas, ajudando na tomada de decisões.
- **Relevância:** Um indicador essencial para melhorar o desempenho, pois permite identificar pontos de ajuste no funil de conversão.

Métricas x indicadores

- **Medida**

Quantificação de dados em um padrão e qualidade (exatidão, completude, consistência, temporalidade)

- **Métrica**

Extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados.
Representa uma informação.

- **Indicadores**

Representação da composição de uma ou mais métricas ou medidas quando comparadas a um valor-alvo

- **Medida**

Quantificação de dados em um padrão e qualidade (exatidão, completude, consistência, temporalidade)

Número de visitas diárias a um site	A quantidade de visitas é uma quantificação direta, ou seja, uma medida objetiva de quantos acessos o site recebeu em um determinado período.
Temperatura média diária registrada em uma cidade	A temperatura em graus Celsius é uma medida objetiva que reflete o clima em um dia específico, com qualidade e precisão.
Tempo de resposta para um chamado individual	Quantificação direta e objetiva do tempo gasto para resolver um único chamado.

- **Métrica**

Extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados.
Representa uma informação.

Média mensal de visitas a um site	Extrapolar a medida diária (número de visitas diárias) para uma informação mais ampla e significativa, como o comportamento médio do tráfego ao longo do mês.
Variação percentual na temperatura média de um mês em relação ao mesmo mês do ano anterior	Comparar as medidas de temperatura e gerar uma informação sobre mudanças climáticas sazonais na cidade.
Tempo médio de resolução de chamados em um mês	Extrapolar o tempo individual de cada chamado para uma média mensal, permitindo entender a eficiência do atendimento.

- **Indicadores**

Representação da composição de uma ou mais métricas ou medidas quando comparadas a um valor-alvo

Taxa de retenção de visitantes em um site com uma meta de 75%	Calcula-se com base na métrica de visitantes recorrentes, comparando com o valor-alvo (75%) para avaliar a fidelidade do público.
Índice de Qualidade do Ar com meta de “aceitável” para partículas em suspensão	Compara medidas de poluentes com níveis-alvo de segurança para informar sobre a qualidade do ar em relação a um padrão de saúde pública.
Taxa de conversão de vendas com meta de 5%	Utiliza a métrica de vendas realizadas sobre o total de visitas e compara com uma meta (5%), ajudando a avaliar o desempenho da equipe de vendas.
Índice de satisfação do cliente com meta de 90% de satisfação	Compara a métrica de satisfação dos clientes com uma meta estabelecida, indicando a qualidade do serviço prestado.

Indicador **Tempo**

Associado à duração do
processo e de suas
atividades

Exemplos:

Tempo de ciclo

Tempo de serviço

Tempo de espera

Tempo médio entre falhas

....

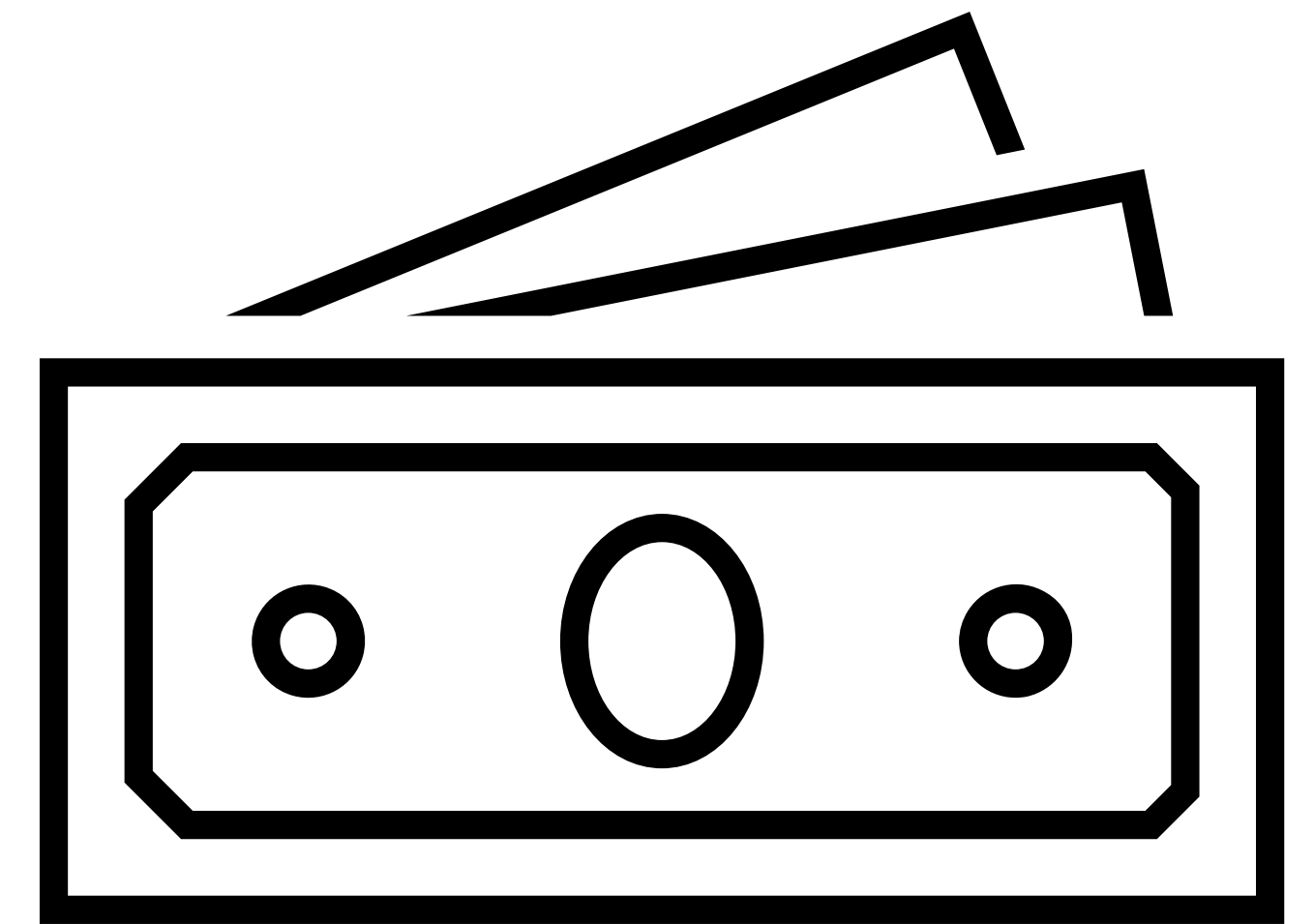


Indicador Tempo

- O **tempo de ciclo** (ou tempo de processamento) é o tempo que leva para lidar com um caso do início ao fim.
- **Tempo de serviço** é o tempo que os recursos gastam para a execução de uma atividade.
- **Tempo de espera** é o tempo que uma instância (token) permanece em modo ocioso. O tempo de espera inclui **tempo de fila** - tempo de espera devido ao fato de não haver recursos disponíveis para lidar com o caso - e **outros tempos de espera**, por exemplo, porque a sincronização deve ocorrer com outro processo ou porque se espera uma entrada de um cliente ou de outro ator externo

Indicador **Custo**

- Valor monetário associado ao processo
- Associado aos recursos alocados para execução das tarefas
- Exemplos:
 - Custo de produção
 - Custo de vendas
 -



Indicador Custo

- Embora se refira ao custo, também é possível enfatizar o **faturamento, rendimento ou receita**.
- Perspectivas sobre o custo: **custo fixo x custo variável**.
- Um conceito de custo que está intimamente relacionado à produtividade é o **custo operacional**. Os custos operacionais podem estar diretamente relacionados aos resultados de um processo de negócios.

Indicador Capacidade

- Montante ou volume de saídas de um processo
- Exemplos:
 - Número de pedidos na unidade de tempo
 - Número de pedidos em tratamento
 -

Indicador Qualidade

Pode ser vista de duas perspectivas: do lado do cliente e do lado da organização

Exemplos:

Especificações atendidas

Satisfação com o atendimento

....



Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti
Mateus Cecílio Gerolamo

Gestão da Qualidade

ISO 9001:2015

Requisitos e Integração
com a ISO 14001:2015

Inclui ferramenta
para diagnóstico
de sistema da
qualidade

Perspectiva do cliente (qualidade externa):

de fora para dentro, foco na forma como o processo atende os clientes

Perspectiva da organização (qualidade interna):

de dentro para fora, foco na execução interna em conformidade com o modelo, sem erros

Indicador Qualidade

- A **satisfação do cliente com o produto** pode ser expressa como o grau percebido que as **especificações** ou **expectativas** são atendidas.
- A **satisfação do cliente com o processo** diz respeito à maneira como ele é executado, por exemplo, a quantidade, relevância, qualidade e pontualidade das informações que um cliente recebe durante a execução sobre o progresso realizado.
- Questões típicas de qualidade interna são: o **nível de controle** que um participante do processo sente sobre o trabalho realizado, o **nível de variação** experimentado e a **percepção do desafio** de trabalhar dentro do contexto do processo.

Gestão da qualidade

ISSO/NBR 9001/2015

Define 'o que' as empresas devem
colocar em prática, mas não
detalham 'como

Conceito de qualidade...

- Satisfação do cliente quanto à adequação do **produto** ao uso.
- Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos (NBR ISO, 2005)
- Qualidade **percebida** – relação entre **expectativa** na aquisição e a percepção no momento do consumo



As normas da série ISO 9000

- Sistemas de gestão a qualidade – Fundamentos e vocabulário (9000)
- Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos (9001)
- Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem de gestão da qualidade (2010)

7 princípios de gestão

Foco no
cliente

Melhoria
contínua

Visão de
processos

Liderança

Decisão
baseada em
evidência

Engajamento
de pessoas

Relacionamento com
as partes
interessadas



7 princípios de gestão

A edição 2015



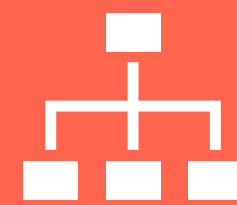
Produto = produto ou serviços



Ambiente de operação de processos



Adoção do conceito de risco – avaliar os riscos de não consecução dos objetivos da organização



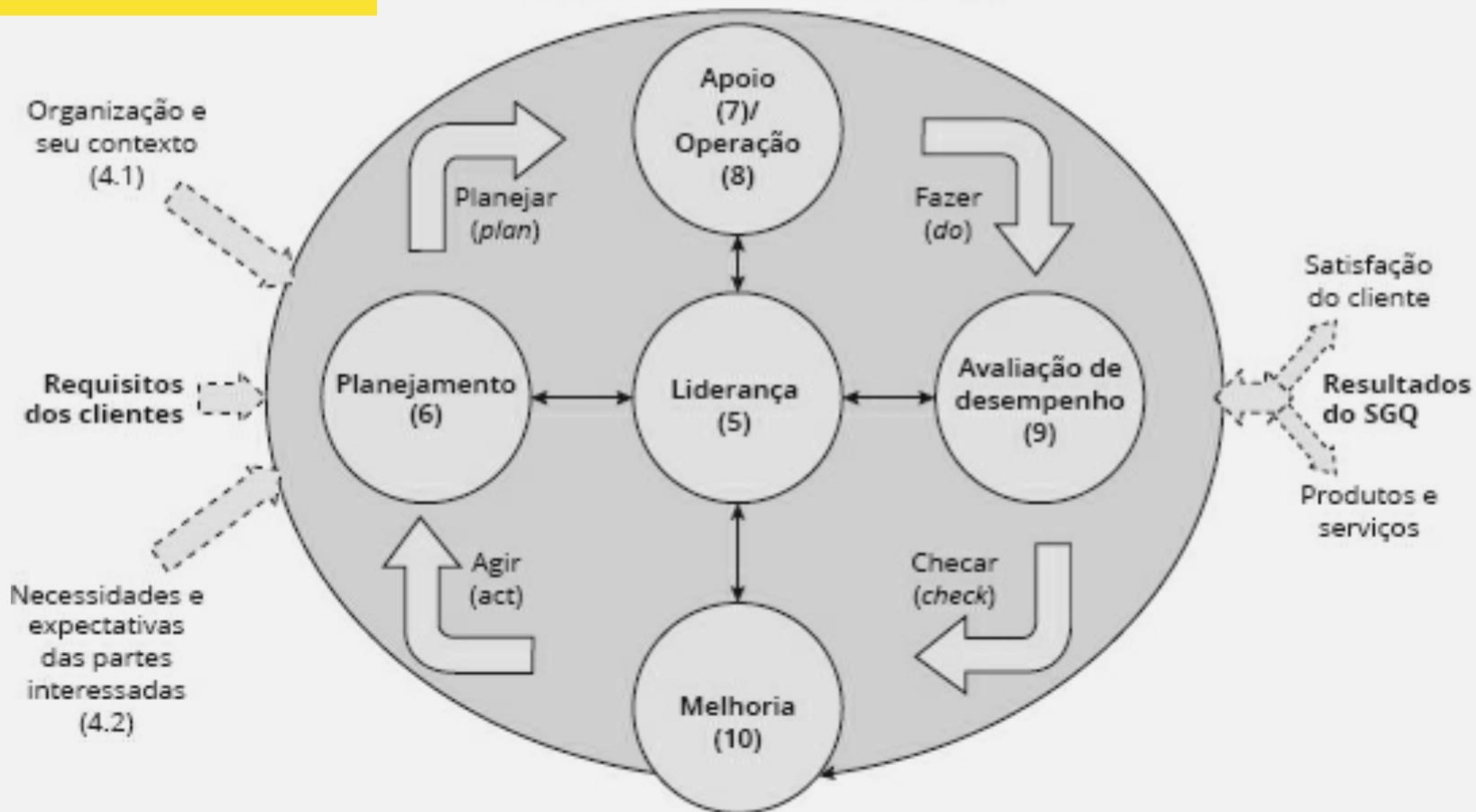
Definição de papéis e responsabilidades sobre o sistema de qualidade

Melhoria contínua

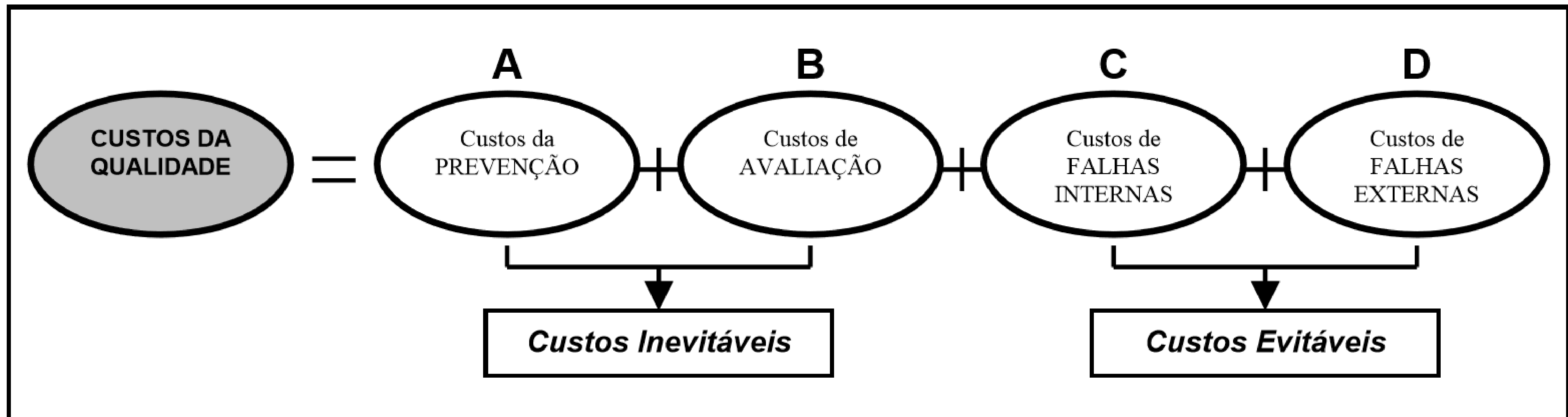
PDCA	FLUXOGRAMA	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e a necessidade de melhoria (priorização)
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais do problema (causas raízes)
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	(Bloqueio foi efetivo)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Documentar todo o processo para recuperação futura

Princípios x ciclo PDCA

Sistema de gestão da qualidade (4)



Custos Inevitáveis x Evitáveis



Custos da qualidade (CDQ)

Custo de conformidade

Prevenção de custos

(Fabricar um produto de qualidade)

- Treinamento
- Documentar processos
- Equipamento
- Tempo para executar de maneira correta

Custos de avaliação

(Avaliar a qualidade)

- Testes
- Perda de teste destrutivo
- Inspeções

Dinheiro gasto durante o projeto
para evitar falhas

Custo da falta de conformidade

Custos de falhas internas

(Falhas encontradas pelo projeto)

- Retrabalho
- Descarte

Custos de falhas externas

(Falhas encontradas pelo cliente)

- Responsabilidades
- Trabalho de garantia
- Perda de negócios

Dinheiro gasto durante e após o projeto
devido a falhas

Indicador Flexibilidade

- Flexibilidade pode ser definida em termos gerais como a **capacidade de reagir a mudanças**.
- As mudanças podem envolver:
 - A capacidade dos recursos de executar diferentes tarefas no contexto.
 - A capacidade de um processo lidar com vários casos e cargas de trabalho variáveis.
 - A capacidade da gestão alterar as regras de estrutura e alocação.
 - A capacidade da organização de alterar a estrutura e a capacidade de resposta do processo de negócios aos desejos do mercado e dos parceiros de negócios.

OBRIGADO!



www.ibmec.br

 /ibmec

 ibmec

 @ibmec_oficial

 ibmec

