

# Caracterização de Processos de Negócio para desenvolvimento de SI

**Silvia Inês Dallavalle de Pádua,**  
dallavalle.silvia@gmail.com

# Agenda

- Processo de Negocio
- Gerenciamento de processos de negócio

# Objetivos

- Capacitar o aluno a compreender de forma integrada o significado de processo de negócio
- Familiarizar o futuro administrador com o entendimento do processo de negócio em uma visão end-to-end.

# Bibliografia

- VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. Análise e modelagem de processo de negócio: foco na notação BPMN. Editora Atlas. 2009.



# Conceito de Processos

Toda Organização é uma coleção de **processos** que são executados.

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo.

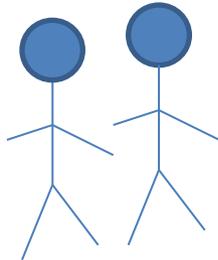
Nas empresas, embora não estejam **documentados** (mapeados) em detalhe, eles são conhecidos e executados



Ex: Atender ao Pedido do Cliente

# Exercício 1

**Cenário 1:** Crie um processo para que **2 pessoas** movam pedras do local de origem para o local de destino



20 metros



Local de destino

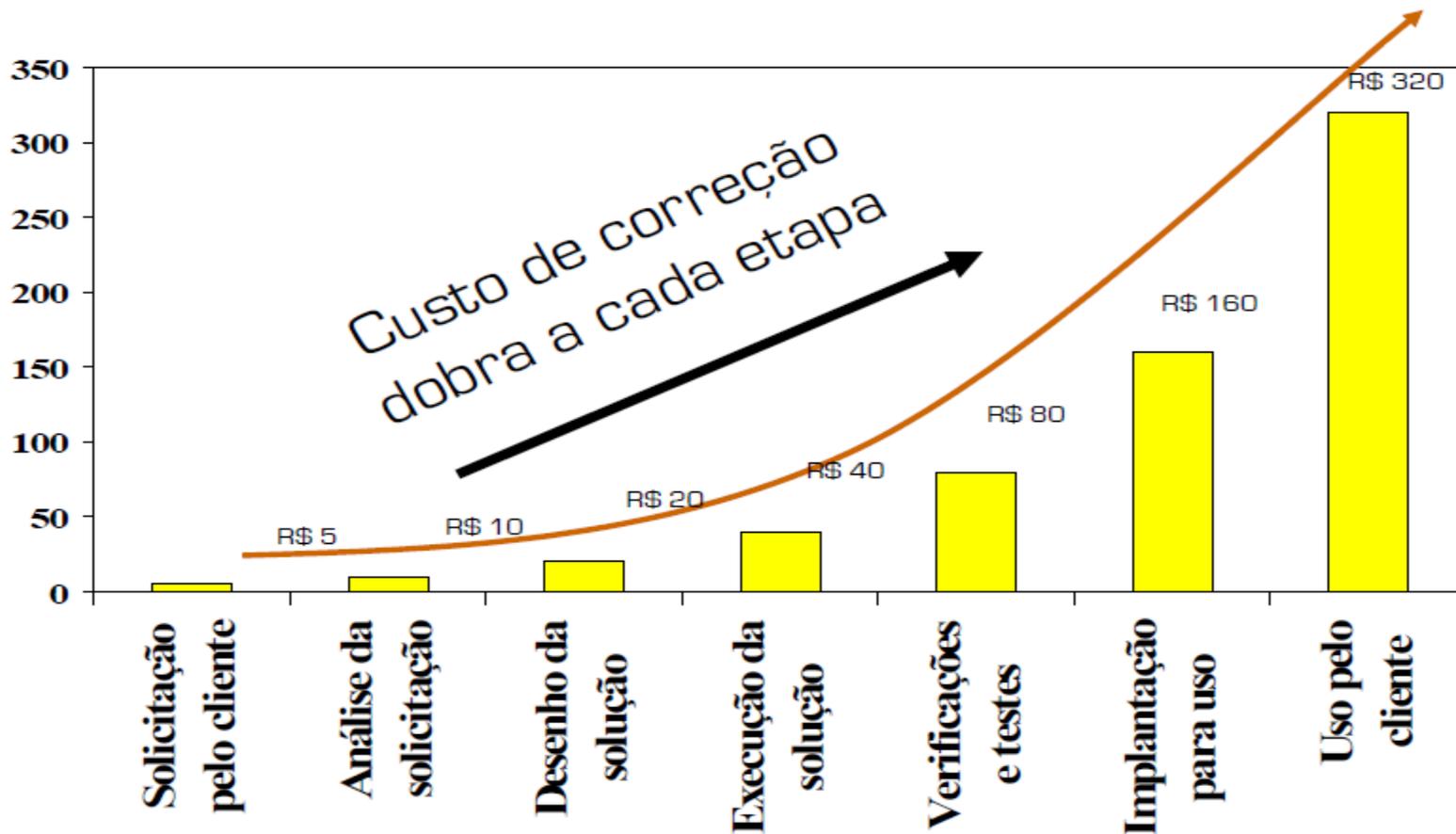
**Cenário 2:** melhore o processo para que **10 pessoas** movam pedras do local de origem para o local de destino.

# Conclusões do exercício

*Processo não é algo imutável, varia em função do tamanho da organização, da infra-estrutura, das ferramentas disponíveis etc.*

*O Sistema de informação deve ser flexível para se adequar?*

# Custo da detecção do problema X tempo no Desenvolvimento de Sistemas



Quanto mais tarde se detecta o problema, maior o custo

# Qualidade

- A qualidade de um produto ou serviço é altamente influenciada pela qualidade do processo utilizado para produzi-lo
  
- Como conseguir? **Trabalhando duro?**

*Não, trabalhar certo, de maneira inteligente e produtiva.*

# Definição de Processo

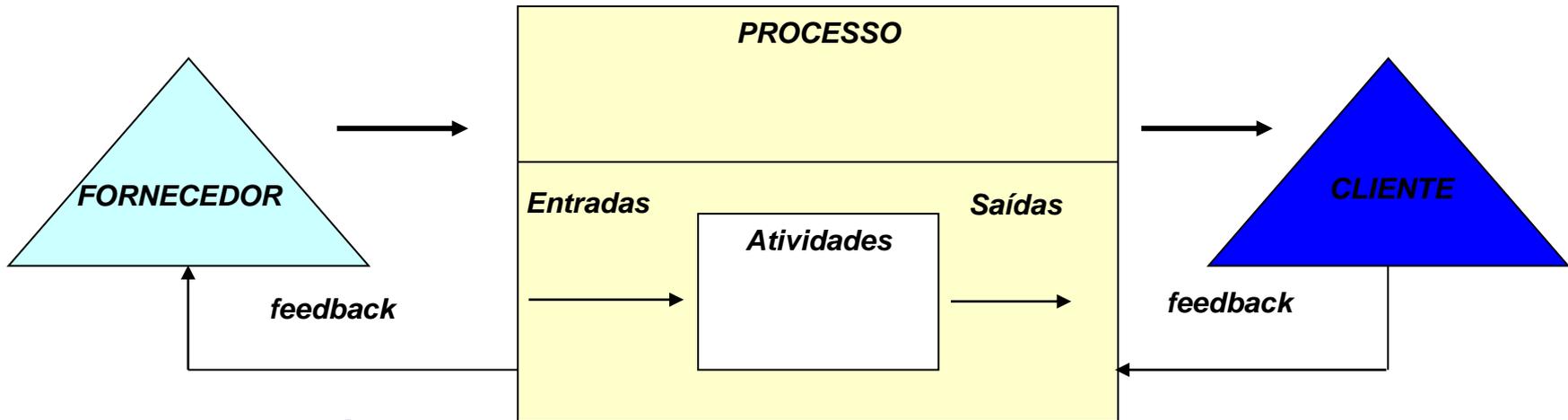
“uma **série de etapas** criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto **estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente**” (RUMMLER e BRACHE, 1995);

# Qualidade X Processo

- Antes: padrões para qualidade do produto
- Hoje: qualidade é sustentada por duas colunas



# O que queremos de um processo ?

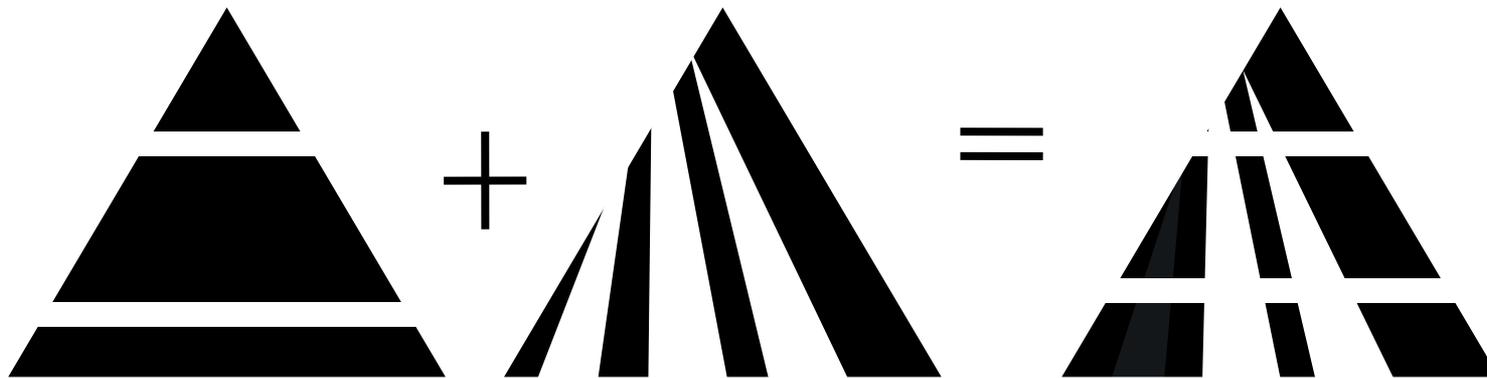


## Redução

- esforço
- material
- custo
- tempo

- Atender a requisitos
- Exceder as expectativas
- Aumentar ganhos

# Abordagem funcional: limitações



**Barreiras  
hierárquicas**

**Barreiras  
funcionais**

**Ilhas isoladas  
de  
conhecimento**

**As origens dos problemas de comunicação nas empresas que adotam a abordagem administrativa funcional**

# Caso

## **O dia-a-dia de um representante**

“Qualquer pedido de mercadoria a ser feito é motivo de perda de tempo e, conseqüentemente, de dinheiro e de paciência. Às vezes, ainda ocorre o fato de sermos mal atendidos ou mal respondidos.

Finalmente, quando depois de várias ligações conseguimos concretizar o pedido e só falta recebermos a tal mercadoria surge a grande complicação, pois a mercadoria já demora a chegar na companhia e, quando chega (ao almoxarifado), lá fica. E ‘tome’ ligações e ligações. No comercial ou Industrial dizem que vão confirmar se a mercadoria já chegou, e, no almoxarifado, onde as encomendas chegam sem serem identificadas, ficam aguardando nota fiscal. Ninguém se preocupa em resolver. Enquanto isso, a mercadoria vai ficando e nós, os representantes, ligando, ligando...

Depois de tudo isso e após ter mobilizado o coordenador e o agente comercial somos informados, finalmente, de que a mercadoria virá na próxima carga.

# Caso

Quando a carreta chega, recebemos um telefonema do conferente, informando que a tal mercadoria não veio. Ligo novamente para a companhia, que se justifica dizendo que o motorista da carreta esqueceu de pegar a mercadoria.

Dou-me por vencido e não me cobro mais. Cansei de ficar aborrecido e gastar telefonemas, mesmo porque os únicos que estão felizes e ganhando com isso são as concessionárias de telefonia.

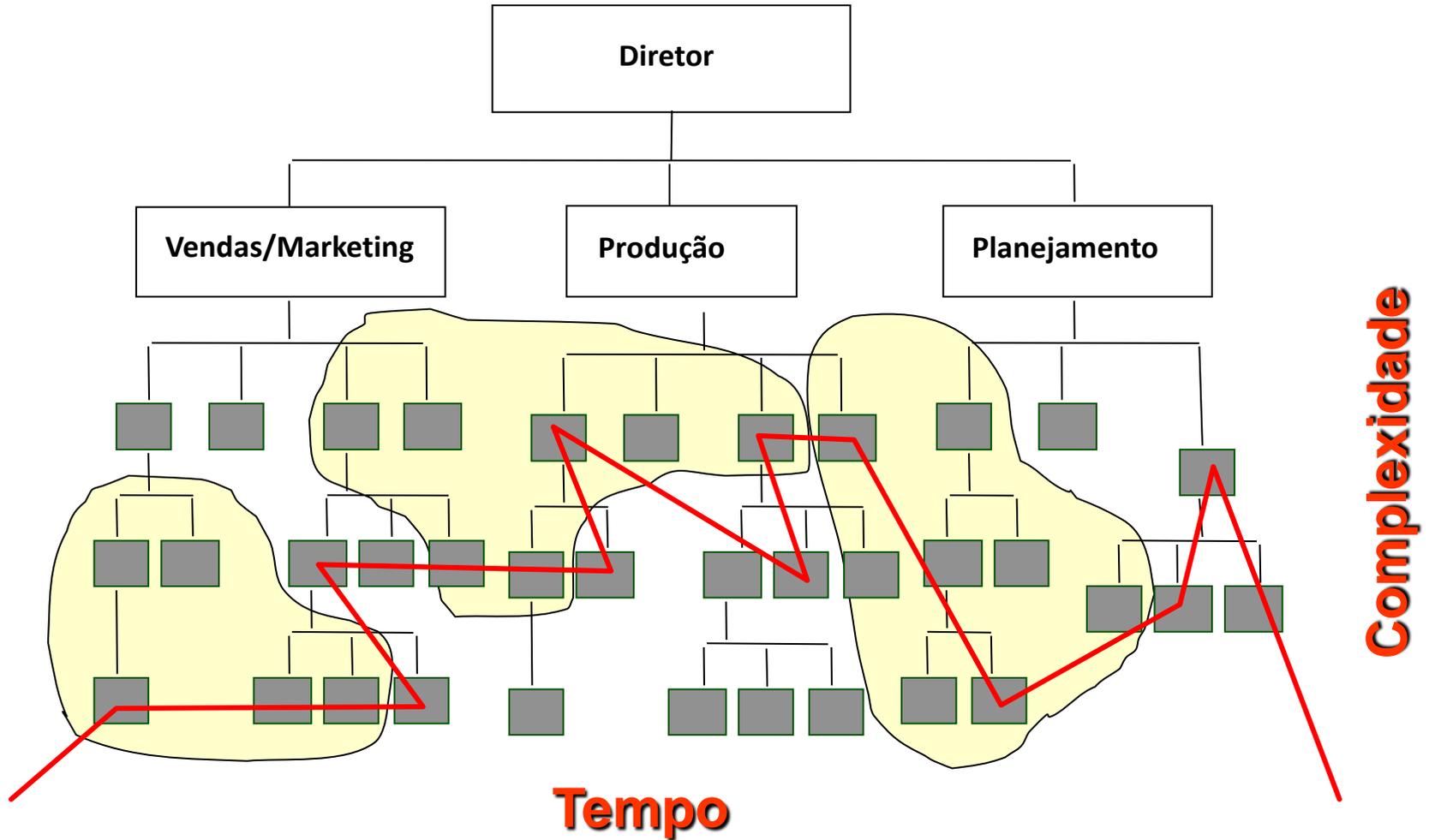
Mas semanas depois o inesperado acontece. A tal mercadoria chega. Dessa vez, avisado por rádio, mal pude conter minha alegria. Alegria que durou muito pouco. A mercadoria, além de ter vindo incompleta, chegou com o boleto vencido.”

Fonte: ALBUQUERQUE, A. ROCHA, P. Sincronismo Organizacional. Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. Ed. Saraiva. 2007. p. 15.

# Visão Tradicional X Visão Por Processos

| Atributos               | Visão tradicional | Visão por processos    |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| Foco                    | Chefe             | Cliente                |
| Relacionamento primário | Cadeia de comando | Cliente-fornecedor     |
| Orientação              | Hierárquica       | Processo               |
| Quem toma decisão       | Gerência          | Todos os participantes |
| Estilo                  | Autoritário       | Participativo          |

# Funções e Processos



# Caso Empresa de Ônibus Urbano

Foram feitas várias perguntas desde o superintendente ao motorista.

Uma delas foi: **“Pelo que você é cobrado?”**

No passado, quando o motorista saía, anotava em uma prancheta a hora e na volta ele mesmo anotava a chegada. Mas a empresa viu que isso não dava certo e arrumou um cartão de ponto, que também não funcionou. Enfim, a empresa dava grande atenção a esse indicador. Então, fizemos outra pergunta a ele: “E o passageiro?” Sua resposta foi ingênua e franca:

**“O passageiro atrapalha, porque eu estou atrasado e ele quer subir no ônibus, quer descer do ônibus, é uma tortura isso. Imagine, eu estou atrasado e uma senhora dá a mão para subir no ônibus. Além de não subir, vai perguntar para onde o ônibus vai.”**

Outras vezes, se estivesse adiantado, ao se aproximar do ponto final o motorista dirigia muito devagar, fazendo hora para se enquadrar no indicador.

Fonte: ALBUQUERQUE, A. ROCHA, P. Sincronismo Organizacional. Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. Ed. Saraiva. 2007. p. 17.

# Desvantagens das Barreiras Internas

- Todas as empresas envolvidas perdem em flexibilidade, tempo e competitividade;
- Dificuldades de negociação;
- Demora no atendimento ao cliente;
- Acúmulo de estoques e aumento de custos;
- Fluxo de informações difuso e comunicação ineficaz;
- Falta de visão geral do negócio;
- Falta de responsabilidade clara sobre o produto final;
- Maior alienação das pessoas;
- Trabalho muito sequencial;

# Desvantagens das Barreiras Internas

- Os problemas só são percebidos no produto pronto;
- Atrasos e demora;
- Duplicidade de esforços e retrabalho;
- Falta de sinergia;
- Inflexibilidade, pouca agilidade e tempo de ciclo grande;
- Dificuldades de visualizar as atividades que não agregam valor
- Necessidades de maior controle interno sobre a qualidade;
- Maior necessidade de investimento em qualidade e inovações;
- Minimiza as margens;
- Ineficiência no ramo como um todo;

# Mensagem

A efetividade dos processos  
determina a efetividade da  
organização

# Qualidade

- Reduzir desperdício: produzir melhor, mais rápido e mais barato
- Custo da qualidade X custo da não qualidade

**Taxa de erros diminui exponencialmente à medida que o nível de maturidade em processos aumenta**

# Custo da não-qualidade

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

# Mensagem

A diferença entre a **qualidade potencial** e qualidade real é o **desperdício**.

**Qualidade real** = valor agregado atual por unidade de entrada

**Qualidade potencial** = máximo valor agregado possível por unidade de entrada

# Institucionalização de processos

- Definido
- Documentado
- Treinado
- Praticado
- Suportado
- Mantido
- Controlado (versões dos processos)
- Verificado (fez certo)
- Validado (fez a coisa certa)
- Medido
- Capaz de ser melhorado

# Tópicos na melhoria de processos

## Desempenho

- O que o processo está produzindo agora com relação a atributos mensuráveis de qualidade, quantidade, custo e tempo?

## Estabilidade

- O processo sob gerenciamento está se comportando de maneira previsível?

## Conformidade

- O processo está sendo suficientemente suportado?
- O processo é fielmente executado?
- A organização está preparada para executar o processo?

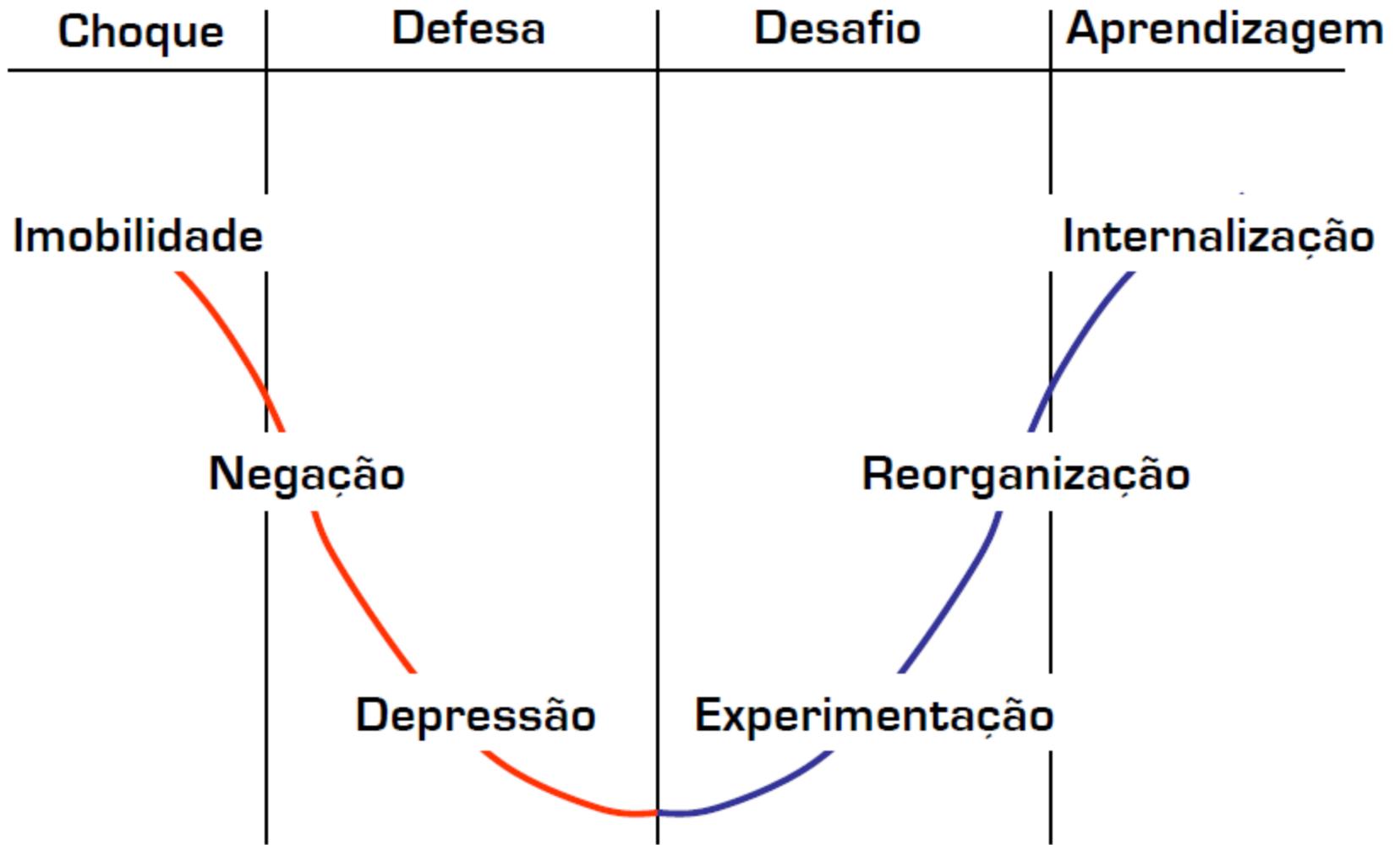
## Capacidade

- O processo é capaz de entregar serviços e produtos que atendam aos requisitos?
- O desempenho do processo atende às necessidades da organização?

## Melhoria

- O quê pode ser feito para melhorar o desempenho do processo?
- O quê habilitaria reduzir a variabilidade do processo?
- O quê permitiria mover a organização para um nível superior de lucratividade?

# Mudança



*[\*] Alvin Toffler*

# Atividade para entregar

- Responda:
  - O que é um sistema de informação?
  - Quais os papéis do sistemas de informação.
  - Apresente duas justificativas para considerar profundamente os processos antes do desenvolvimento de um sistema.
  - Apresente duas justificativas para não considerar profundamente os processos na seleção de um sistema do mercado.

# Tipos de Processos

- Existem três tipos de processos
  - Primários (chamados de processos essenciais)
  - De suporte (gerenciamento de recursos)
  - Gerenciamento (medir, monitorar e controlar atividades de processos)

# Tipos de atividades

- Valor agregado
  - Ex. contatar o cliente dias depois da manutenção para verificar se está satisfeito
- Handoff – Transferência de controle
  - Transferir um cliente a outro departamento após determinar o grupo para resolver a questão é um exemplo de handoff
- Controle e atividades de controle

# O que se espera quando gerenciamos processos end –to- end?

**Identificação de Pontos Críticos**

**Eliminação de Situações de Retrabalho**

**Clarificação das Operações e das Responsabilidades**

**Construção da Memória Organizacional**

**Monitoramento de Indicadores de desempenho**



**Eliminar Gargalos e Entraves do Processo**

**Maior Agilidade nos Processos**

**Redução de Custos**

**OBRIQADA!**