

BPM - Business Process Management

Engenharia de processos de negócio



INTRO

Uma organização pode ser definida como um conjunto de pessoas que combinam esforços individuais e de equipa com o objetivo de atingirem fins comuns. Numa Empresa podemos definir como fins comuns:

- Incrementar as vendas
- Reduzir custos
- Inovar nos produtos e serviços
- Melhorar a qualidade do produto ou serviço
- Aumentar o número de clientes
- Incrementar o nível de satisfação dos clientes
- Realizar mais propostas comerciais a clientes

Etc.

Indubitavelmente, as Pessoas são essenciais para o sucesso de qualquer organização, num mercado cada vez mais competitivo. Contar com as pessoas certas é um fator crítico de sucesso.

Mas, se as Pessoas são um fator crítico, que papel reservamos aos processos internos de uma Empresa ou Organização?

Se debruçamos diariamente a nossa atenção sobre o desempenho e a motivação das Pessoas, damos a mesma atenção aos Processos definidos pela Empresa?

Estarão estes Processos bem concebidos?

São realizados de forma ágil e célere (sem desperdícios de tempo e recursos)?

Contribuem para o bom desempenho das Pessoas?

Este desempenho é monitorizado?

Tenho informação que me permita analisar o ponto de situação e desempenho destes processos, em tempo real?

Os processos estão alinhados com os objetivos da Empresa?

A questão fundamental é:

- **Consigo medir, monitorizar e ter informação fidedigna sobre o desenvolvimento e o desempenho dos processos críticos da Empresa?**

BPM ESTRATEGOR

O Business Process Management (Engenharia de processos de negócio) debruça-se sobre o diagnóstico, análise, monitorização e melhoria contínua dos processos internos de uma Empresa ou Organização.

Na implementação desta metodologia focamos a nossa atenção nos processos críticos, ou seja, os processos que criam Valor para o Cliente (Interno ou Externo).

Exemplos:

- Pedido de proposta de Cliente
- Encomenda de Cliente
- Ordem de produção
- Processo de Fabrico
- Pedido de Assistência Técnica

Entre outros.

Trata-se de processos diários e rotineiros nos quais se sustenta a atividade de uma Empresa. Por isso, o seu desempenho é crítico para o sucesso. O seu contributo para os fins comuns de uma Empresa é essencial.

Na implementação do BPM utilizamos ferramentas e técnicas da área LEAN e Six Sigma.

A nossa consultoria traduz-se em:

FASE I - Caracterização dos processos críticos



<p>Compreensão de cada área de negócio da Empresa</p>	<p>Utilização dos modelos de modelação de negócio (Canvas)</p>	<p>Qual é a nossa proposta de valor? O que nos diferencia da concorrência? Quem são os nossos clientes alvo (clientes predominantes)? Como nos relacionamos com os Clientes? Como chegamos ao contacto com os Clientes?</p>
<p>Identificação dos processos críticos em cada área de negócio</p>		<p>Com base na caracterização da Empresa e/ou áreas de negócio conseguimos identificar os Processos Críticos para o negócio.</p>
<p>“Fotografia” dos processos críticos</p>	<p>VSM - Value stream mapping</p>	<p>A aplicação do VSM permite-nos obter uma rápida “fotografia” do processo. Quais são as diferentes fases do processo? Quem são os intervenientes em cada fase? Como se transmite a informação? Quanto tempo demora a realizar cada fase? Quais são as ineficiências (tempo perdido) no processo?</p>

<p>Diagnóstico</p> <p>detalhado do desenvolvimento do processo</p>	<p>Obeya</p> <p>ou</p> <p>a sala de guerra</p>	<p>Nesta fase realizamos o desenho do processo em sala, reunindo os elementos responsáveis e intervenientes em cada fase. Esta reunião conjunta permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber como o processo está - de facto - a ser realizado • Ter uma visão conjunta e integrada de todos sobre o mesmo processo • Coordenar esforços para resolver problemas, criar mais eficiência e ultrapassar barreiras <p>De forma genérica, esta reunião permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber o processo de uma forma muito visual • Definir prioridades para melhorar o processo • Se necessário, redesenhar o processo. <p>Esta representação visual permite-nos ter um conhecimento exato de como o processo está a ser desenvolvido na Empresa.</p>

<p>Representação / modelação do processo</p>	<p>Modelação multinível do processo</p> <ul style="list-style-type: none">• Swimlanes• Matriz de responsabilidade• Procedimentos	<p>Com base no diagnóstico detalhado do processo é-nos possível modelar / representar graficamente o processo.</p> <p>Temos por base uma modelação gráfica que permite facilmente compreender / visualizar o processo do início ao fim (independentemente da sua complexidade, nº. de fases e interações entre responsáveis e departamentos).</p> <p>Em cada fase mais crítica podemos realizar um “zoom” compreendendo neste ponto exato como se deve desenvolver o processo.</p> <p>Caso necessário, para tarefas específicas, podemos desenvolver procedimentos de trabalho.</p>
--	---	---

FASE II - KPI's - medida de desempenho dos processos



Após a caracterização dos processos é fundamental definirmos boas métricas de desempenho. Sendo aparentemente fácil, a definição de boas métricas é um trabalho de elevada especialidade, cuidado e rigor.

Como métricas podemos exemplificar:

- Nº. de propostas comerciais apresentadas por mês / colaborador
- Nº. de propostas adjudicadas por mês / colaborador
- Redução dos custos com matérias-primas

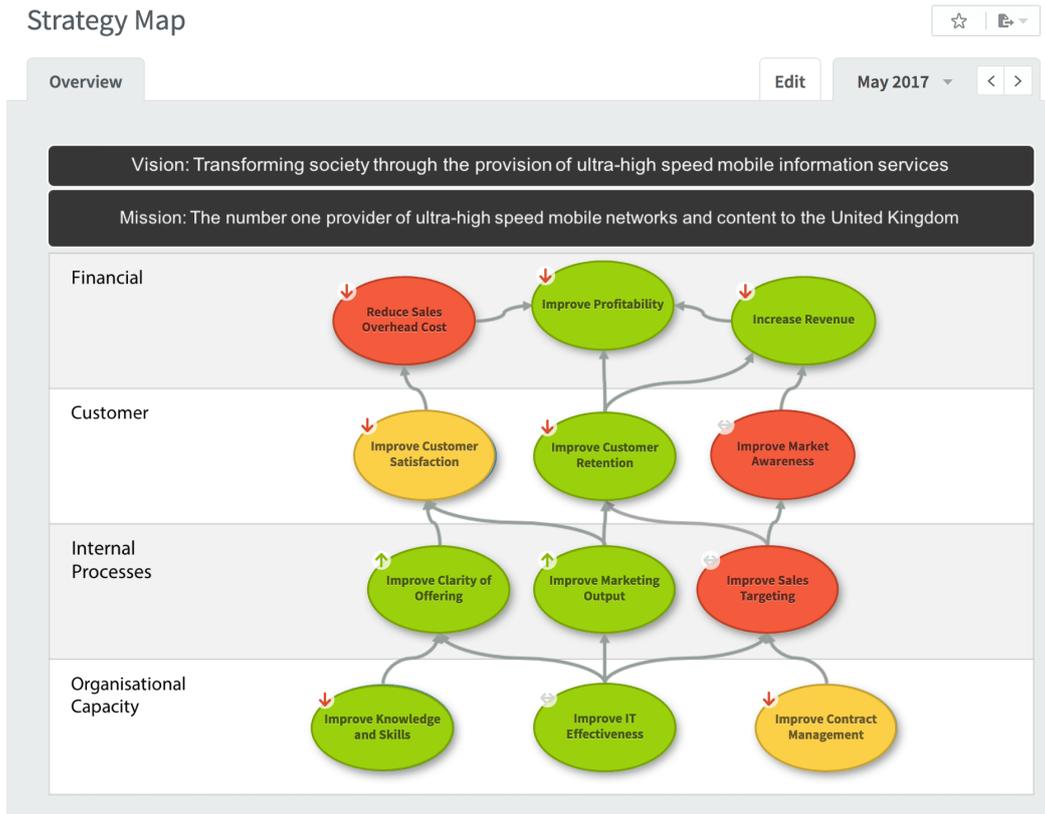
Etc.

No entanto, estas métricas podem ter resultados muito opostos aos pretendidos pela gestão. Com a errada seleção de métricas facilmente podemos chegar à conclusão que:

- O nº. de propostas apresentadas aumentou mas existe frequentemente a necessidade de rever a proposta dado não se adequarem aos requisitos pretendidos pelo Cliente.
- O nº. de propostas adjudicadas aumentou mas tem base a redução do valor da proposta
- Verifica-se a redução dos custos com matérias-primas mas existem quebras de stock ou a qualidade é inferior.

Portanto, a definição de métricas requer um trabalho especializado dado termos sempre que percebermos como poderá e como será desvirtuada esta medida de desempenho.

FASE III - Balanced Scorecard - alinhamento estratégico entre processos e negócio



Mais do que medir o desempenho de um processo ou conjunto de processos, interessa-nos perceber - de forma integrada - como os processos estão a contribuir para o desempenho global ou para os objetivos estratégicos da Empresa.

Em termos de objetivos estratégicos, baseamos a nossa conceptualização no Balanced Scorecard. Com base nesta metodologia, conceptualizamos e implementamos um conjunto de métricas compostas para cada perspetiva:

Perspetiva	Objetivo estratégico	Métricas de desempenho
Financeira	INCREMENTAR AS VENDAS POR SEGMENTO INCREMENTAR AS VENDAS POR MERCADO GEOGRÁFICO	Volume de vendas por segmento Volume de vendas por mercado
Mercado	INCREMENTAR O N.º. DE CLIENTES INCREMENTAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	N.º. de novos Clientes Grau de satisfação dos Clientes
Processos Internos	PROMOVER A EFICIÊNCIA PRODUTIVA MELHORAR A QUALIDADE DOS PRODUTOS	OEE (Overall Equipment Effectiveness) N.º. de defeitos
Conhecimento	DESENVOLVER UMA CULTURA DE INOVAÇÃO DESENVOLVER NOVOS CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS	N.º. de inovações propostas por colaboradores Novos produtos lançado por ano Horas de formação assistidas por colaborador

Nesta fase conceptualizamos dashboards (relatórios de gestão) com suporte em ferramentas de TI (ex. Power BI) para acompanhamento dos processos - específicos e globais - em tempo real, a qualquer momento e em qualquer lugar.



CONCLUSÃO

No dia-a-dia o tempo é cada vez mais escasso.

O Mercado é competitivo e global.

As Empresas e organizações têm que se adaptar ao mercado e ao Cliente.

Os processos necessitam ser cada vez mais céleres, ágeis, digitais, rastreáveis e monitorizados.

A sistematização é essencial.

As Pessoas fazem a diferença.

O sucesso exige alinhamento.

Gerir um departamento, Empresa ou Organização no séc. XXI, e prepará-la para ser competitiva, é lidar com conceitos como:

- Estratégia, Visão, cultura e valores da organização
- Objetivos e metas estratégicas
- I&D e Inovação
- Melhoria contínua
- Criatividade, iniciativa e motivação
- Trabalho colaborativo e comunicação interna
- Formação

Etc.

Mas, como podemos gerir estes processos estando ao mesmo tempo sobrecarregados com a gestão operacional e diária?

Indubitavelmente, a azáfama diária retira-nos a capacidade de compreender como os processos internos estão a ser desempenhados e se estamos a alcançar os objetivos propostos.

Desperdícios comumente gerados nos processos da Empresa:

1. Sobrecargas e acumulações de trabalho que resultam em atrasos e esperas noutros departamentos/serviços.
2. Duplicação. Ter que reinserir dados, repetir detalhes em formulários, copiar informações, responder a consultas de várias fontes dentro da mesma organização.
3. Movimento desnecessário. Necessidade de transferência de informação em suporte digital ou físico (papel).
4. Comunicação pouco clara e desperdícios de tempo por necessidade de esclarecimentos. Confusão sobre produtos ou serviços. Perdas de tempo na localização de fontes de informação. Erros na transação de serviço.
5. Erros na qualidade do serviço, falta de qualidade nos processos (ex. atendimento a clientes). Oportunidades perdidas para reter ou conquistar clientes. Falhas no estabelecimento de rapport. Ignorar clientes (inexistência de inquéritos de satisfação).

A engenharia dos processos de negócio traduz uma abordagem LEAN aos processos da Empresa ou Organização, com objetivo de identificar e compreender os processos críticos para o sucesso, melhora continuamente tornando-os mais eficientes e ágeis, criar mais valor para a Empresa (redução de desperdícios) e para o Cliente (aumento da satisfação).

