

Gerenciamento de Processos de Negócio

Silvia Inês Dallavalle de Pádua,
dallavalle@usp.br

Agenda

- Processo de Negocio
- Gerenciamento de processos de negócio – BPM
- Diferenças entre a abordagem Funcional e por processos
- Ciclo de vida de BPM

Objetivo geral

- Apresentar uma visão geral da importância da gestão por processos e de todos os conceitos e estratégias relacionadas ao gerenciamento de processos de negócio com foco do cliente.

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

Definição de Processo

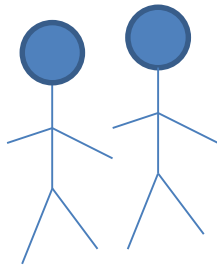
“uma **série de etapas** criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto **estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente**” (RUMMLER e BRACHE, 1995);

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 identificar em que categoria está a questão (demanda do cliente) e determinar o grupo interno incumbido de resolvê-la, é um exemplo de handoff
- Controle e atividades de controle
 - Controles identificam exceções
 - Uma atividade de controle é um ponto de verificação específico de validade em um processo

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.

Caracterização do processo

1. Propósito
2. Expectativa
3. Indicador de Desempenho
4. Evento Inicial e Evento Final (resultado)
5. Entradas (insumos)
6. Regulações (opcional)
7. Recursos de Suporte (opcional)
8. Saídas
9. Principais passos

Exemplo de Apresentação dos processos

Gerir corpo docente

REGULADORES

Regimento pró-reitoria de pós-graduação, deliberação internas da CCP

EN	<p>Informações (publicações, participações em congressos, horas-aula, fim do credenciamento) sobre os docentes. Solicitação de credenciamento</p>	<p>EXPECTATIVA: Gerir corpo docente para haver o melhor equilíbrio entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão</p>	<p>Docentes recredenciados e docentes credenciados.</p>	SAÍDAS			
TR AD AS	<p>Processos que o acionam -Solicitar aprovação de programa novo</p>	<p>INDICADORES: Pontuação em publicações % de docentes engajados em disciplinas e pesquisas de sustentabilidade Quantidade de aulas ministradas por cada docente</p> <p>RECURSOS: Sistema de informação</p>			<p>Processos acionado -Matricular em curso - Manter disciplinas</p>		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Atividades</td> <td style="width: 40%;"> <ul style="list-style-type: none"> Aplicar regras Orientados / Orientador Credenciar -Docente permanente, colaborador, visitante -Colaborador específico </td> <td style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> Recredenciar Credenciar co-orientadores Credenciar docentes de outras unidades / programas / países </td> </tr> </table>					Atividades	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar regras Orientados / Orientador Credenciar -Docente permanente, colaborador, visitante -Colaborador específico 	<ul style="list-style-type: none"> Recredenciar Credenciar co-orientadores Credenciar docentes de outras unidades / programas / países
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar regras Orientados / Orientador Credenciar -Docente permanente, colaborador, visitante -Colaborador específico 	<ul style="list-style-type: none"> Recredenciar Credenciar co-orientadores Credenciar docentes de outras unidades / programas / países 					

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

Custo detecção do problema



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

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

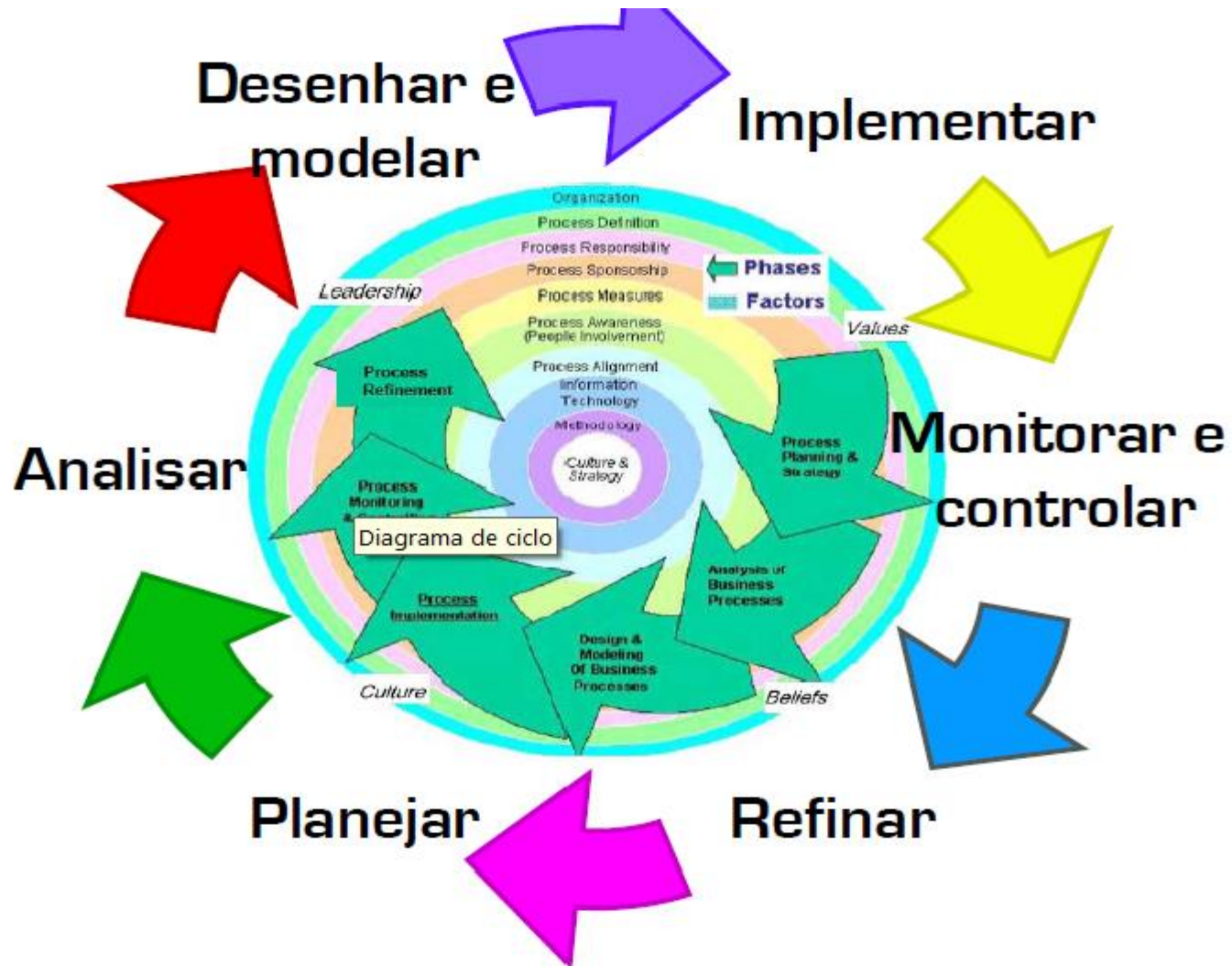
Maior Agilidade nos Processos

Redução de Custos

BPM é um abordagem disciplinada para:

Integrar estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta.

Ciclo de vida BPM



Toda organização existe para agregar valor



Experiência do usuário

BPM INNOVATION
FEA-RP / USP

Jornada do Cliente

LABTOOLS

	ANTES		DURANTE		DEPOIS	
Ações 	Experimentar	Solicitar orçamento	Avaliar projeto	Assinar contrato	Solicitar manutenção	
	Buscar informação	Agendar visita	Agendar instalação			
Pensamentos 	Será que esse equipamento tem boa qualidade?	Se não tem custos/ Não tem fidelidade... posso experimentar!	Não preciso me preocupar com a produção de água		Valeu a pena! Economizei!	
	Vou economizar / Quero reduzir o desperdício	Quero ter o equipam./ Não quero investir no imobilizado				
Sentimentos 	Insegurança / Medo	Entusiasmo / Animação por melhoria	Entusiasmo	Receio	Satisfação	
	Empatia	Confiança	Desinteresse	Decepção		
Touchpoints 	Web site (e-mail)	Telefone	Feira / Congresso		Visita periódica com manutenção preventiva	
	Visitas	What's app	Reunião projeto	Instalação		
Backstage 	Manter site online	Marcar visita	Dimensionar mercado	Estudar previamente a empresa e o cliente	Desenhar projeto	Levar cartucho novo
	Prospectar clientes	Responder e-mail e mensagens	Elaborar proposta de preço (planilha)	Realizar medição na empresa	Preparar documentação e equipamento (EPI)	Levantar demandas emergentes
						Gerar relatório técnico mensal (clientes de comodato)
Incidentes 	Baixa conversão de clientes (comodato)	E-mail do cliente no SPAM	Falta de software específico para realizar projeto	Furar cano		Buscar novas tecnologias e soluções
						Recolher arquivos gerados pelo equipamento
						Faltar água
						Cliente ficar sem cartucho
						Vazamentos de água
						Pico de energia gerar perda das informações do cartão de memória
						Inadimplência

BPM INNOVATION
FEA-RP / USP

Mapa de empatia

LABTOOLS



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)

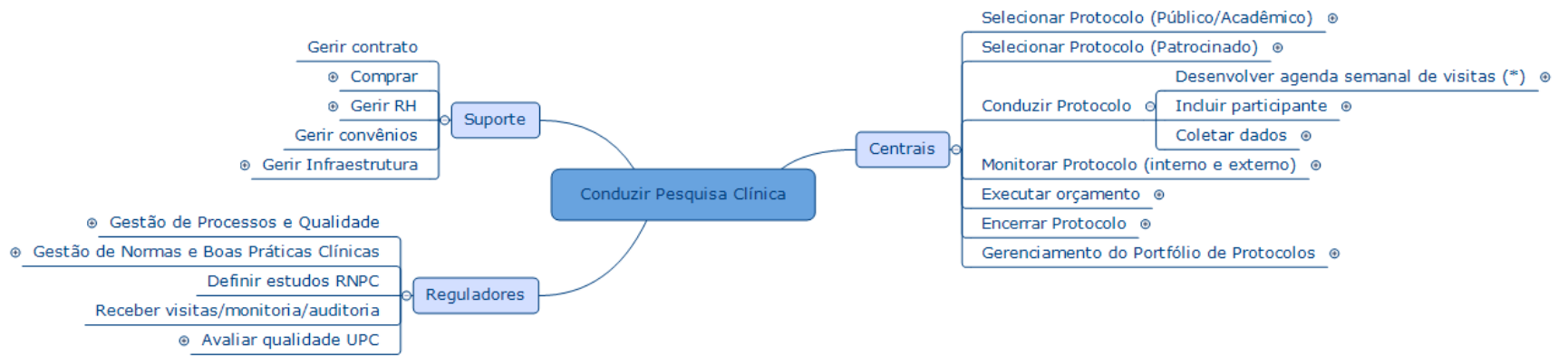
Entender o Contexto



Caso 1:
Projeto de BPM para
Unidade de Pesquisa Clínica

Diagrama de contexto - Exemplo





Prover Ensino de Graduação

Reguladores

Desenvolver
Visão e
Estratégia

Elaborar
Diretrizes e
Normas

Avaliar IES

Gerir Mandatos
de Cargos
Administrativos

Gerir
Colegiado

Gerir
Departamentos

Encaminhar
Demandas e
Programas de
Pró-Reitorias

Centrais

Desenvolver Curso

Manter Corpo Discente

Prover Ensino

- Desenvolver PPP
- Buscar Aprovação do Curso
- Evoluir Matriz Curricular
- Manter grade horária
- Avaliar Curso
- Extinguir Curso

- Selecionar alunos (FUVEST)
- Matricular alunos ingressantes
- Transferir aluno de curso
- Trancar curso de aluno
- Graduar/Promover aluno
- Jubilar aluno

- Gerir matrículas em disciplinas
- Ministras disciplinas
- Avaliar aluno em disciplinas
- Controlar frequência
- Gerir estágio
- Gerir TCC

Suporte

Prover
Benefício aos
alunos

Gerir Carreira
Docente

Gerir
Recursos
Financeiros

Gerir RH

Gerir
Infraestrutura

Prover
Serviços de TI

Prover
serviços de
Expediente

Manter Plano
de
Continuidade

Prover
serviços de
reprografia

Manter
Segurança

PROCESSO

SUB PROCESSO

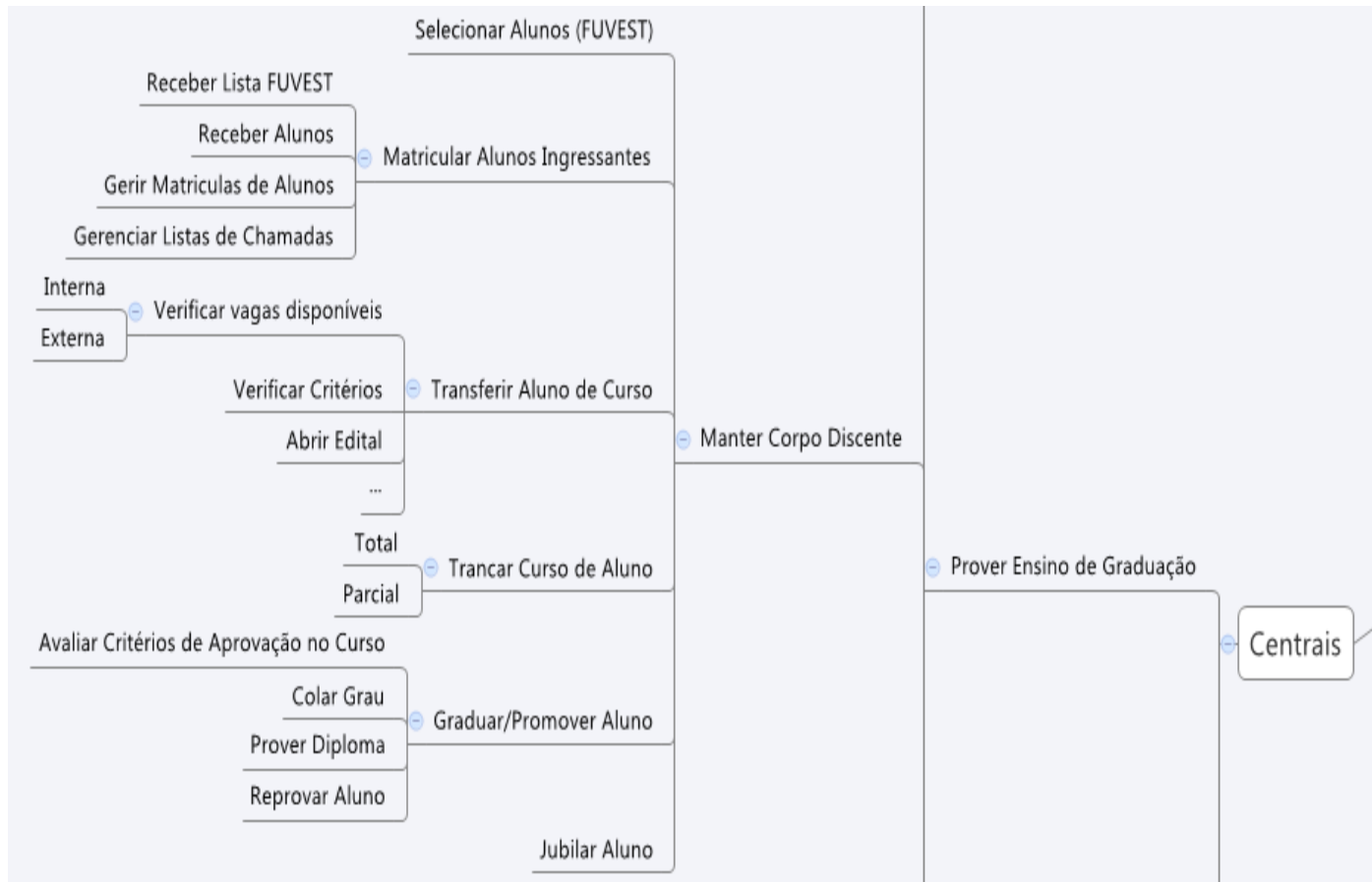
ATIVIDADE

ATIVIDADE

ATIVIDADE

ATIVIDADE

TAREFAS



Desperdícios

Defeitos

Espera

Movimentação

Excesso de Produção

Transporte

Estoque

Saiu na Mídia

- Melhorias em processos na **JBS Foods** (alimentos processados) principal resultado foi Redução de custos, redução de consumo de energia, compra responsável, programa de otimização logística;
- Por meio da gestão de processos a **Natura**:
 - apresentou aumento nos lucros de 5,9%,
 - reclamações diminuíram 46,2%
 - Estrutura: donos de processos, patrocinador e guardião do processo

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/melhoria-de-processos-internos-favorece-ganhos-da-jbs-foods>
<http://relatorioanual.jbsfoods.com.br/gestao-de-energia/>
<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais>



Em projetos de Melhorias de Processos temos que descobrir quais são os ganhos MAIS EXPRESSIVOS que podemos obter por meio da melhoria do processo em questão

Caso Representante de vendas

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.

Exercício 2

- O indicador tempo é a melhor forma de medir o resultado do processo?

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.

Exercício 3

- Evento inicial e resultado: mostra quando processo começa.
- Pode ser externo, associado ao tempo ou a uma mudança de status

a) No caso da pizza o processo começa:

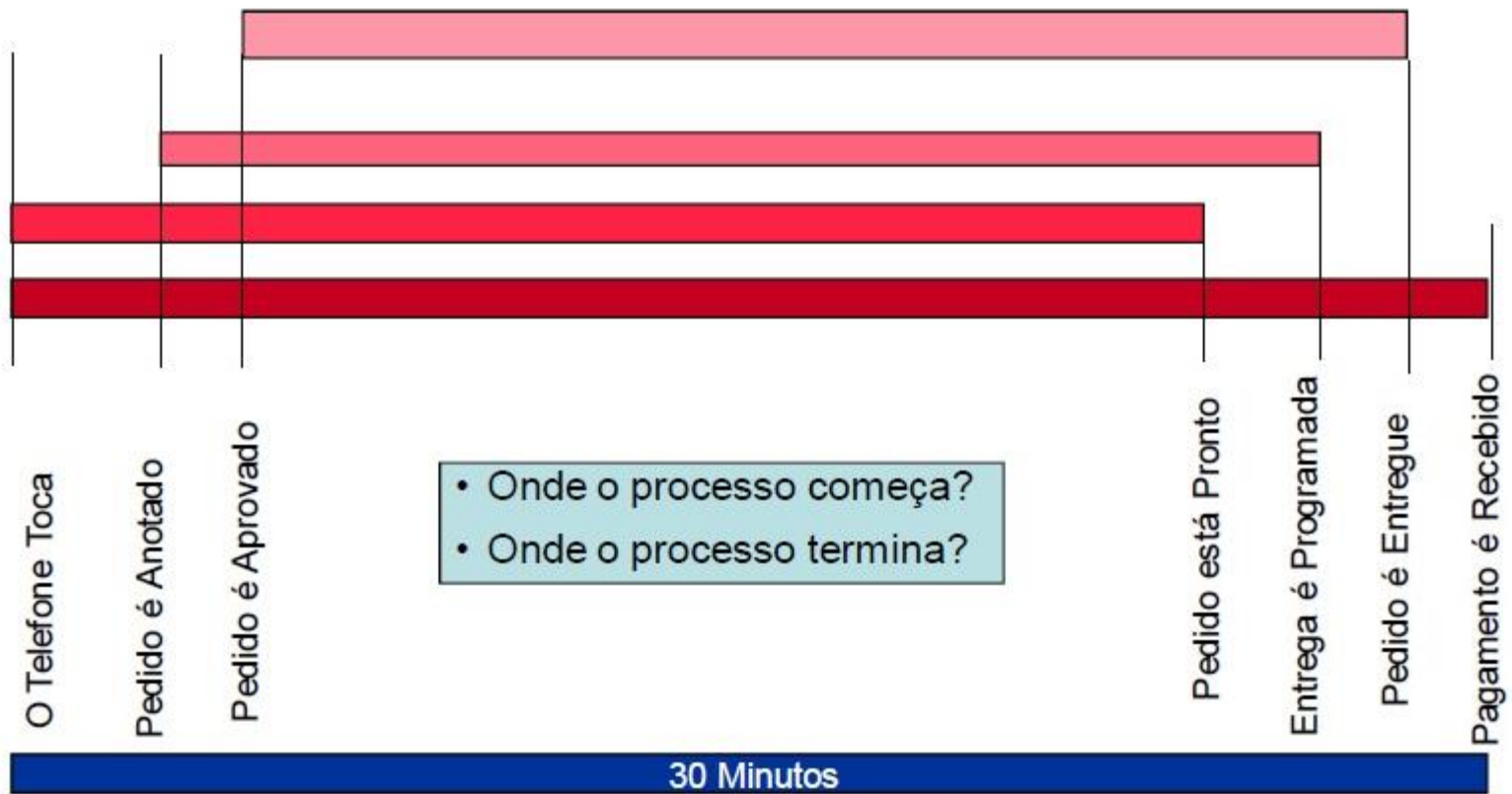
- Quando o telefone toca?
- Pedido é anotado?
- Pedido é aprovado?

b) Quando o processo termina



Exercício 3

Propósito: Atender pedido de pizza (desde sua recepção até sua entrega)



OBRIGADA!