

# **Aula 9: Gestão de Processos**

## **(a partir da estratégia organizacional)**

PRO 3810 - Introdução à Administração - I.A.  
Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França  
27.abril.2023

Materiais produzidos previamente por:  
Slides: Prof..Dr. André Leme Fleury  
Vídeo: Prof. Dr. Mario Salermo



**Missão**: Razão da existência da organização.  
Fins para atender à sociedade e ao mercado

**Visão**: Aquilo que a organização deseja ser ou se tornar

**Objetivos Estratégicos**: Realizações operacionais necessárias para atingir a Visão

**FCS: Fatores Críticos de Sucesso**: Competências essenciais e necessárias para atingir os objetivos

**Indicadores**: Conjunto de medidas, como base para a gestão definida

**Planos de Ação**: Conjunto de ações para alcançar as metas

# Missão



A **missão** da organização explica a razão de sua existência em termos de seus propósitos e valores básicos. A missão deve responder às seguintes perguntas:

- **Quem somos?** Toda organização tem um sentido principal de existência que é evidenciado pela resposta desta questão.
- **O que fazemos?** Ao responder a esta pergunta, a organização identifica quais são suas atividades principais.
- **Por que fazemos o que fazemos?** Esta pergunta visa caracterizar a motivação da sua existência, ou seja, justificar a execução das atividades que são realizadas.

# Visão



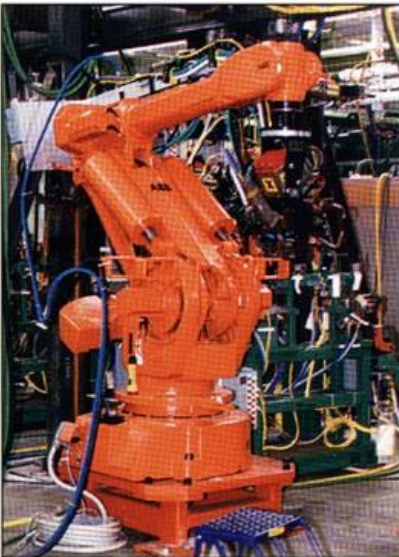
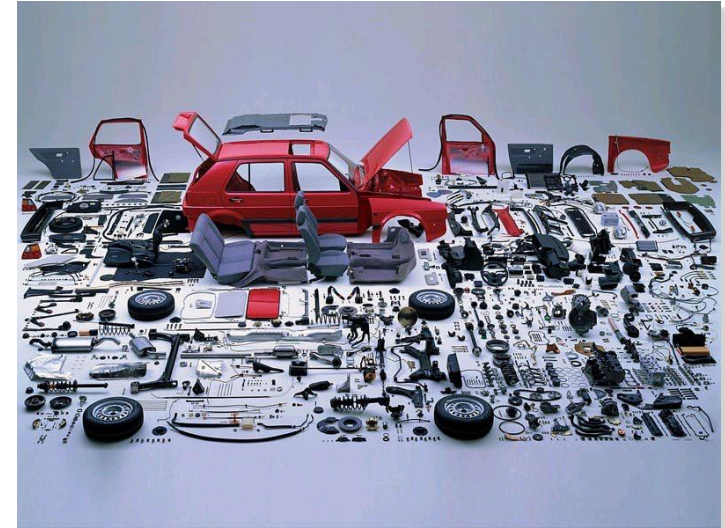
A **visão** representa uma proposta ou **objetivo** almejado pela organização para um **futuro distante**.

A visão envolve alguma necessidade de **mudança** que se mostra **desafiadora** para a organização e que inclui adequações a novas tendências do mercado, da economia e da sociedade.

# Evolução do Ambiente



- Alteração na lógica do mercado
- Evolução da tecnologia de informação
- Horizontalização / redes de empresas

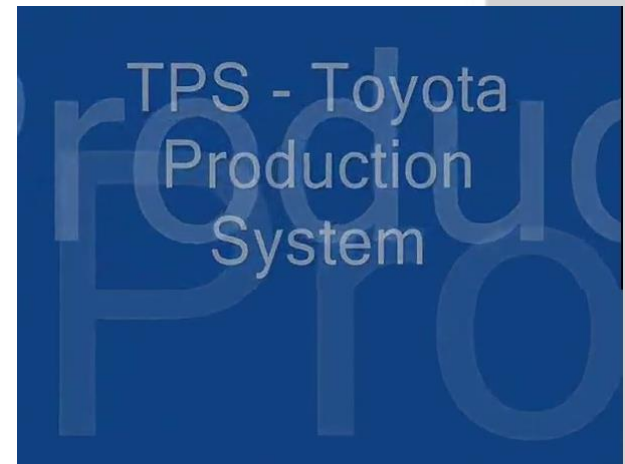


# Modelo Japonês de Gestão



## Fundamentos do Desenvolvimento de Processos

- Visão holística da empresa
- Visão sistêmica da empresa – complexo de unidades internas e externas que interagem continuamente
- Inserção da empresa no ambiente
- Agregar valor



# Modelo Japonês de Gestão



## Combate aos desperdícios

1. Tempo perdido em conserto ou refugo
2. Produção além do volume necessário ou antes do momento necessário
3. Operações desnecessárias no processo de manufatura
4. Transporte
5. Estoque
6. Movimento humano
7. Espera



# Modelo Japonês de Gestão



## Racionalização da força de trabalho

- Equipes com líder ao invés de supervisor
- Recebem conjunto de tarefas de montagem e a missão de trabalhar coletivamente de modo a executá-las da melhor maneira possível
- Líder trabalha junto com o grupo e substitui trabalhador faltante
- Recebem tarefas simples de manutenção de seus próprios equipamentos, consertos de pequenas ferramentas e controle de qualidade



# Modelo Japonês de Gestão



## Just in time

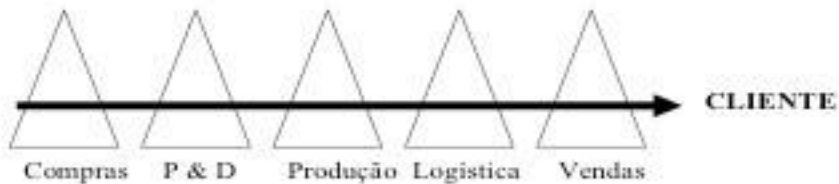
- Procura reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoques
- Estabelecer fluxo contínuo de materiais, sincronizado com a programação do processo produtivo, minimizando a necessidade de estoques
- Fornecedor – entregar o suprimento no momento exato; padronização dos componentes com a diminuição do n° de fornecedores
- Kanban – sinalizador da movimentação interna de suprimentos

# Conceito de Processo



- Uma série de tarefas logicamente relacionadas que, quando executadas, produzem algo de valor para o cliente ou beneficiário
- Meios logicamente estruturados pelos quais recursos são transformados em algo de maior valor
- Um conjunto estruturado de atividades / causas orientadas para produzir uma saída específica, quer para um cliente particular ou um mercado

# Visão por Processos



- Visão mais sistêmica
- Responsável pelo processo

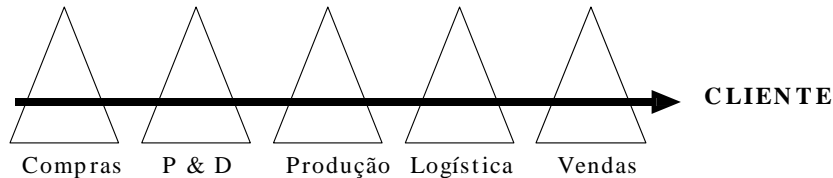
A visão por **processos** de uma organização

- Inclui os cinco elementos que descrevem um processo

Fornecedor → Entrada → Processo → Saída → Cliente

**F-E-P-S-C**

# Visão por Processos



- **Visão mais sistêmica**
- **Responsável pelo processo**

A visão por **processos** de uma organização

- Inclui os três elementos que descrevem um negócio: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho
- Permite ver como são feitas as atividades que adicionam valor ao cliente, independentemente das fronteiras funcionais
- Permite que cada colaborador veja como seu trabalho se alinha com o processo total e favorece o trabalho em equipe
- Mostra os relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são gerados produtos e serviços

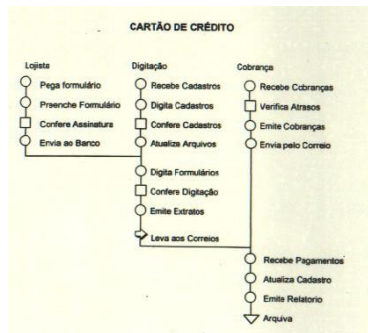
# Gestão por Processos

## *Modelagem*

# Mapeamento de processos

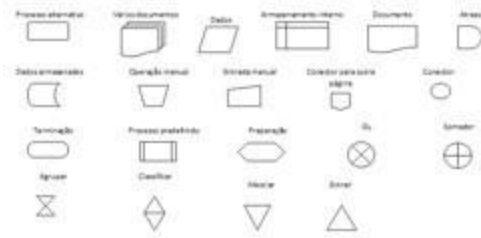
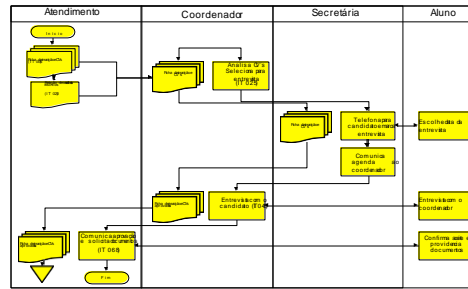
Várias simbologias disponíveis para fluxogramas

## ASME

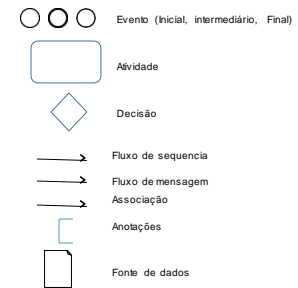
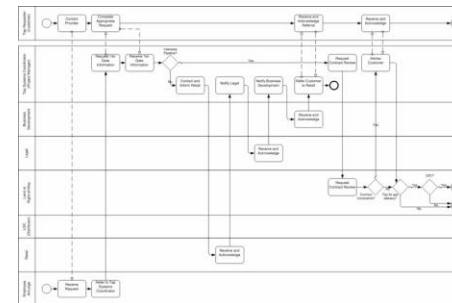


- Operação 
- Inspeção 
- Armazenamento 
- Transporte 
- Espera 

## ISO



## BPMN



# Mapeamento de processos

## Simbologia ASME:

### American Society of Mechanical Engineers



– Operação



– Inspeção



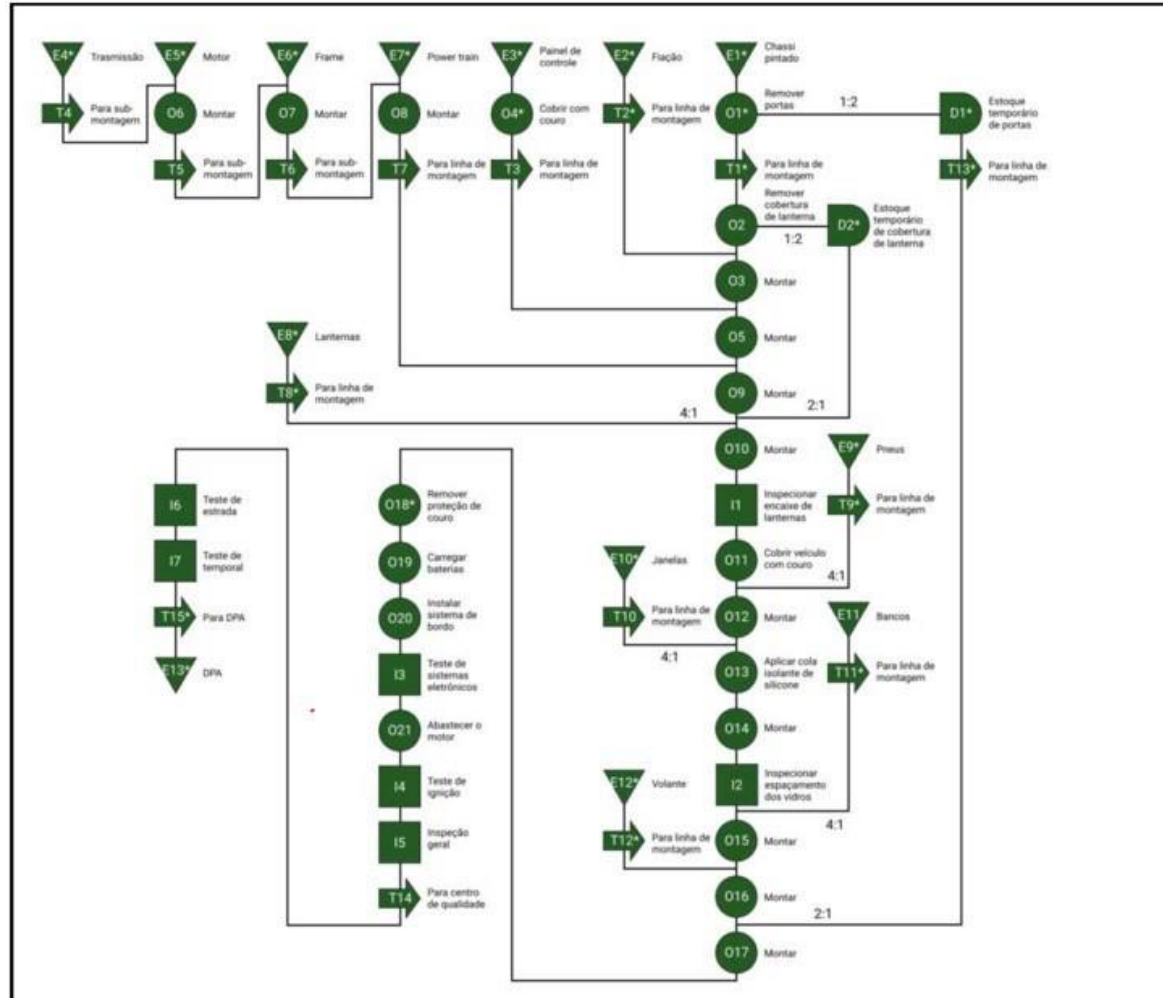
– Armazenamento



– Transporte



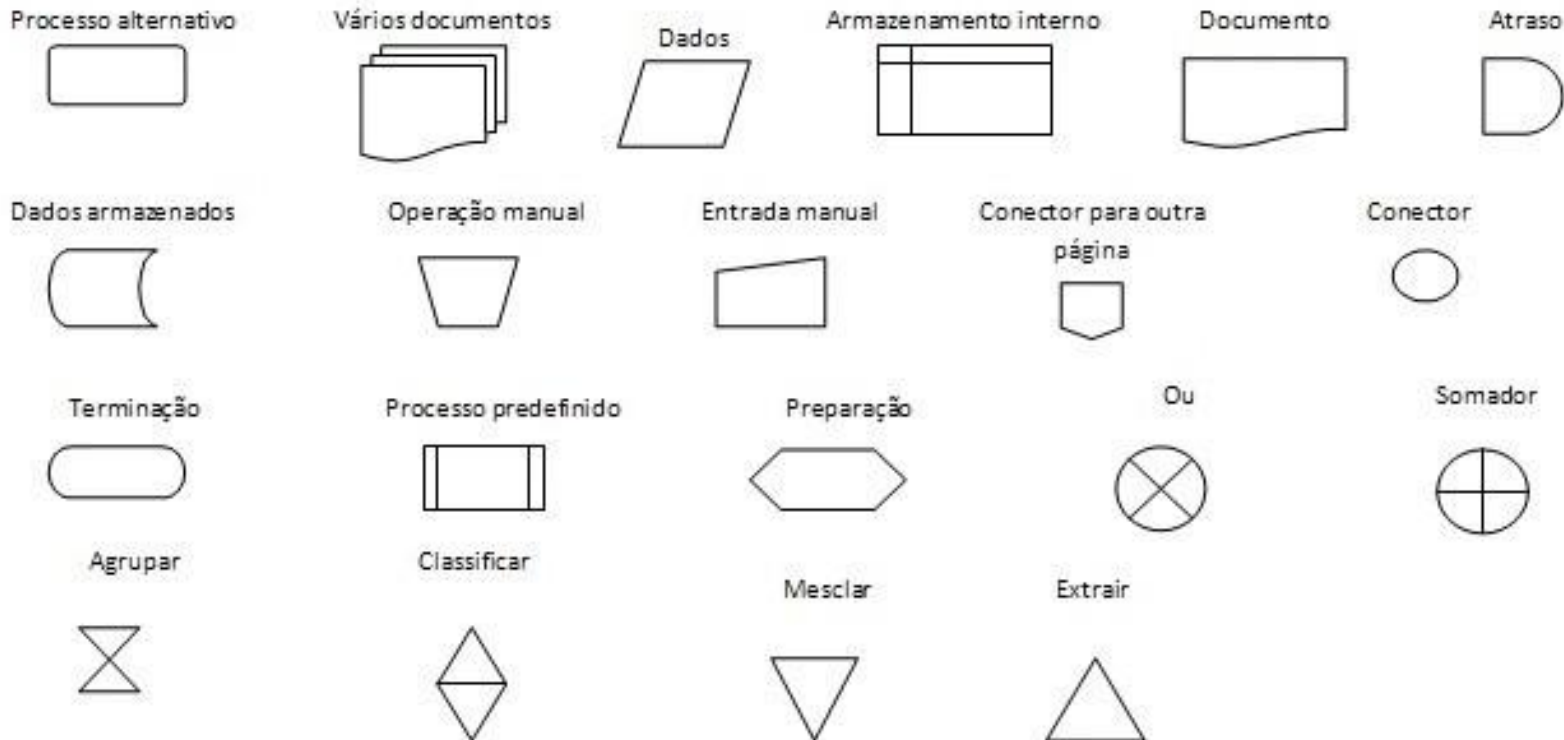
– Espera





# Mapeamento de processos

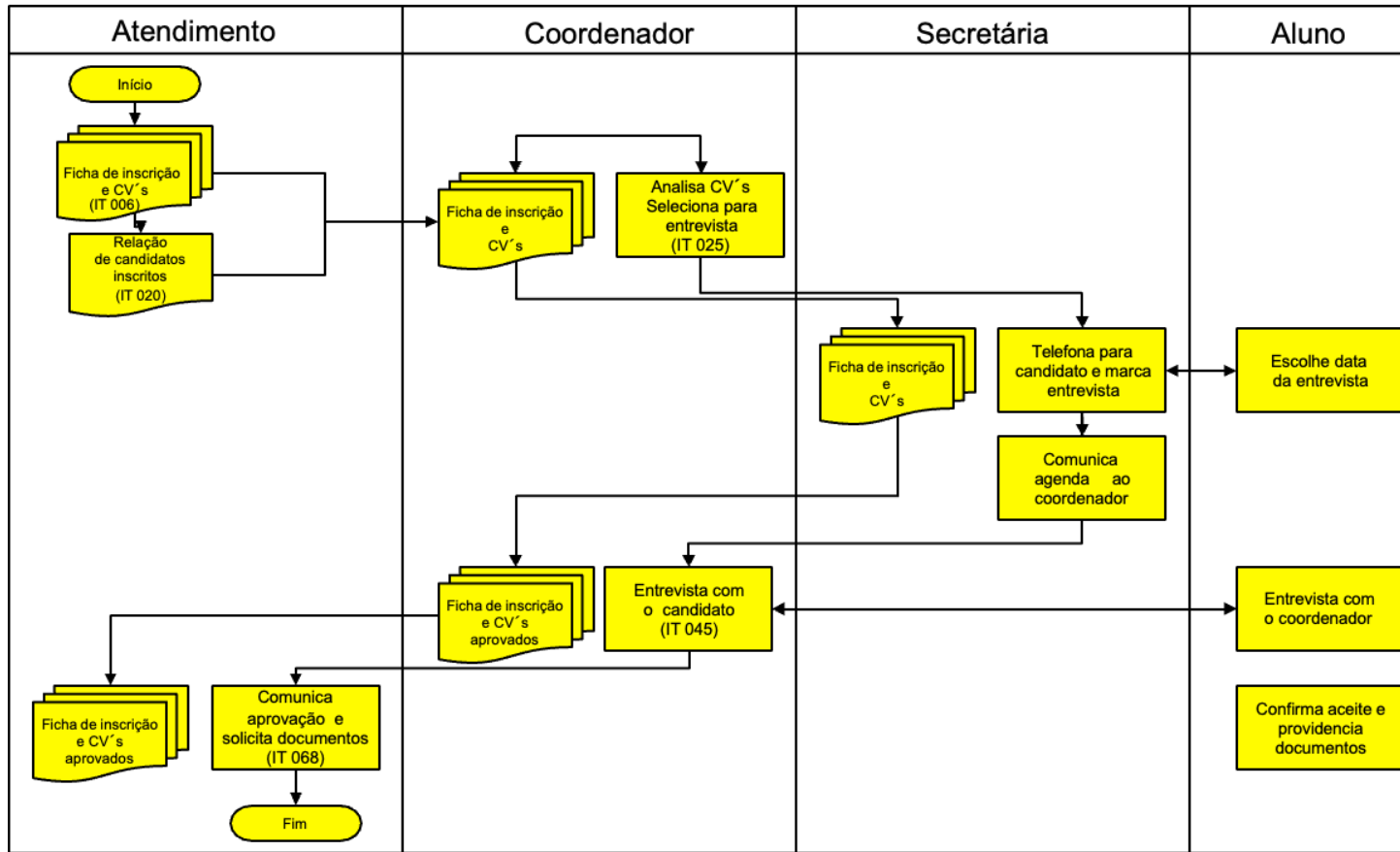
## Simbologia ISO: International Organization for Standardization



# Mapeamento de processos

## Simbologia ISO:

### Progressão vertical



Processo com fluxo de cima para baixo

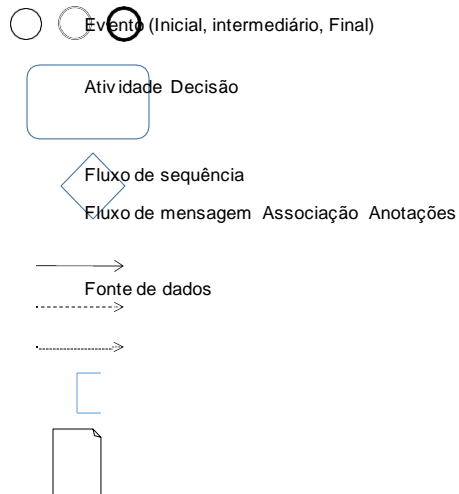
# Mapeamento de processos

## Simbologia BPMN

### Business Process Management Notation



#### Simbologia BPMN



#### Flow Objects

##### Events



##### Activities



##### Gateways



#### Connecting Object

##### Sequence Flow



##### Message Flow



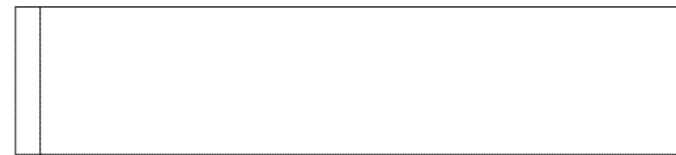
##### Association



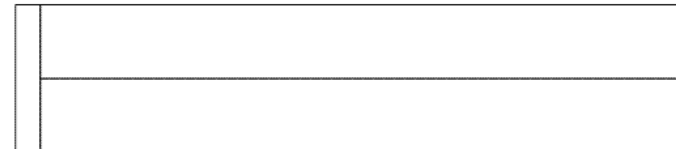
## Core Set of BPMN Elements

#### Swimlanes

##### Pool



##### Lanes (within a Pool)



#### Artifacts

##### Data Object



Name  
[State]

##### Text Annotation

Text Annotation Allows a Modeler to provide additional Information

##### Group



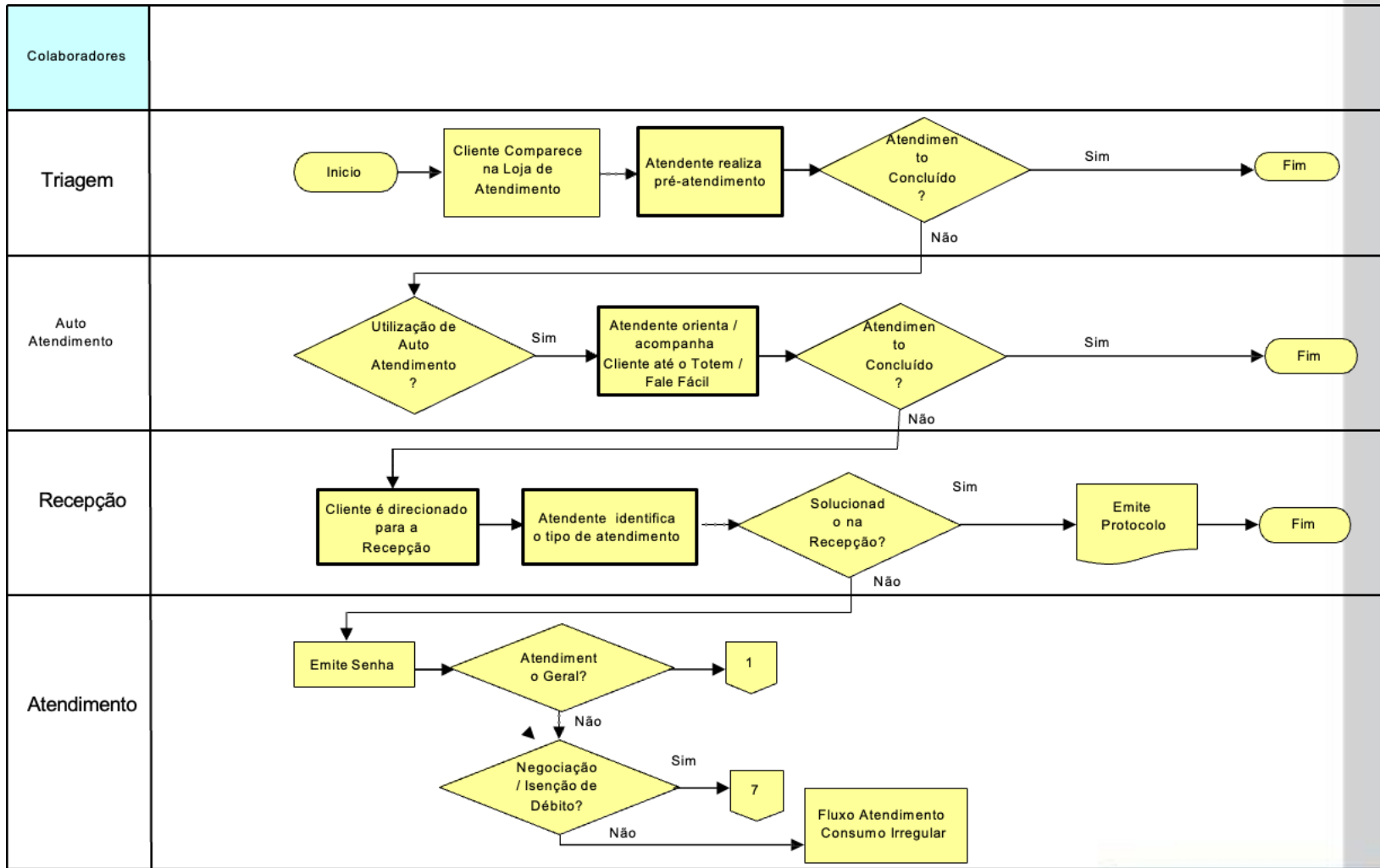
# Mapeamento de processos - BPMN



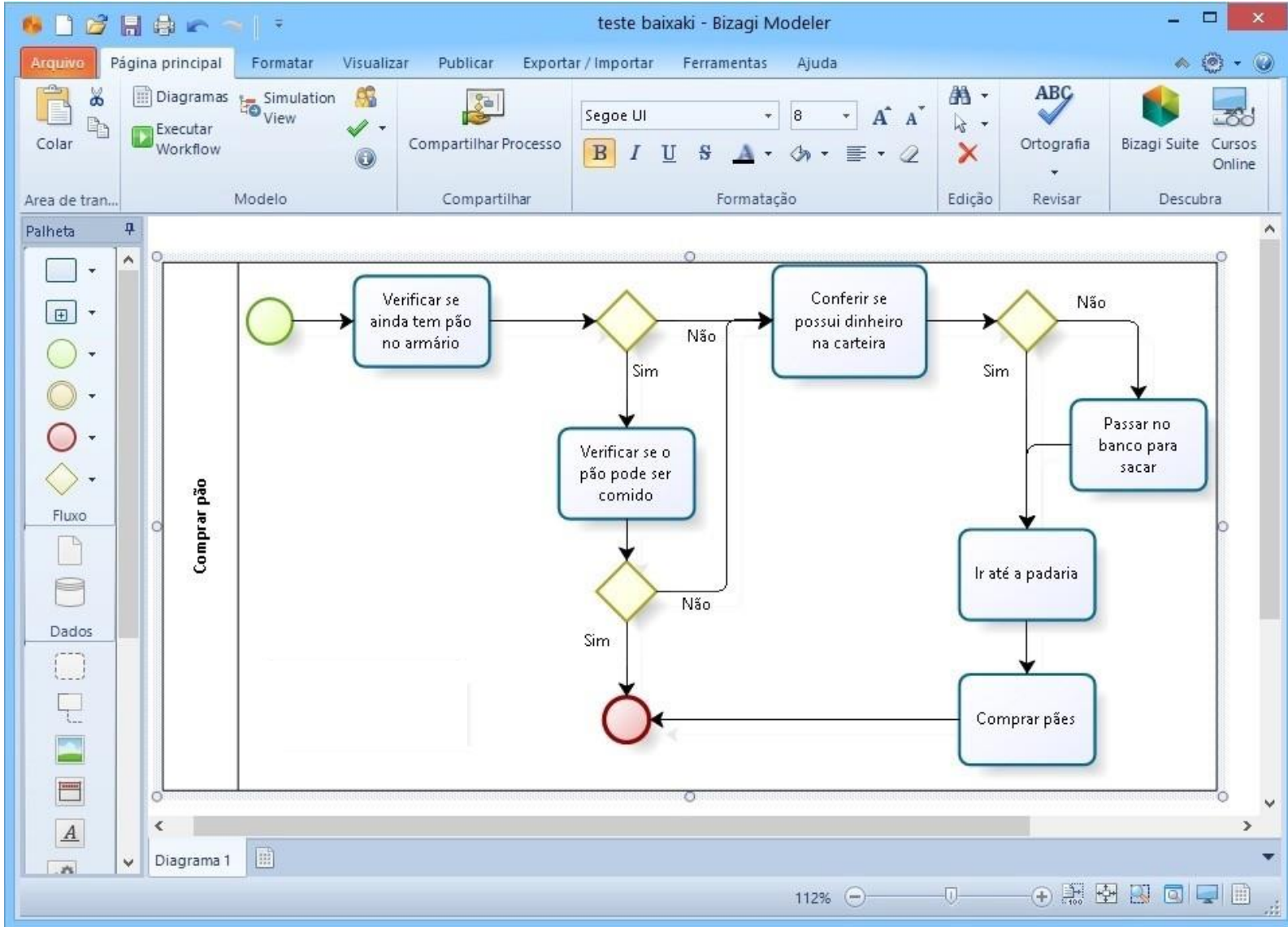
Atores do processo

## Fluxograma com progressão horizontal

Processo com fluxo da esquerda para a direita



# Mapeamento de processos - BPMN



# Gestão por Processos

## *Parcerias*

# Comprar ou fabricar



- Decisão **Comprar ou Fabricar** deve:
  - Analisar aspectos financeiros e estratégicos: nem sempre preço é fundamental.
  - Decisão depende da análise de diversos fatores:
    - Domínio da tecnologia
    - Qualidade do material fornecido
    - Confiabilidade de prazo
    - Liberação de recursos produtivos
    - Indisponibilidade de recursos produtivos
    - Novos produtos com volume inicial baixo
    - Custo
  - Decisão considerando o resultado final (ótimo global) que, geralmente é diferente dos resultados parciais (ótimos locais)
    - Requer gestão de conflitos dentro da empresa cliente



# Comprar ou fabricar



## 1. Domínio da tecnologia do comprador:

- *Core Competence.*
- Comprometimento da vantagem competitiva.

## 2. Qualidade do material fornecido:

- O fornecedor deve comprovar que possui pelo menos a mesma competência do comprador para produzir o componente.
- Preferível competências adicionais pela especialização do fornecedor.

## 3. Confiabilidade dos prazos do fornecedor:

- Atrasos no fornecimento podem comprometer a entrega do produto final.

# Comprar ou fabricar



## 4. Liberação de recursos produtivos do comprador.

- Capacidade de produção de determinado componente está esgotada ou há necessidade de novos investimentos.
  - Melhor investir considerando *core competence*.
  - Mão-de-obra, espaço, equipamentos e materiais do comprador que podem ser utilizados na fabricação de produtos de maior margem de lucro

## 5. Novos produtos com volume inicial baixo.

- Inviabilidade de diluição dos custos fixos para baixo volume
- Aguardar aumento de volume durante o ciclo de vida do projeto

## 6. Custo:

- É o ÚLTIMO componente a ser analisado.
- Nem sempre o custo de aquisição é menor que o custo de fabricação.

# Pivotamento

- Mudar a estratégia de negócio a partir do aprendizado obtido
- Objetivo maior é aplicar rápido o aprendizado
- Aproximar resultados do plano por meio de processo de aprendizagem contínua
- Adapta os planos de acordo com os resultados obtidos



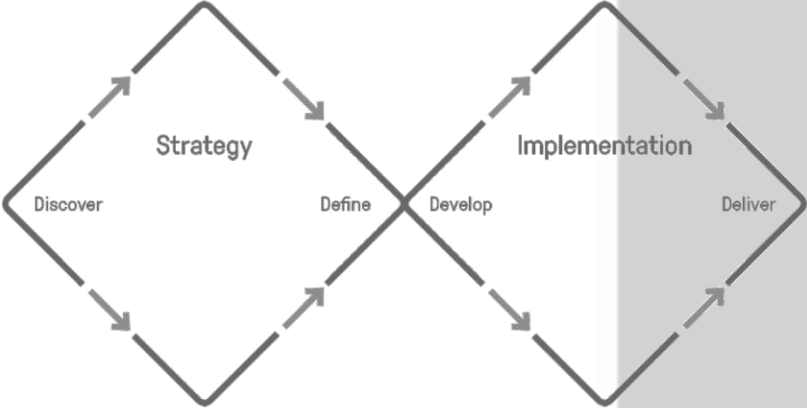
# Engenharia & Design



## Engenharia



## Design



# SWOT



A análise conhecida como SWOT :

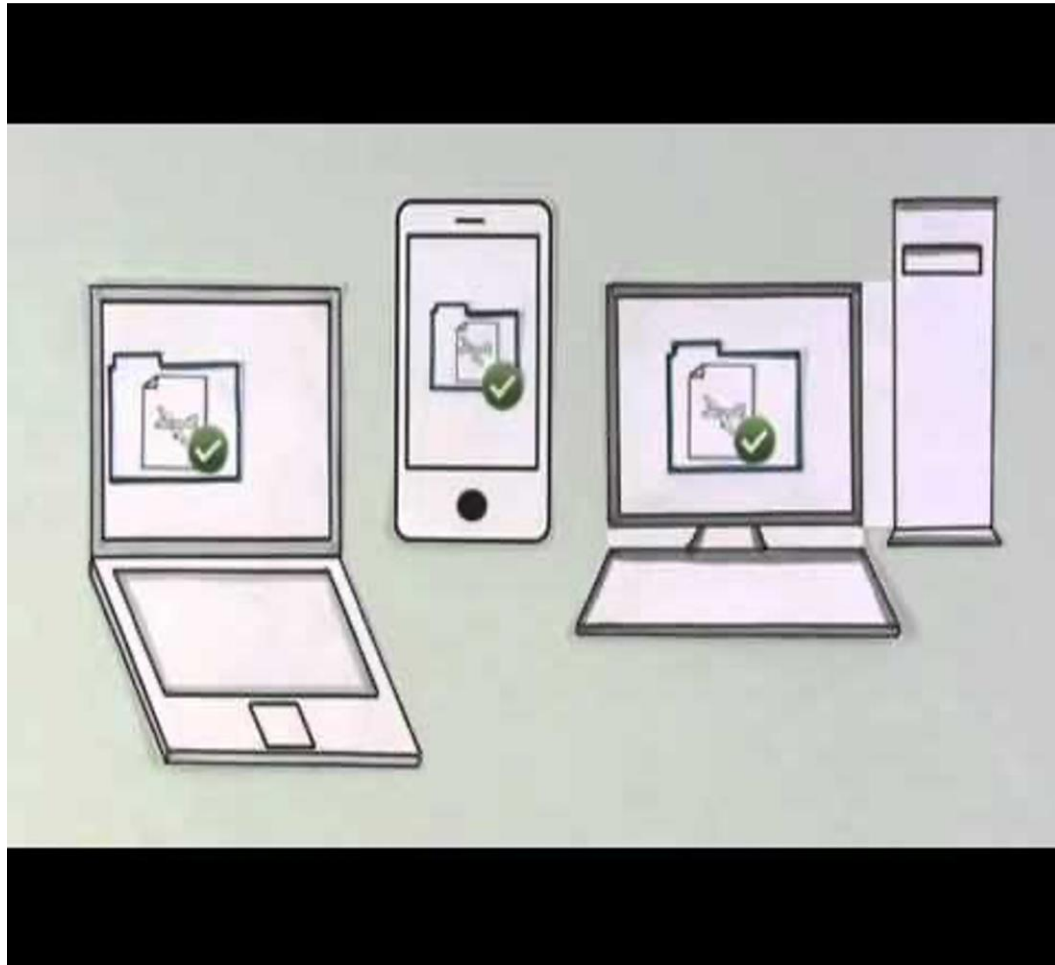
- Strength** - Pontos Fortes
- Weakness** - Pontos Fracos
- Opportunities** - Oportunidades
- Threats** - Ameaças

Tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças.

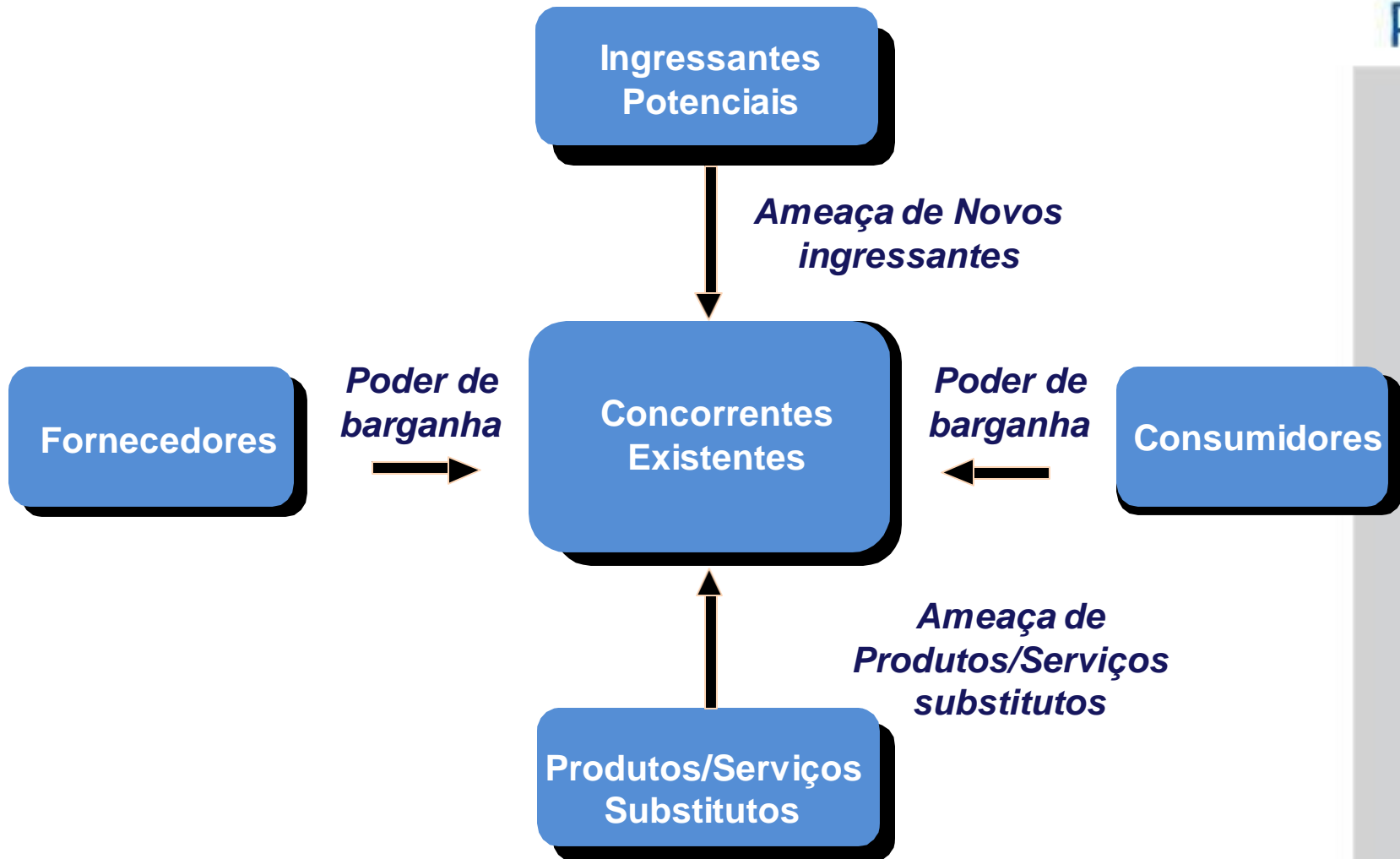
## ANÁLISE SWOT



# Produto Mínimo Viável



# Cinco Forças Competitivas



(Porter, 1979)



# Bibliografia



## Livros

- Burlton, R. **Business Process Management: profiting from process**. Indianapolis: Sams Publishing, 2001
- Hammer, M.; Champy, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994
- Harmon, P. **Business Process Change**. San Francisco: Morgan Kauffman Publishers, 2003
- Paim, R.; Cardoso, V.; Caulliriaux, H.; Clemente, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009
- Rotondaro, R. G. Gerenciamento por Processos. *In*: Carvalho, M.; Paladini, E. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012
- Terra, J. C. **Gestão 2.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- Valle, R.; Oliveira, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009

## Sites, sistemas, softwares

- [www.BPMN.org](http://www.BPMN.org)
- [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com)