

**GERENCIAMENTO DE  
PROCESSOS DE NEGÓCIO**

**BUSINESS  
PROCESS  
MANAGEMENT  
(BPM)**



# EMPREENDA UNIARA

DA IDEIA AO **NEGÓCIO**



- Empreendedorismo
- Modelagem de negócio
- Gestão de pessoas
- Canvas
- Planejamento financeiro
- Análise de viabilidade econômica
- Uniara Battle - Pich

O MÓDULO DE MODELAGEM DE NEGÓCIO  
APRESENTARÁ UMA VISÃO GERAL SOBRE A  
IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE  
NEGÓCIO.

A VISÃO DE PROCESSOS CONSTITUI A BASE  
FUNDAMENTAL PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DE  
UMA ORGANIZAÇÃO.

O QUE É EMPREENDEDORISMO?

# EMPREENDEDEDORISMO

- Empreendedorismo é o processo de projetar, lançar e administrar um novo negócio.
- Empreendedorismo tem sido descrito como a "capacidade e disposição para desenvolver, organizar e gerenciar um empreendimento, juntamente com todos os riscos, a fim de obter lucro".

NEGÓCIO



## NEGÓCIO

É a interação de organização, infraestrutura e pessoas reunidas para entregar valor para um grupo de clientes e gerar lucro para um grupo de interessados

## ESTRUTURA FUNCIONAL

- A estrutura organizacional mais tradicional é a estrutura funcional hierarquizada. Nela, as pessoas são distribuídas em departamentos, especializados em determinadas áreas de atuação.
- Cada departamento possui um conjunto de especialistas, que são guiados por gerentes funcionais, cujo papel é zelar pelos recursos da área funcional e garantir o melhor funcionamento possível daquele departamento.



## PROBLEMAS DAS ESTRUTURA FUNCIONAL

- Necessidade de flexibilidade;
- Busca da eficiência global e não ótimos locais;
- Necessidade de maior integração e diminuição de conflitos entre as áreas;
- Dificuldade em implantar mudanças.

## PROCESSO DE NEGÓCIO

- O conceito de processo de negócio permitiu a visão integrada da organização, ou seja, analisar a organização não mais como um conjunto de áreas funcionais e sim como um conjunto de atividades que transformam insumos, oriundos de empresas fornecedoras, em bens e serviços para o cliente final,



O QUE SÃO PROCESSOS?

**OS PROCESSOS CONSTITUEM  
A BASE PARA A MELHORIA  
DO DESEMPENHO DE UMA  
EMPRESA**

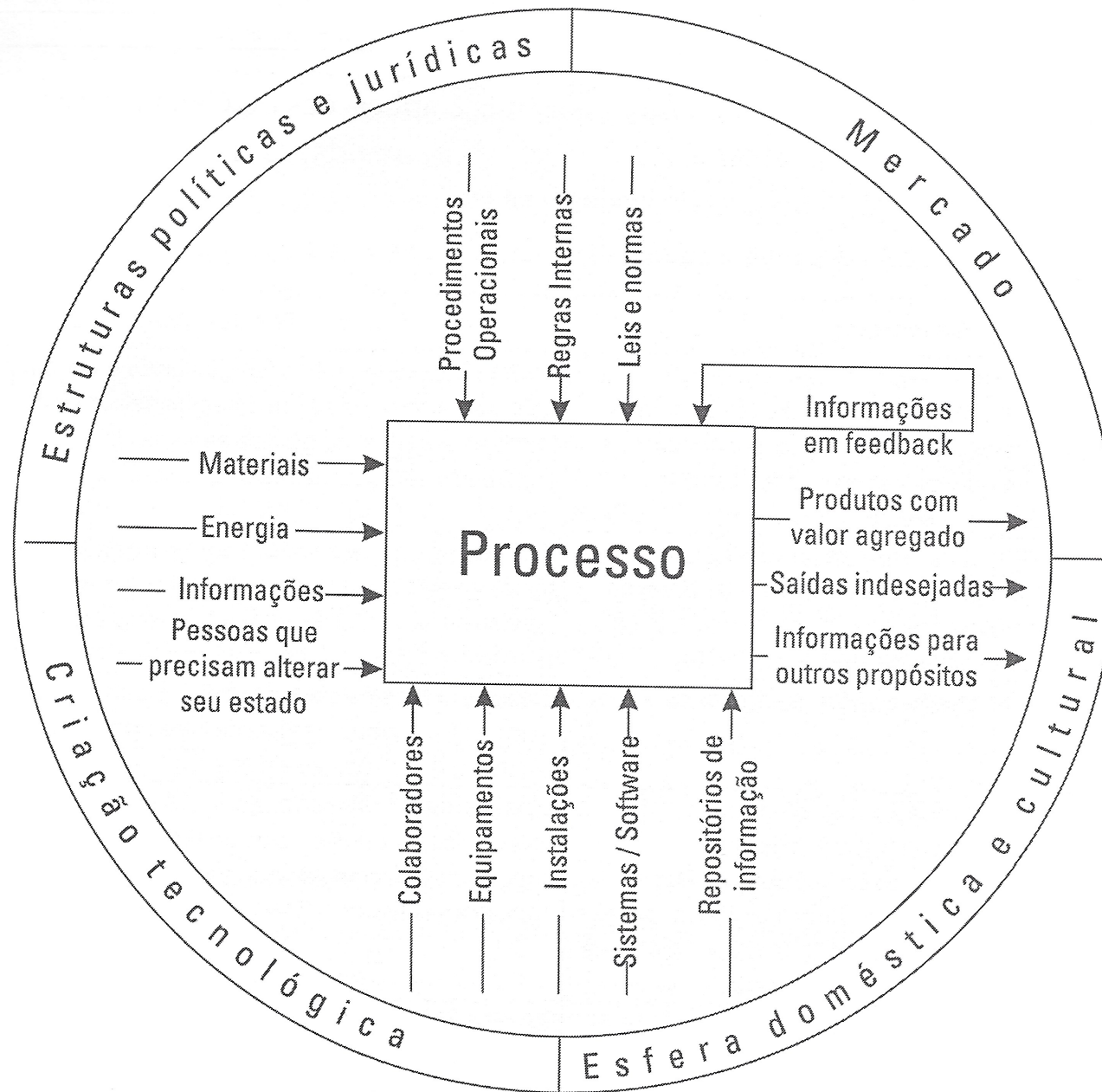


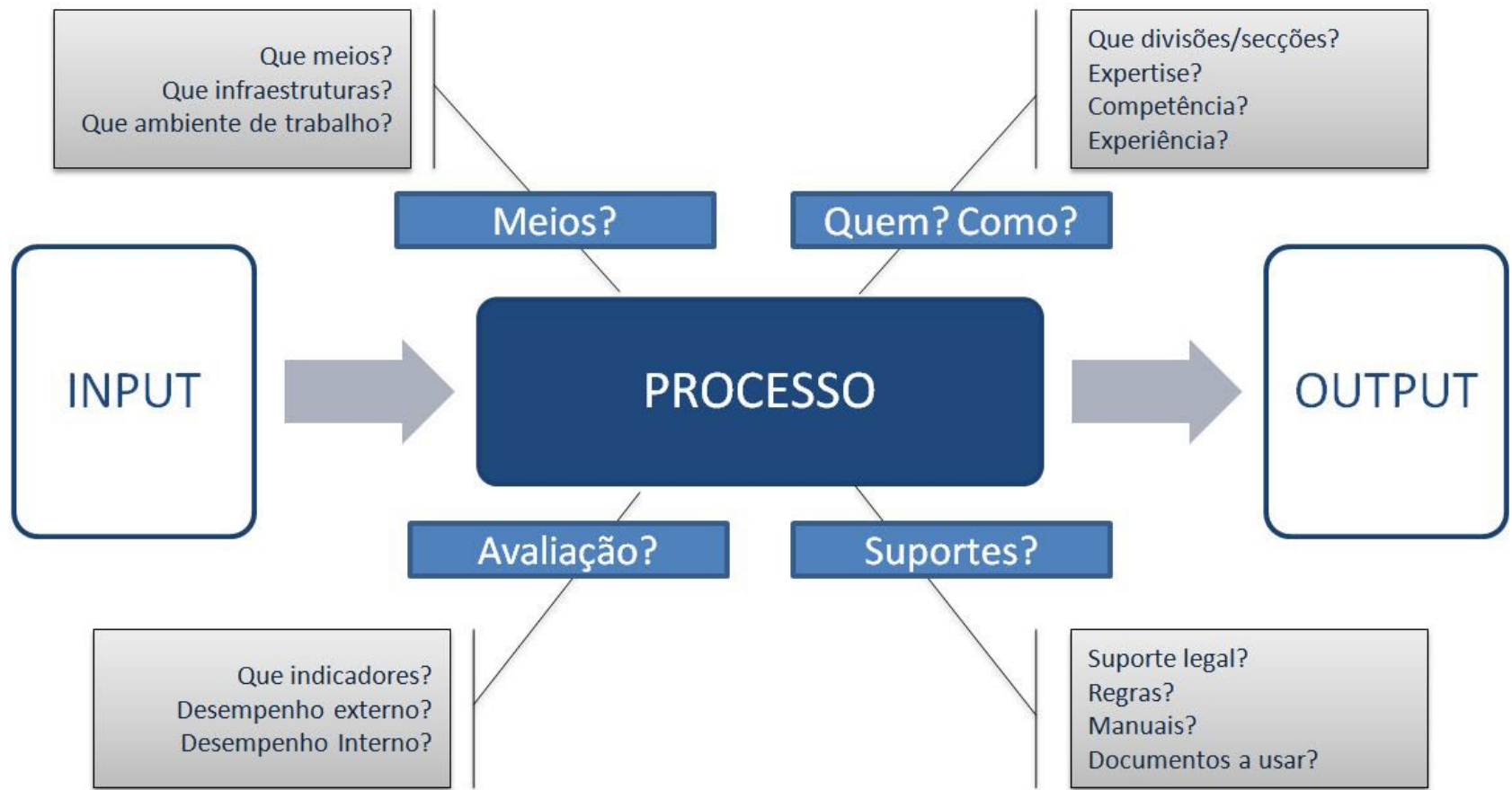
O QUE SÃO  
PROCESSOS?

- Um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam elementos/ações/insumos/recursos, em um resultado/produto (saída) e quando repetidas devem gerar o mesmo resultado/produto.



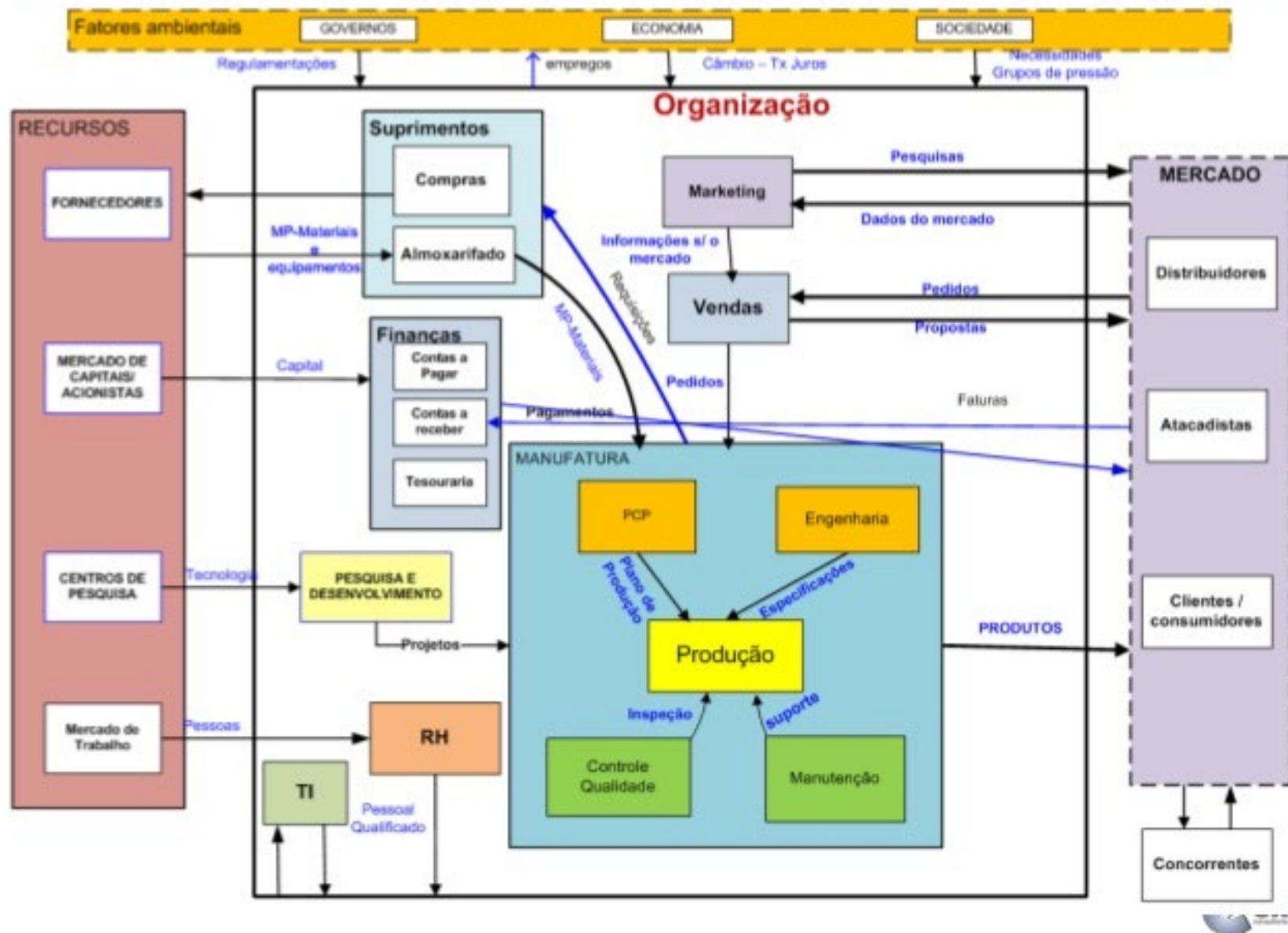
AS EMPRESAS SÃO COLEÇÕES DE PROCESSOS



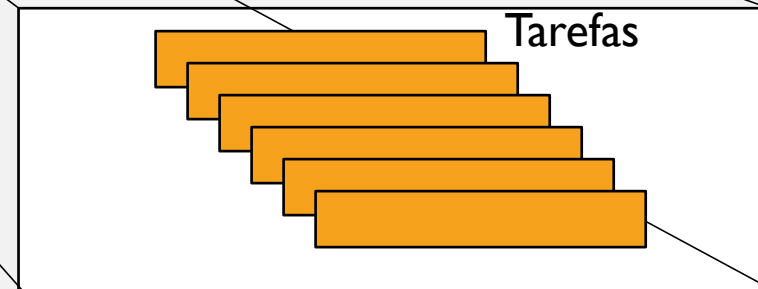
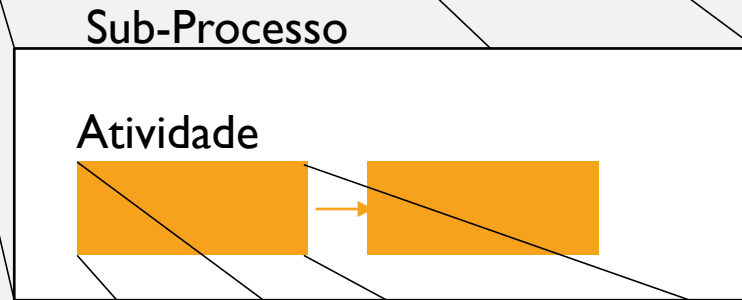
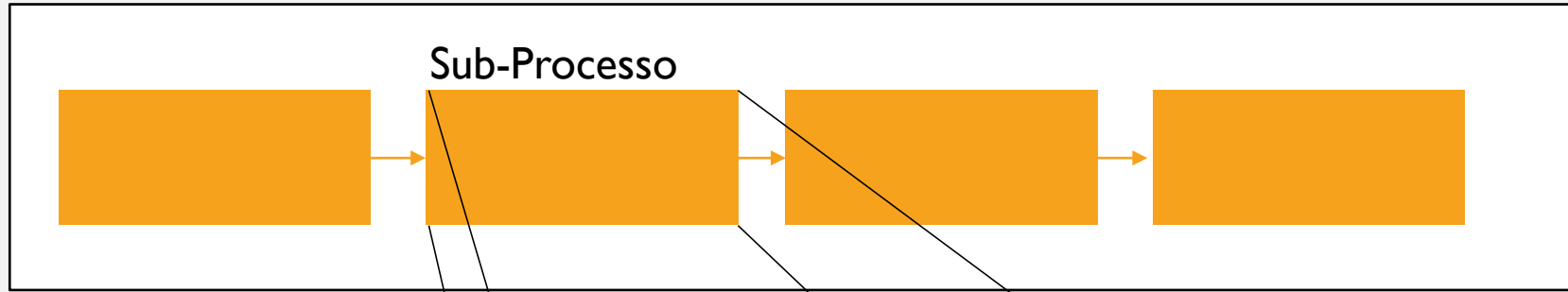




# EMPRESA = COLEÇÃO DE PROCESSOS



# Processo

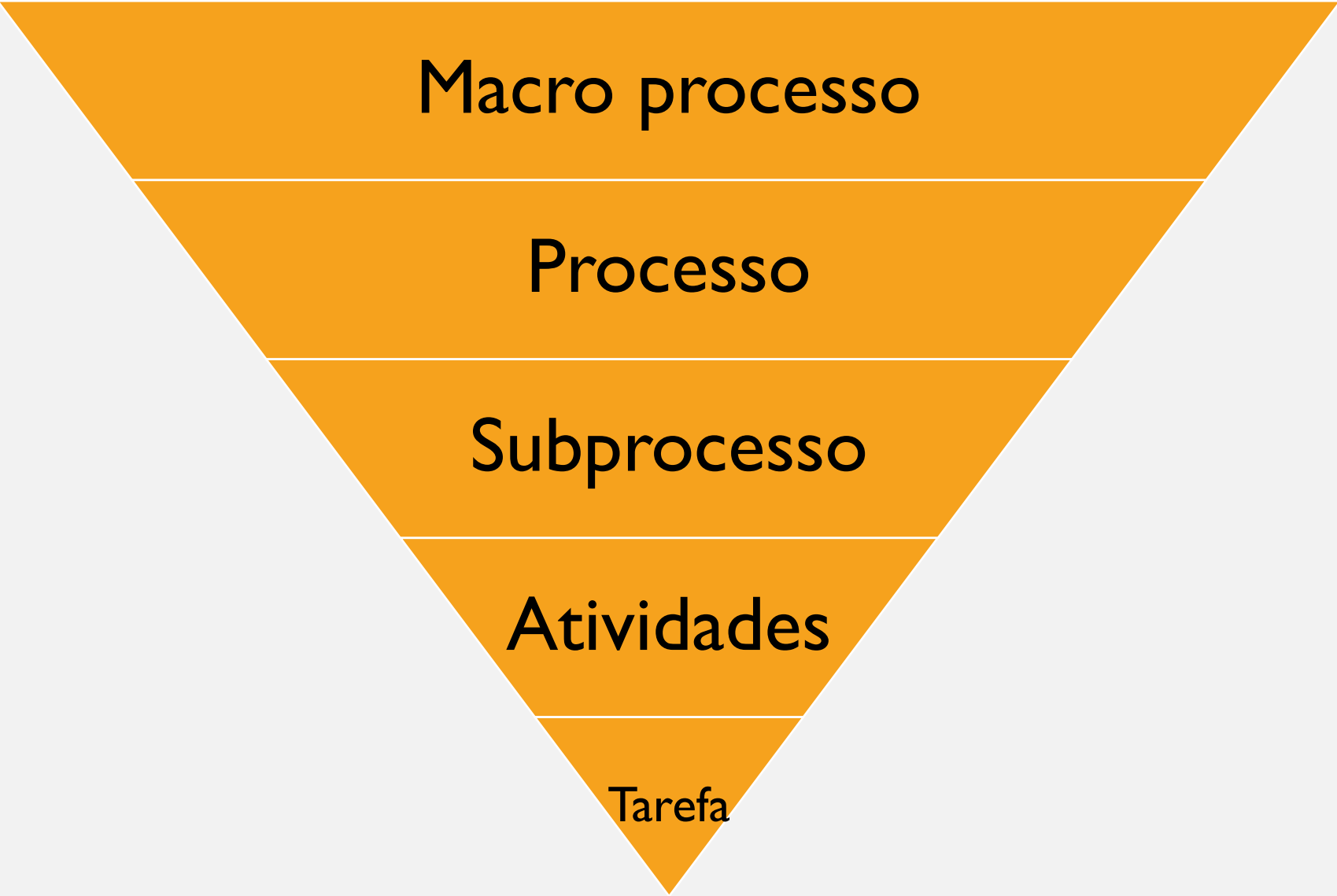


CONCEITOS  
IMPORTANTES



| Camada | Nomenclatura             | Fonte                                  | Descrição   |
|--------|--------------------------|--|---|
| 1      | Modelo de referência     | Fayad & Schmidt (1987)                 | É uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes processos de um determinado segmento de negócio                                      |
| 2      | Cadeia de valor agregado | Michael Porter (1985)                  | Conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de vendas até a fase de distribuição final      |
| 3      | Macroprocesso            | Marcelo Celebroni (2009)               | Conjunto de processos de uma cadeia de valor decompostos e executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para realização de objetivos e metas da organização |
| 4      | Processo                 | Harrington, Esseling & Nimwegen (1997) | Conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que, a partir de uma entrada, agrega-se valor e produz-se um resultado para um cliente                     |

| Camada | Nomenclatura | Fonte                                  | Descrição   |
|--------|--------------|--|---|
| 5      | Sub-processo | Thomas Davenport (1994)                | Decomposição de um processo em partes menores   |
| 6      | Atividade    | Harrington, Esseling & Nimwegen (1997) | São ações a serem realizadas dentro de um processo ou sub-processo. Uma atividade é normalmente documentada em um procedimento. O procedimento irá documentar as tarefas a serem executadas para a conclusão da atividade |
| 7      | Tarefa       | Harrington, Esseling & Nimwegen (1997) | Elementos individuais e/ou subconjuntos de uma atividade. Representa o nível mais baixo do desdobramento de uma arquitetura de processos  |



Macro processo

Processo

Subprocesso

Atividades

Tarefa

**PROCESSO DE NEGÓCIO:  
CONJUNTO DE ATIVIDADES QUE  
PRODUZEM VALOR PARA UM  
GRUPO DE INTERESSADOS**



Modelo de processo é a representação de um processo;



Modelagem de processo é a atividade que tem como objetivo criar desenhos de processos;



UM NEGÓCIO É UMA COLEÇÃO  
DE PROCESSOS

PODEMOS REPENSAR OS  
PROCESSOS

- Em nossa sociedade, bens materiais e serviços são consumidos em grande quantidade e isso é possível devido à racionalização das atividades, que inclui a realização de tarefas repetitivas e uso de ferramentas e técnicas que padronizam o trabalho.
- Essa é a ideia de processo.
- Contudo, o alerta em relação aos limites dos recursos naturais e a grande produção de lixo, nos levam a necessidade de repensar os processos para que a produção e também a geração de serviços sejam realizados cada vez mais de modo sustentável.
- Podemos planejar processos eficientes e “limpos”.



Empresa



Certificada

**EMPRESAS B**

.....  
**- BRASIL -**

Conheça as melhores empresas PARA o mundo !

Movimento global de empresas que redefinem o  
conceito de sucesso nos negócios.

- Lucro com benefícios socioambientais”;
- O Sistema B é um movimento global que busca criar um ecossistema de Empresas que passaram pelas transformações em busca de soluções para questões sociais e ambientais.
- Surgiu nos Estados Unidos em 2006 está no Brasil há pouco tempo. Entre as grande empresas no Brasil, a Natura tem o certificado de Empresa B, por combinar lucro com responsabilidade social.



PERSPECTIVA DE MODELO DE  
NEGÓCIO

Economia Circular



PARE PARA PENSAR EM COMO A NATUREZA FUNCIONA:

SE UMA FRUTA CAI E ESTRAGA, ELA SE TORNA ADUBO PARA AS PLANTAS.

ESTE É UM PROCESSO MARCADO PELO REAPROVEITAMENTO TOTAL E PELA AUSÊNCIA DE DESPERDÍCIO: É TUDO CÍCLICO, E TUDO QUE NASCE EVENTUALMENTE É UTILIZADO NOVAMENTE PELA PRÓPRIA NATUREZA.

ESSA IDEIA É A MESMA QUE APOIA O CONCEITO DE ECONOMIA CIRCULAR, QUE É BASEADA NA INTELIGÊNCIA DO PLANETA.

# ECONOMIA CIRCULAR

- A economia circular é uma técnica similar à chamada “cradle to cradle”, ou “do berço ao berço”.
- A ideia é ter o máximo de reaproveitamento de produtos, materiais e outros componentes, mesmo quando se acredita que eles são apenas resíduos.
- A produção industrial se beneficia da economia circular por diminuir as taxas de desperdício, enquanto o meio ambiente se beneficia pela redução da quantidade de lixo produzido.



# **EXEMPLOS DE ECONOMIA CIRCULAR NA PRÁTICA**

# MUNDO SEM RESÍDUOS

A The Coca-Cola Company anunciou sua nova política de embalagens, com um objetivo ambicioso: ajudar a recolher o equivalente a 100% das embalagens que vende



A Coca-Cola anunciou meta ambiciosa a ser cumprida até 2030: reciclar todas as suas embalagens. A empresa pretende dar destino correto para 100% do material encontrado nas latinas e garrafas comercializadas no mundo.

Para garantir o compromisso, **apenas no Brasil, o valor investido deve chegar a R\$ 1,2 bilhão até 2020** com ações em três frentes: design, coleta e parceria.

No design, a Coca-Cola fará embalagens que possam ser totalmente recicladas, além de ampliar as possibilidades de uso das embalagens retornáveis.

## Como vamos atingir essa meta?



### DESIGN

Projetar embalagens 100% recicláveis, usar conteúdo reciclado e ampliar o uso das embalagens retornáveis



### COLETA

Implementar medidas que ajudem a garantir que todas as nossas embalagens sejam coletadas e reutilizadas



### PARCERIA

Convidar concorrentes, parceiros, clientes, governos, ONGs e organizações internacionais a colaborar conosco nessa agenda



## EXEMPLOS DE ECONOMIA CIRCULAR NA PRÁTICA

- Unilever
- É parceira da fundação Ellen MacArthur. Juntos, e estão trabalhando para desenvolver produtos de rápida circulação, colaborando com outros gigantes da indústria para criar mudanças sistêmicas nos ciclos de embalagens de plástico e desenvolvendo recursos para aplicar mudanças em todos os níveis do negócio (já que a Unilever oferece produtos que vão de alimentos até itens de higiene pessoal).

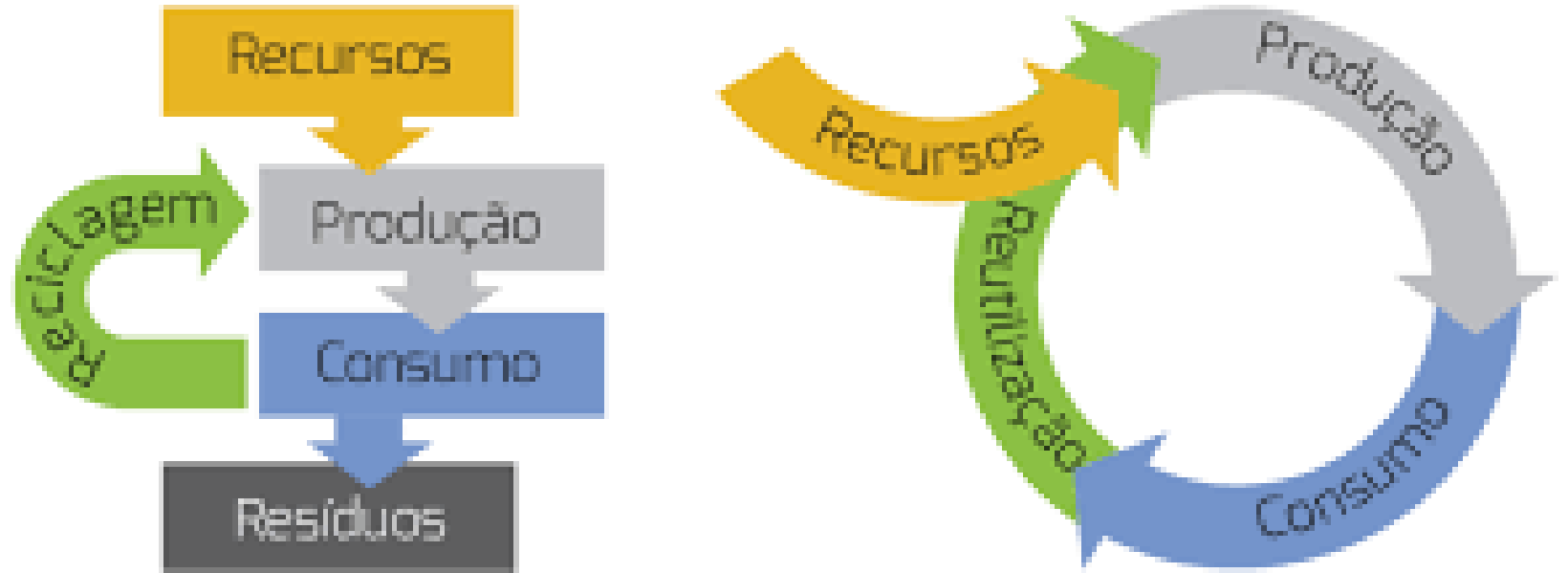
## EXEMPLOS DE ECONOMIA CIRCULAR NA PRÁTICA

- Apple
- Uma das maiores empresas de tecnologia do mundo já agia com base na economia circular mesmo antes do termo ganhar vida. Todas as lojas da Apple aceitam produtos próprios para reciclagem gratuita, e o programa Apple Renew oferece créditos aos clientes que trouxerem aparelhos de celular antigos, para que eles consigam os aparelhos novos mais baratos.

## Economia linear



## Economia Circular



ECONOMIA CIRCULAR

NO MUNDO DOS NEGÓCIOS, A IDEIA DE ECONOMIA CIRCULAR GANHOU VISIBILIDADE A PARTIR DO RELATÓRIO “**TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY**”, PUBLICADO EM 2014 PELO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL EM PARCERIA COM A FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR E A MCKINSEY CENTRE FOR BUSINESS AND THE ENVIRONMENT.

“A ECONOMIA CIRCULAR É UM SISTEMA  
DESENHADO PARA SER RESTAURATIVO E  
REGENERATIVO”.

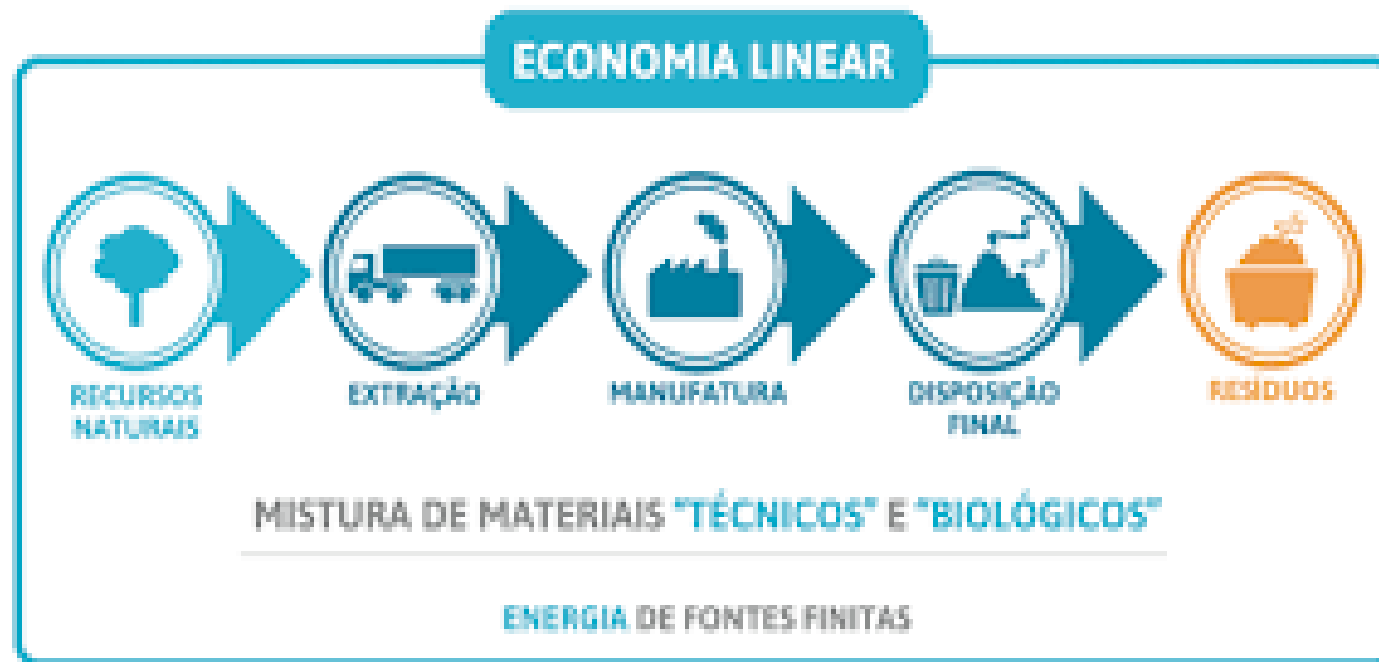
(CHARONIS, 2012 - GHISELLINI et al., 2015)

“A ECONOMIA CIRCULAR É UM MODELO ECONÔMICO NO QUAL O PLANEJAMENTO, SUPRIMENTO, PRODUÇÃO E REPROCESSAMENTO SÃO DESENHADOS E GERENCIADOS, TANTO O PROCESSO QUANTO O RESULTADO, PARA MAXIMIZAR O FUNCIONAMENTO DE ECOSSISTEMAS E O BEM-ESTAR HUMANO”.

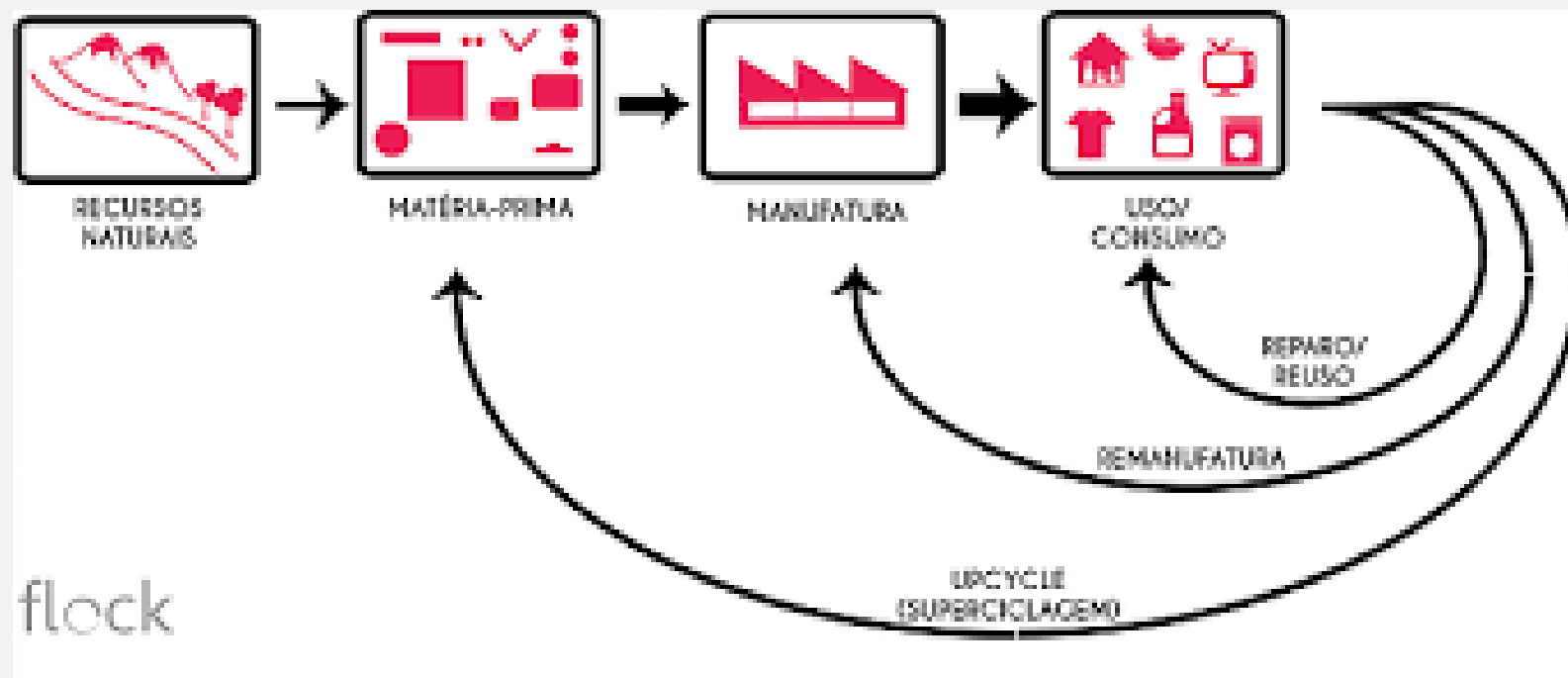
(MURRAY et. al, 2015)



# ECONOMIA LINEAR



# ECONOMIA CIRCULAR



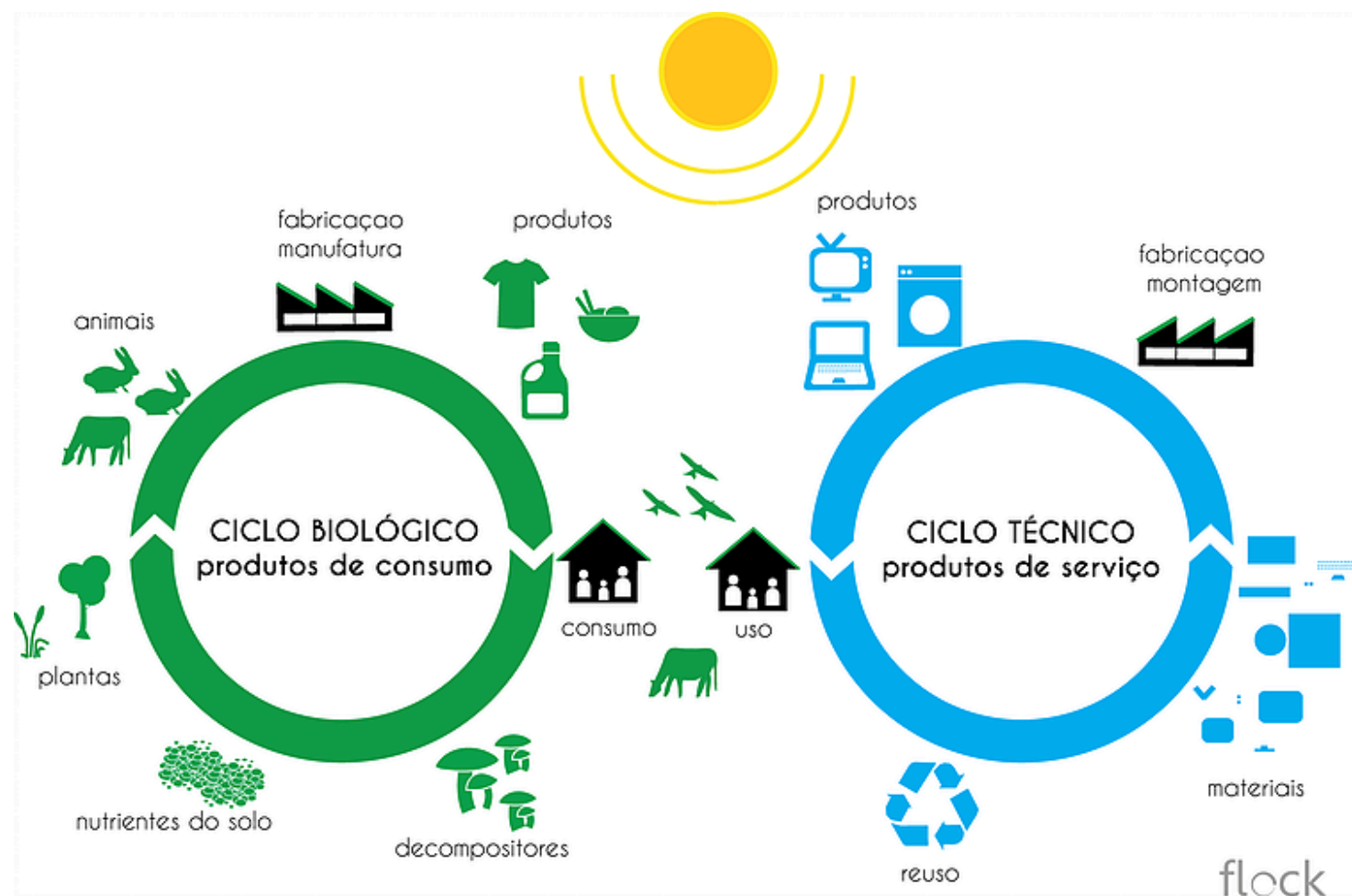
Dois tipos de produtos são diferenciados:

- os produtos de consumo e
- os produtos de serviço.

Os produtos de consumo, como produtos de limpeza, shampoos e embalagens, são feitos com **NUTRIENTES BIOLÓGICOS**, que por sua natureza podem ser descartados (diretamente ou passando por diversos usos consecutivos), de forma a enriquecer a biosfera ao invés de contaminá-la.

Os produtos de serviço como carros, máquinas de lavar, lâmpadas e televisões geralmente são feitos com **NUTRIENTES TÉCNICOS**, e desenhados desde o início para o reuso.

são considerados produtos de serviço pois seu valor para o usuário não está no produto em si, mas no serviço que ele proporciona.



## SEGUNDO ESSA CONCEPÇÃO:

- os NUTRIENTES BIOLÓGICOS - materiais biodegradáveis que devem voltar de forma segura ao meio ambiente
- os NUTRIENTES TÉCNICOS - recursos que não são produzidos de forma contínua pela biosfera, como metais e plásticos, que seriam aproveitados continuamente em processos industriais, sem perda de qualidade - o que chamamos de upcycle, ou superciclagem.

É NECESSÁRIO QUE  
A ORGANIZAÇÃO  
ENTENDA OS SEUS  
PROCESSOS PARA  
QUE POSSA  
GERENCIÁ-LOS E  
MELHORÁ-LOS  
CONTINUAMENTE.

## CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

- São iniciados por um evento ou acontecimento de negócio, externo a eles;
- Transforma as entradas em resultados;
- Os recursos são técnicas, métodos, ferramentas, sistemas de informação, recursos financeiros, regras, normas, políticas, conhecimento;
- Os processos são integrados.

## IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

- Os processos de negócio refletem a missão, a visão e os valores da organização;
- São os processos da organização que produzem os seus resultados;
- São ativos intangíveis da organização;
- Permitem uma visão holística da organização;
- O foco dos processos são os resultados, que atendem e satisfazem o cliente.



# GERÊNCIA, MELHORIA E CONTROLE

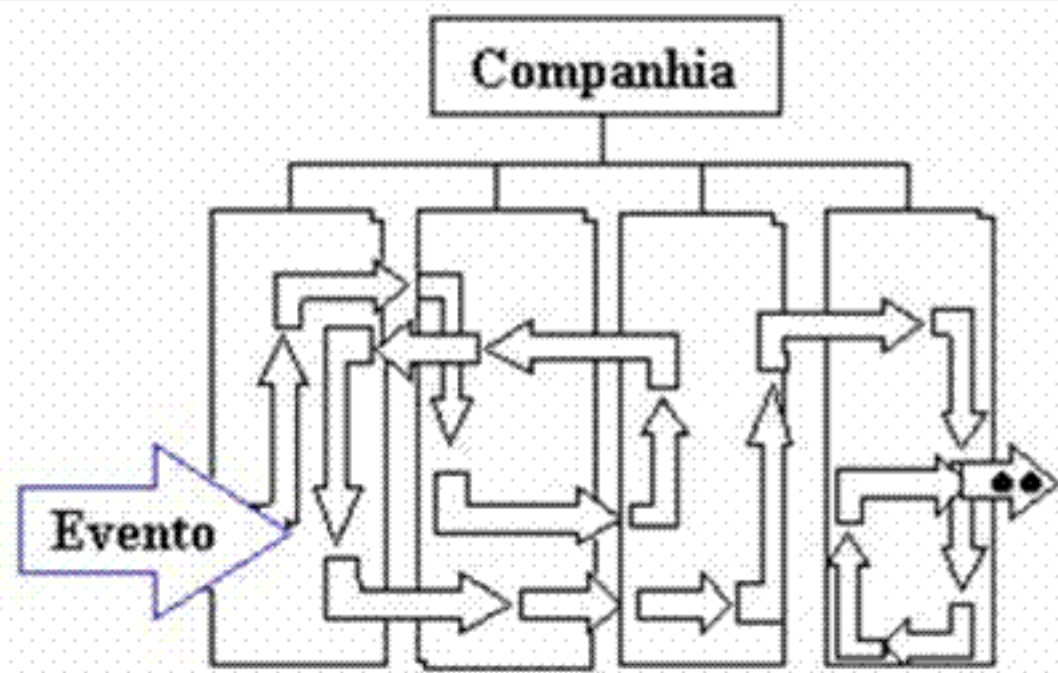
○ que pretendemos com os processos?

A VISÃO DE PROCESSOS ALTEROU A VISÃO VERTICAL  
(FUNCIONAL, POR DEPARTAMENTOS) DAS EMPRESAS  
PARA UMA VISÃO HORIZONTAL (SISTÊMICA), EM QUE A  
INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES PASSOU A SER UM  
IMPORTANTE FATOR

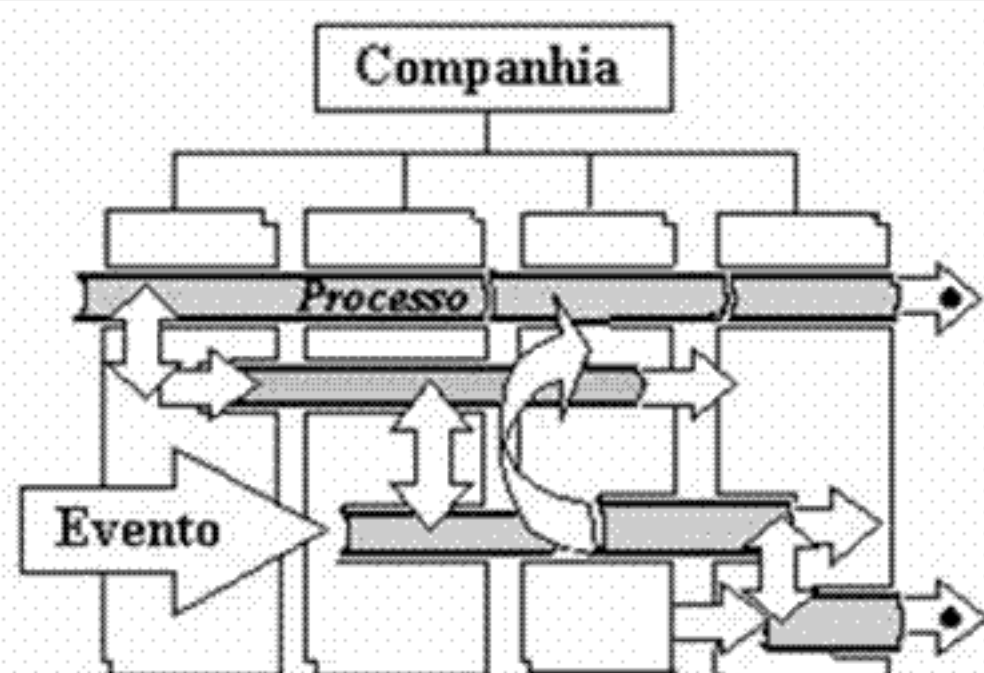
# Organização Funcional X Processos | Visão por Processos



|                                   | Organização Funcional          | Organização por Processos                         |
|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Paradigma                         | Resolução de Problemas         | Melhoria Contínua (Kaizen)<br>Quebra de barreiras |
| Quem decide?                      | Chefe                          | Gerência com participação                         |
| Foco                              | Execução de atividades         | Fluxo dos processos de negócios                   |
| Medição e Controle                | Atividades e Empregados        | Processos e atendimento ao cliente                |
| Perfil do funcionários            | Especializado na função        | Multifuncional – poder de decisão (Empowerment)   |
| Responsabilidade do funcionário   | Sobre as atividades (vertical) | Sobre os processos (matricial)                    |
| Indicadores                       | Análise de Eficiência          | Análise de Eficiência e Eficácia                  |
| Papel da tecnologia da informação | Acelerador das atividades      | Orquestrador dos processos                        |

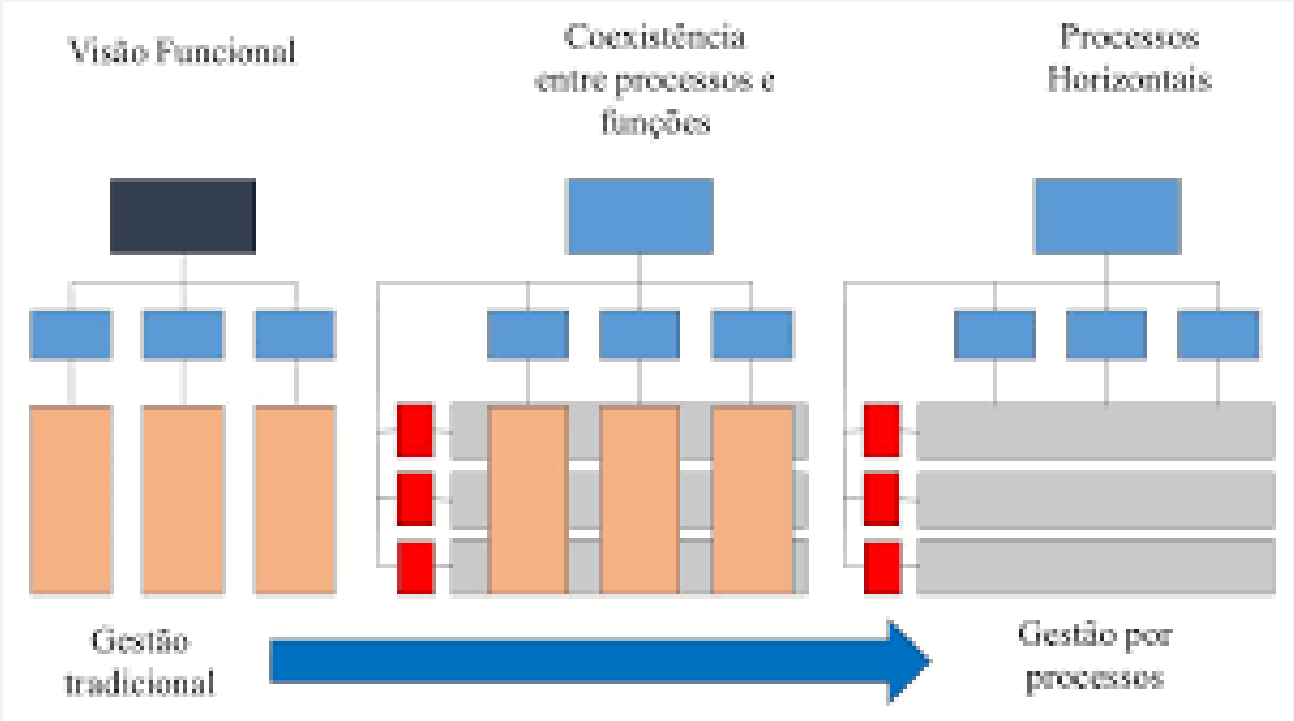


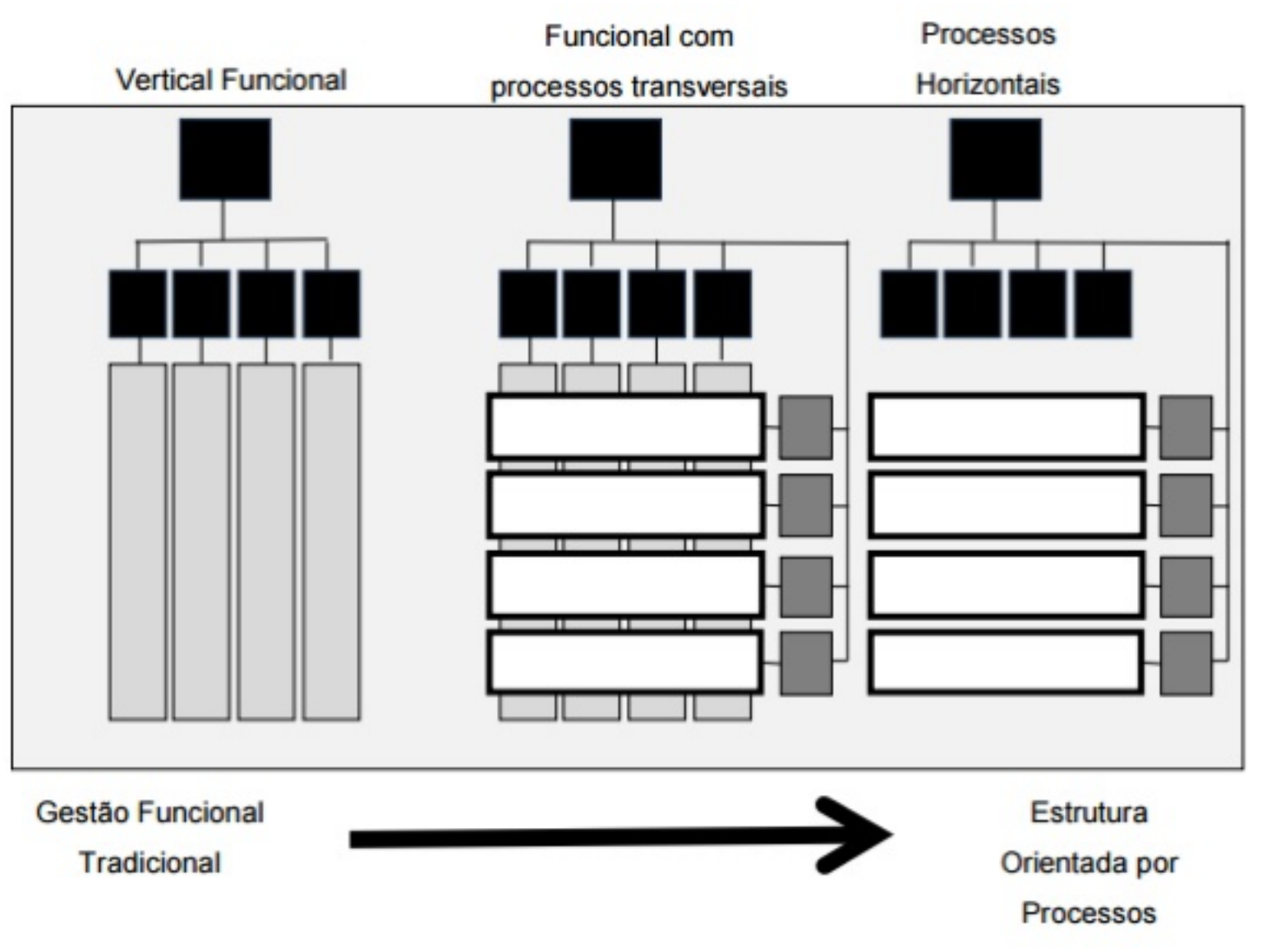
Visão Departamental



Visão de Processos

# GESTÃO TRADICIONAL x GESTÃO POR PROCESSOS





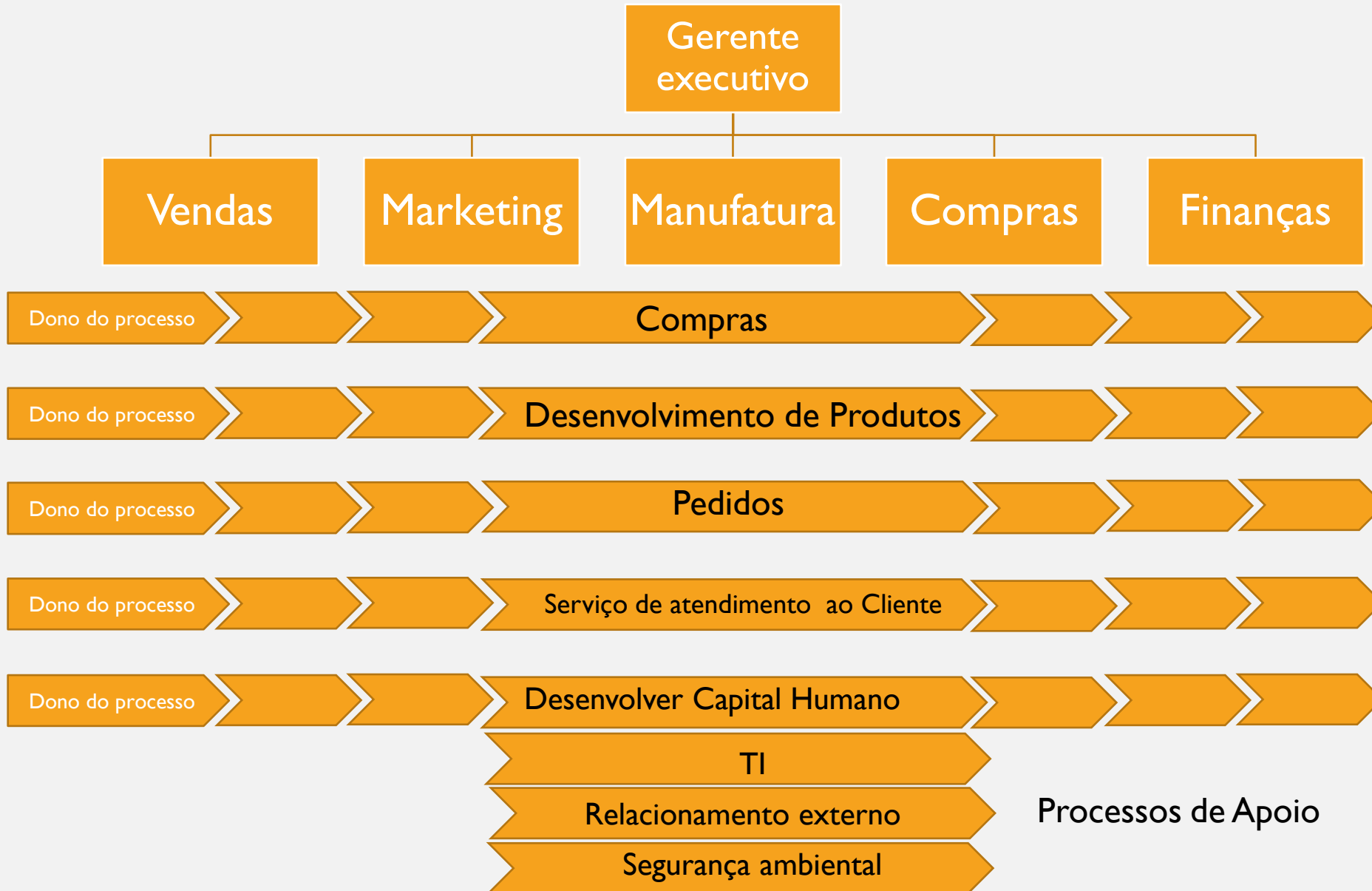
## COMO FICAM OS DEPARTAMENTOS E O ORGANOGRAMA DA EMPRESA COM A VISÃO DE PROCESSOS?

- Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelo organograma.
- Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos.

## ORGANOGRAMA

- No organograma de uma organização estruturada por processos, cada profissional poderá ter mais de um chefe: aquele funcional, responsável pela prestação de contas tradicional, aderente ao que a legislação do trabalho exige e outro associado aos processos, que são os donos do processo.
- O papel dos donos do processo é:
  - Prestação de contas, baseado em métricas;
  - Melhoria do processo;
  - Atendimento às necessidades;
  - Gerenciamento do processo.





**A VISÃO DE PROCESSOS  
PROCURA ENTENDER O QUE  
PRECISA SER FEITO E COMO DEVE  
SER FEITO**

# VANTAGENS DA GESTÃO POR PROCESSOS

- Melhor coordenação e integração do trabalho;
- Menores tempos de resposta ;
- Habilita a organização a ter seu foco direcionado ao cliente;
- Previne a ocorrência de erros;
- Elimina atividades redundantes;
- Permite à organização antecipar e controlar mudanças;
- Auxilia a organização a entender sua cadeia de valor;
- Permite uma visão sistêmica das atividades da organização.

## CULTURA DE PROCESSOS

---

Consenso sobre o que são processos;

---

Entendimento da interação entre processos;

---

Entendimento do valor que cada processo produz;

---

Documentação de processos;

---

Entendimento das habilidades requeridas;

---

Entendimento da qualidade dos processos;

---

Medição de desempenho;

---

Decisões baseadas nos desempenhos dos processos;

---

Donos dos processos instituídos

## A ERA DO CONHECIMENTO

- Na era do conhecimento é necessário ser eficaz
  - Ter equipes de trabalho por processo;
  - Autonomia;
  - Desburocratização
  - Foco no cliente

**BPM**  
**BUSINESS PROCESS**  
**MANAGEMENT**

# PENSAMENTO ORIENTADO A PROCESSOS

BPM É UMA ABORDAGEM DISCIPLINADA PARA IDENTIFICAR, DESENHAR, EXECUTAR, DOCUMENTAR, IMPLANTAR, MEDIR, MONITORAR, CONTROLAR E MELHORAR PROCESSOS DE NEGÓCIOS COM O OBJETIVO DE ALCANÇAR RESULTADOS CONSISTENTES E ALINHADOS COM AS ESTRATÉGIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO





O BPM ENGLOBALA ATIVIDADES QUE PERMITEM ENTENDER A ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO, ONDE ESTÃO INSERIDOS OS PROCESSOS, VERIFICAR AS LACUNAS DE DESEMPENHO, GERAR INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO ATUAL (AS-IS), ASSIM COMO A PROPOSTA DE PROCESSO FUTURO (TO-BE)

# CICLO DE VIDA DO BPM

# CICLO BPM: ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR O PROCESSO DE NEGÓCIO

- Planejamento
- AS-IS
- TO-BE
- Gerenciamento de mudanças
- Implantação dos processos
- Realimentar o planejamento do BPM

# I. PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

- Neste primeiro momento é realizada uma ampla identificação dos processos da empresa. Isso demanda conhecer toda a documentação, entender como eles se relacionam entre si, como foram desenvolvidos e a que propósito servem.
- Também é onde se verifica e assegura que todos estejam perfeitamente alinhados com o planejamento estratégico da organização e se estão a serviço de uma proposta de valor definida.
- Resumindo, é o momento de obter uma visão macro de como está estruturado o conjunto de processos, identificando quais são primários, de gestão ou de apoio. Um trabalho que serve como preparação para a próxima etapa.

## 2. ANÁLISE DE PROCESSOS

- Primeiro, um levantamento geral completo. Depois, uma análise detalhada.
- Esta análise vai proporcionar um conhecimento mais aprofundo de tudo e que acontece, de como as entregas são realizadas, por quais gargalos elas passam e quais desafios têm de superar. Sempre relacionando as tarefas umas com as outras.
- Alguns pontos que serão avaliados são:
  - Funcionalidade e resultados de cada um;
  - Entradas e saídas, incluindo fornecedores e clientes;
  - Transição de processos entre equipes, áreas e departamentos;
  - Mensuração dos recursos e de como estão sendo aplicados.

## 3. DESENHO DE PROCESSOS

- Por mais que se saiba intuitivamente como um processo é feito, a melhor forma de identificar pontos de melhorias é por meio de uma visualização do todo. Ou seja, é preciso desenhá-lo.
- Nesta etapa, os processos são esquematizados em uma documentação específica. Isso permite uma visualização ampla de cada etapa, com o início, o meio e o fim de seu andamento. O desenho do processo permite não apenas entender de forma mais clara como as atividades acontecem, mas também enxergar onde ocorrem falhas e onde podem ser melhoradas.
- Desenho do processo AS-IS (Modelo Atual)
- Desenho do processo TO-BE (Modelo Melhorado)

## 4. IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS

- As etapas anteriores do ciclo de vida do BPM se referem a um elaborado trabalho de análise e planejamento. Chegou o momento de colocar tudo em prática.
- Na implementação, serão testadas todas mudanças propostas. Para isso, deve ser realizado um trabalho de treinamento e de comunicação com as pessoas envolvidas. É essencial que todos entendam o que muda e porque está mudando, pois só assim serão engajadas e isso é essencial para o sucesso de uma implementação.
- Essa etapa vai demandar a participação de diversos níveis gerenciais, pois será como um processo de reeducação para a execução de algumas tarefas.

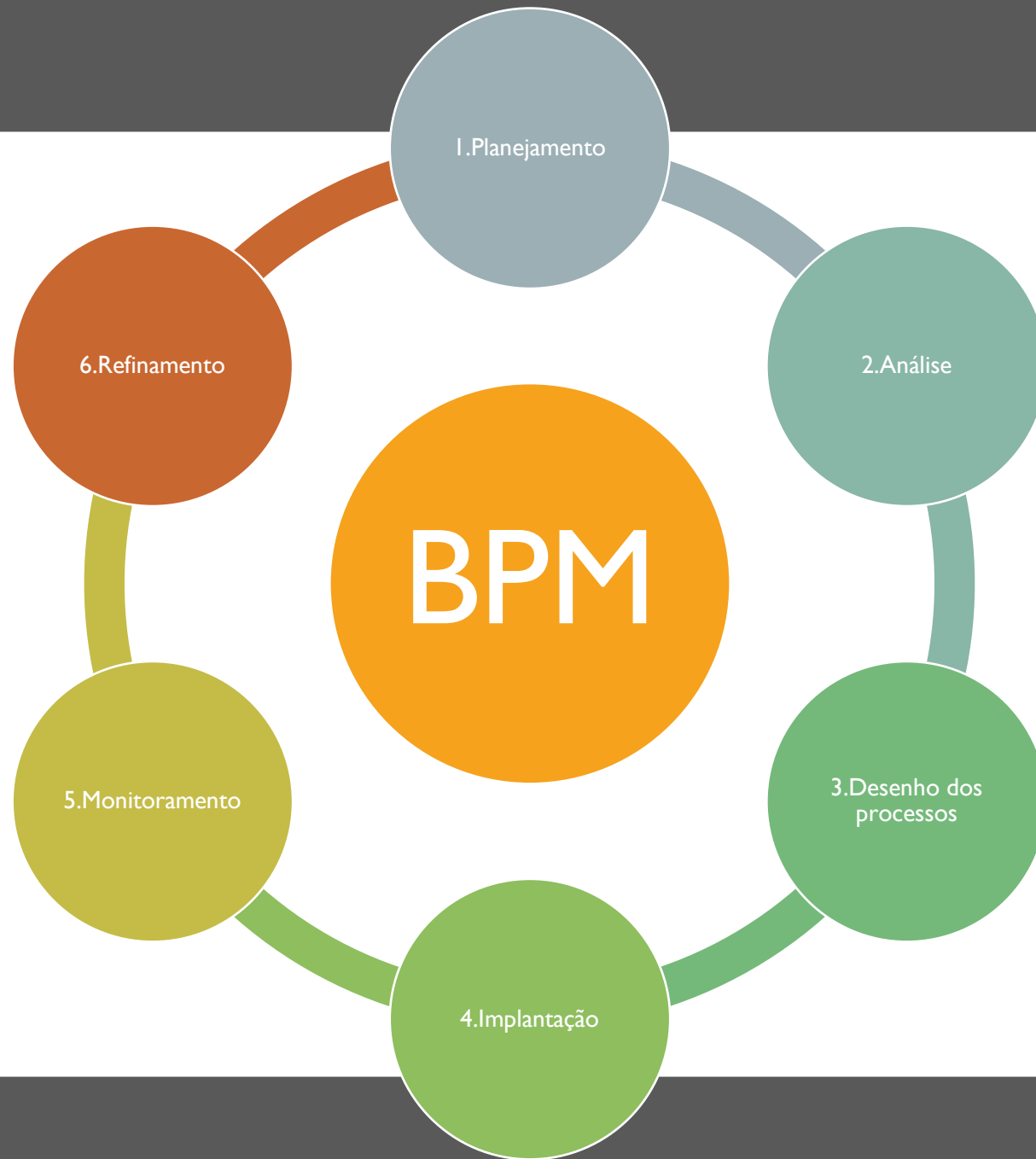
## 5. MONITORAMENTO DOS PROCESSOS

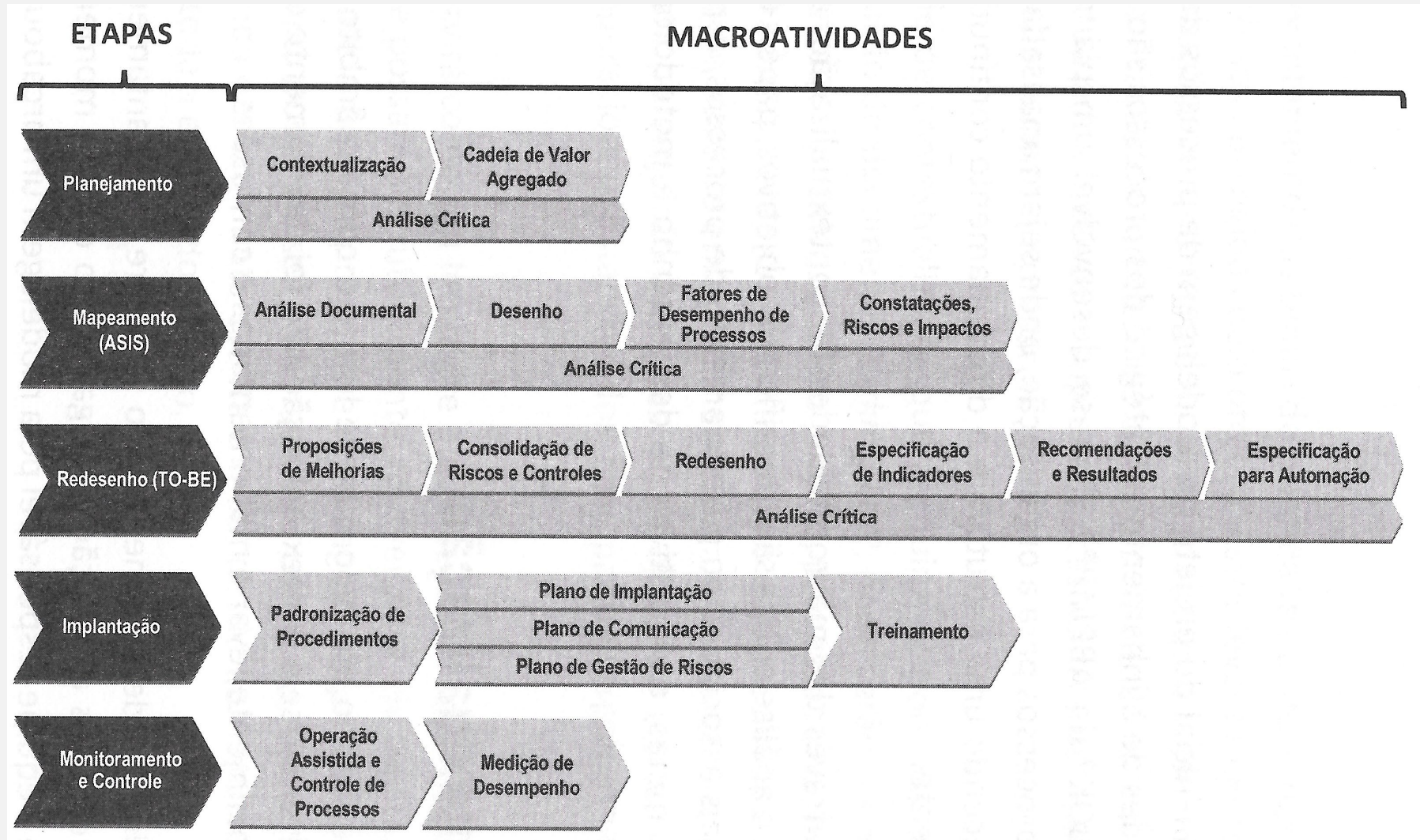
- Por meio de métricas estabelecidas no planejamento da gestão de processos, esta etapa do ciclo de vida do BPM passa a acompanhar o andamento e a evolução de tudo que foi implantado.
- Diversos indicadores de desempenho devem ser aplicados nesta fase, de modo que monitorem aspectos como:
  - Tempo de conclusão de cada processo;
  - Custos despendidos;
  - Resultados gerados por cada um deles;
  - Qualidade da execução (se houve atrasos, retrabalhos e se a entrega foi satisfatória).
  - Com esse monitoramento serão identificados eventuais falhas e ajustes necessários.



## 6. REFINAMENTO DE PROCESSOS

- A melhoria de processos é, por si só, um processo contínuo. Assim, tudo que foi identificado como pontos a serem melhorados durante o monitoramento precisará ser reavaliado, redesenhado e novamente implementando.
- Esse é um trabalho de refinamento que deve ser permanente, pois a evolução dos negócios – seu crescimento, desenvolvimento e expansão – vão sempre demandar novos processos como suporte.





# ASPECTOS GERAIS SOBRE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

# BPM EM PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES ORGANIZAÇÕES

A vantagem na utilização do BPM não ocorre pelo tamanho da organização, mas pelo modo como estas o utilizam

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Apoio da alta direção;
- Alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- Gerente de BPM com experiência;
- Manual de processos;
- Gestão de mudanças;
- Cultura
- Indicadores de desempenho

## PRINCIPAIS BARREIRAS PARA O BPM

- Custos
- Capacitação dos profissionais
- Metodologia
- Métricas de desempenho
- Falha na utilização de ferramentas

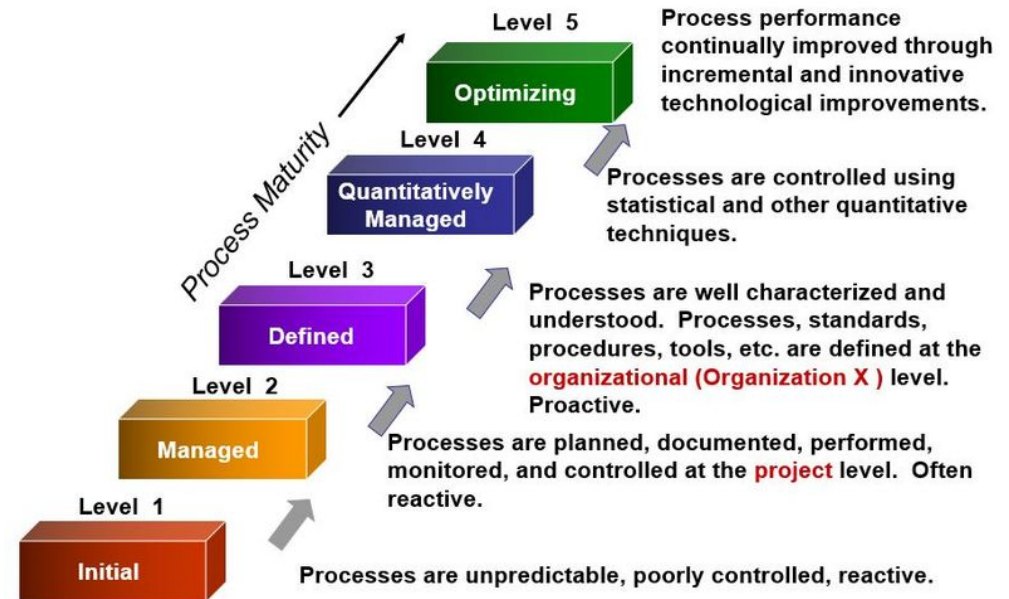
## ARMADILHAS COMUNS AO PLANEJAR O BPM

- Perda de conexão do BPM com a estratégia – problemas de continuidade;
- Perde-se em detalhes de processos e esquecer os produtos necessários – valorizar mais o processo do que o seu resultado;
- Atuar em processos que possuam pouco impacto na organização;
- Perda de sinergia na iniciativa de BPM;
- Escolher um patrocinador que não se compromete com os processos.



## AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS

- Uma organização madura em seus processos está preparada para controlar riscos e problemas por meio de uma visão e entendimento compartilhados, linguagem comum, visibilidade adequada e objetiva baseada em indicadores quantitativos com práticas e processo contínuo de melhoria
- Avaliar o nível de maturidade em processos de uma organização permite a compreensão de como evoluir



# NÍVEIS DE MATURIDADE EM PROCESSOS

| Nível de maturidade             | Descrição   |
|---------------------------------|---|
| 1. Inicial                      | Os processos são pouco controlados pela organização, sem padronização, e ações reativas.  |
| 2. Gerenciado                   | Processos planejados, executados, medidos e controlados operacionalmente.   |
| 3. Definido                     | Processos caracterizados, entendidos e descritos em padrões, ferramentas e métodos. Práticas baseadas em competência.                           |
| 4. Gerenciado quantitativamente | Processos são medidos e controlados estatisticamente e todas as práticas mensuradas.  |
| 5. Em otimização                | Processos são melhorados continuamente, baseados em análise quantitativa e abrangente das causas de variação. As práticas de melhoria contínua. |

# MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

# MODELAGEM DE PROCESSO

- A modelagem de processos é uma ferramenta para que as organizações possam atender aos diferentes requisitos, sejam eles regulatórios de qualidade, segurança ou legais.
- Quaisquer desses requisitos são atendidos quando se tem a abordagem adequada de BPM.
- Uma vez modelados os processos, estes devem ser confrontados com os requisitos, e então devem ser trabalhados os gaps

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS AS-IS

- O mapeamento AS-IS permite avaliar o processo como ele está sendo realizado no momento atual;
- As informações necessárias para este mapeamento são:
  - Descrição do ambiente de trabalho;
  - Informações operacionais;
  - As regras do negócio;
  - Responsáveis;
  - Atividades realizadas.

# DESENHO DO PROCESSO

É a representação de todas as atividades, respeitando sua sequência, responsáveis e recursos.

# NOTAÇÃO BPMN – BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION

- **BPMN** (Business Process Model and Notation) é uma notação gráfica que tem por objetivo prover uma gramática de símbolos para mapear, de maneira padrão, todos os processos de negócio de uma organização

# MÉTODO DE DIAGRAMAÇÃO

- BPMN (*Business Process Model and Notation*)
  - Simplicidade de compreensão
  - Garante melhor compreensão sobre o funcionamento do processo, pela perspectiva funcional
  - Não depende de um software
  - Fácil de interagir



# SIMBOLOGIA DO BPMN

- Quatro categoria básicas de elementos
  - Objeto de fluxo
  - Objeto de conexão
  - Swimlanes
  - Artefatos

# OBJETOS DE FLUXO

- **Evento**
  - É algo que acontece durante um processo. Estes eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (trigger) ou impacto (Result).
- **Atividade**
  - É um termo genérico para um trabalho executado. OS tipos de atividades são: tarefas e sub-processos.
- **Gateway**
  - É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos..

# OBJETOS DE CONEXÃO

- Fluxo de sequência
  - É usado para mostrar a ordem com que as atividades serão executadas em um processo
- Fluxo de mensagem
  - É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem
- Associação
  - É usada para associar dados, textos e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.

# SWIMLANES

- Swimlanes são os elementos de BPMN utilizados para organizar os processos de um diagrama, definindo o escopo de cada processo e possibilitando identificar os papéis responsáveis pela execução de cada atividade do processo.
- Estes elementos são definidos em uma estrutura semelhante a uma piscina (pool) e suas raias (lanes).
- Uma *pool* pode conter apenas um processo de negócio. Processos de negócio distintos devem estar contidos, cada um, em uma *pool* específica.

## SWIMLANES

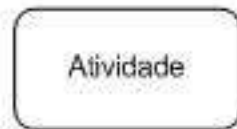
- Uma *pool* pode conter tantas *lanes* (raias) quantas forem necessárias para caracterizar os participantes envolvidos na realização das atividades do processo.
- A prática comum é desenhar as *pools* e suas *lanes* horizontalmente, mas a notação permite a representação vertical.
- Cada piscina pode conter várias raias, que simbolizam os papéis, áreas e responsabilidades no processo.

# ARTEFATOS

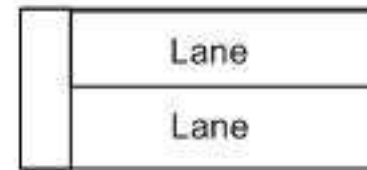
- **Objetos de dados**
  - É um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as associações
- **Grupo**
  - É representado por um retângulo e pode ser usado para finalidade de documentação ou de análise
- **Anotações**
  - São mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor do diagrama

# ELEMENTOS DO BPMN

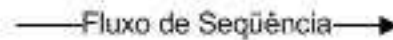
## Objetos de Fluxo



## Objetos SwimLanes



## Objetos de Conexão



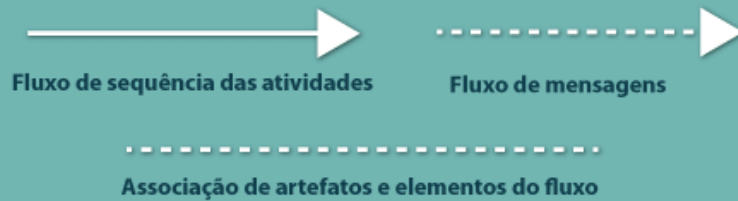
## Artefatos



# Notação BPMN 2.0

## conheça alguns símbolos

### Conectores



### Gateways

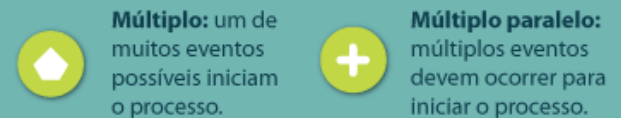
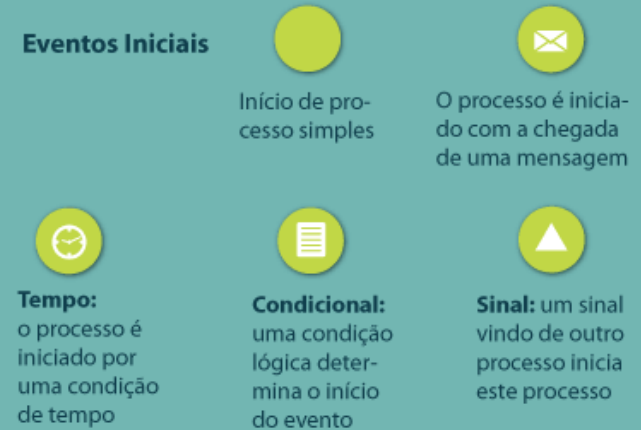


### Atividades

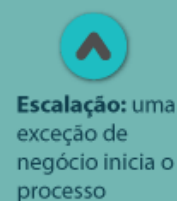


### Eventos

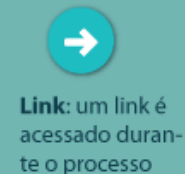
#### Eventos Iniciais



#### Eventos Intermediários

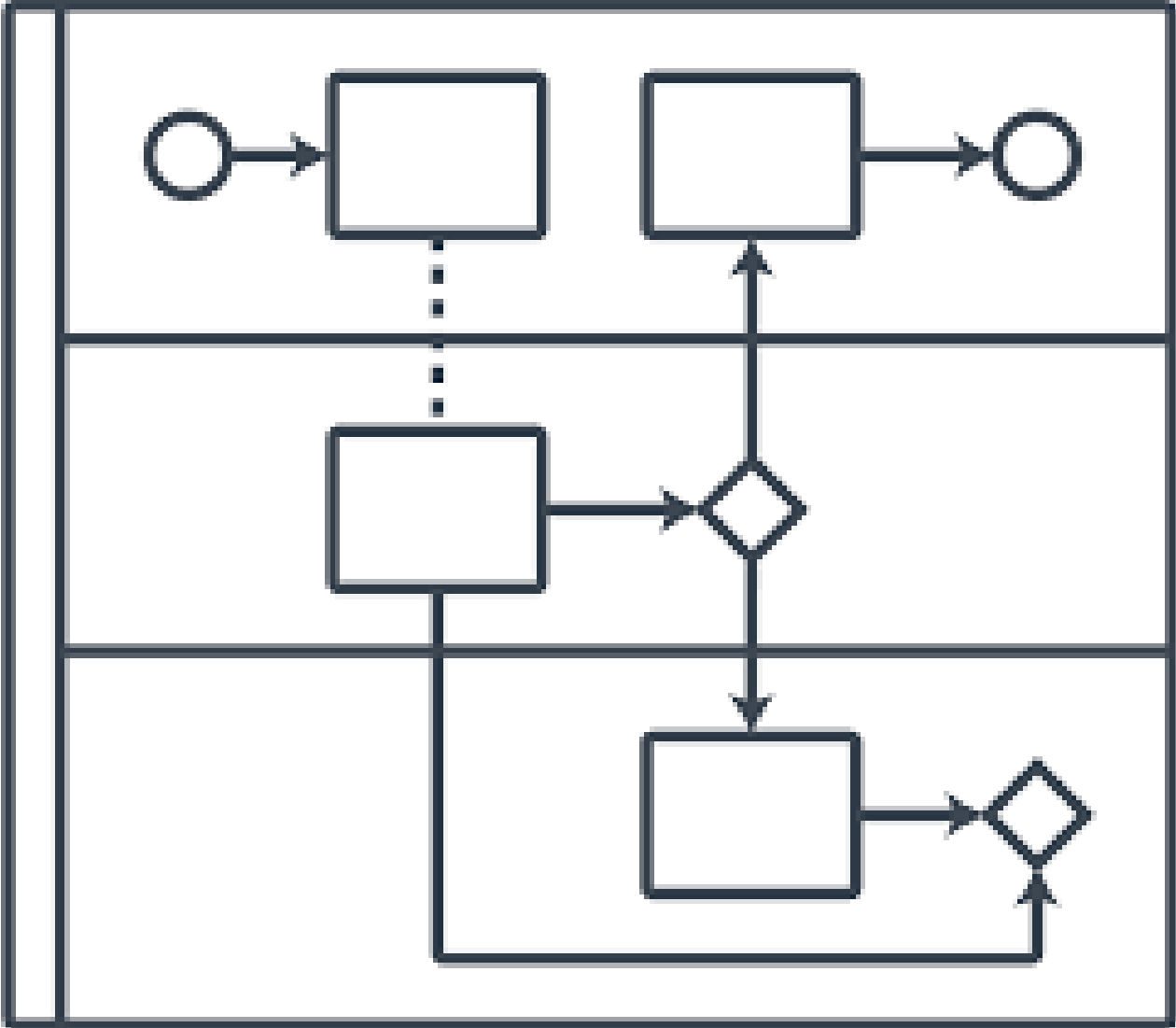


#### Eventos Final

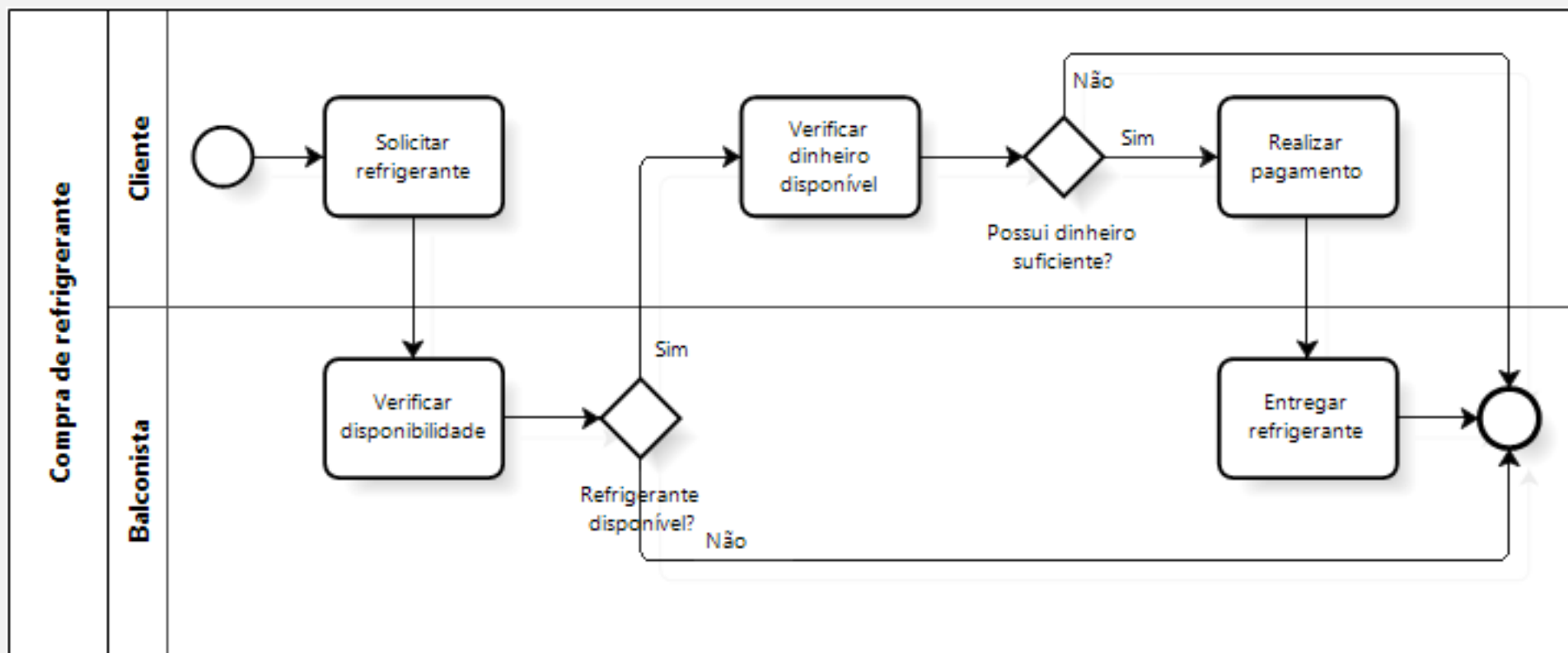


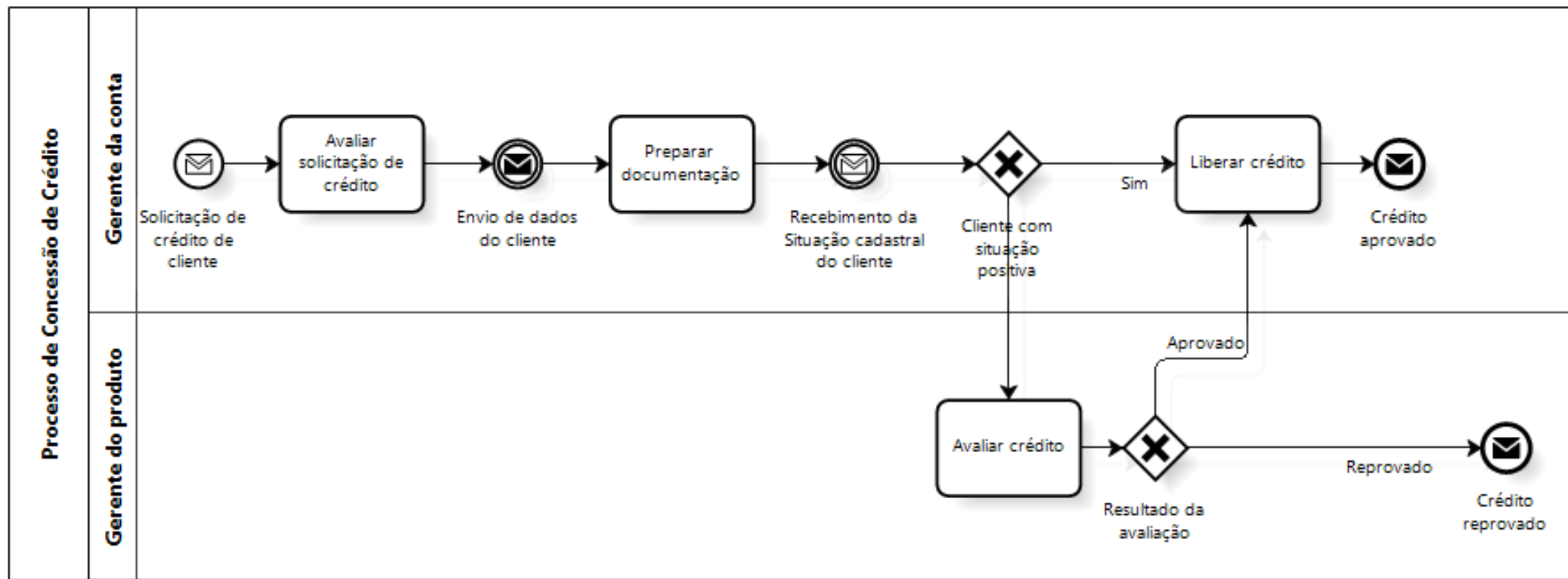


**EXEMPLO**

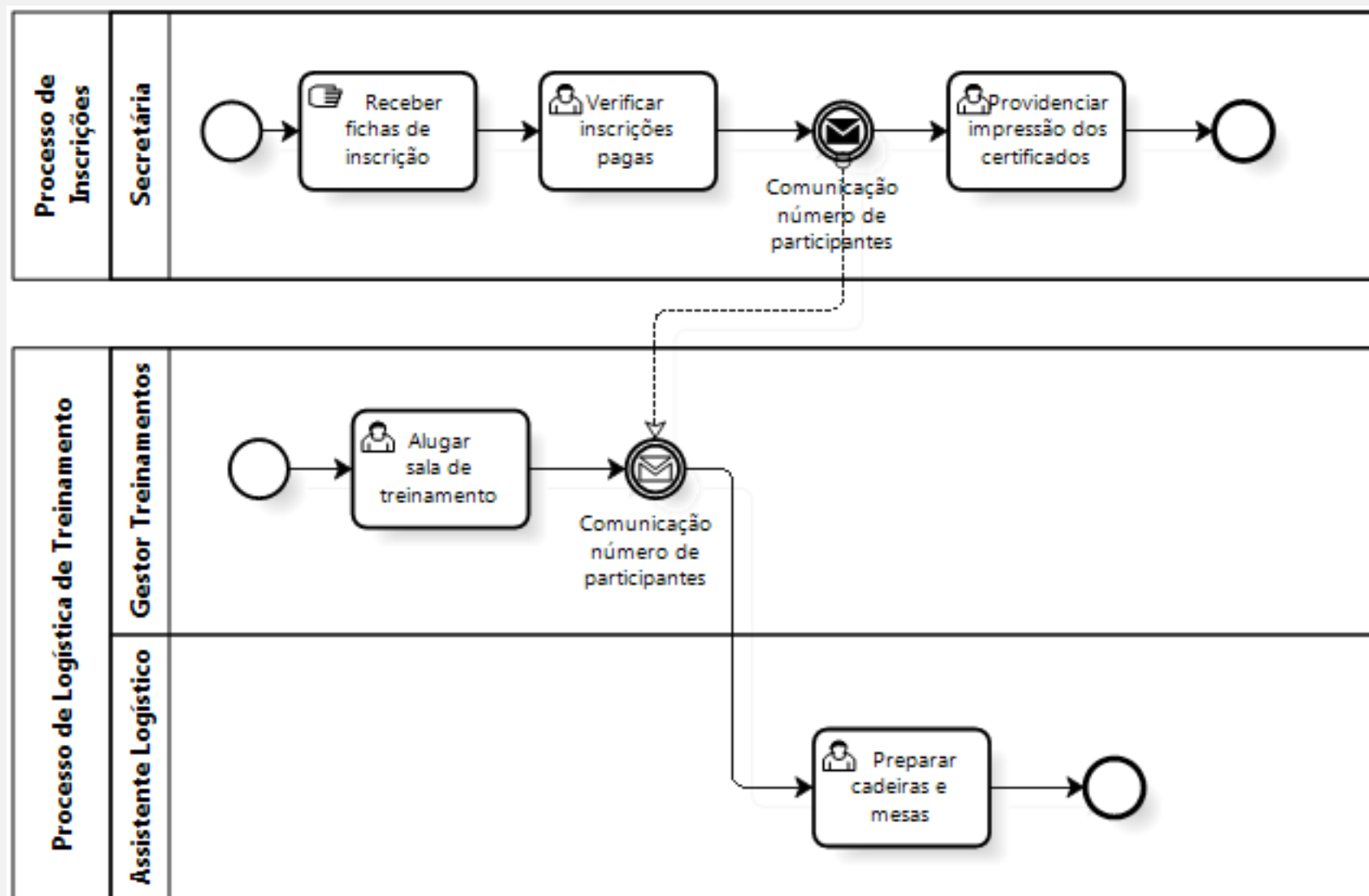


# VENDA DE REFRIGERANTE





- No exemplo anterior, a pool contém todo o processo para conceder crédito. O nome do processo está na borda da pool, que é o retângulo inteiro contendo todo o “Processo de Concessão de Crédito”.
- Este processo contém atividades que envolvem dois papéis: o Gerente da Conta e o Gerente do Produto.
- Cada gerente é representado no processo por meio de uma lane da pool.
- O diagrama de processos utilizando pools e lanes facilita a identificação visual da troca de responsabilidade de agir em cada etapa do processo.



- No anterior temos o exemplo de dois processos que se comunicam através de uma mensagem (message flow).
- Observe que cada processo está contido em uma pool.
- Uma pool pode conter apenas um processo de negócio.
- Processos de negócio distintos devem estar contidos, cada um, em uma pool específica.

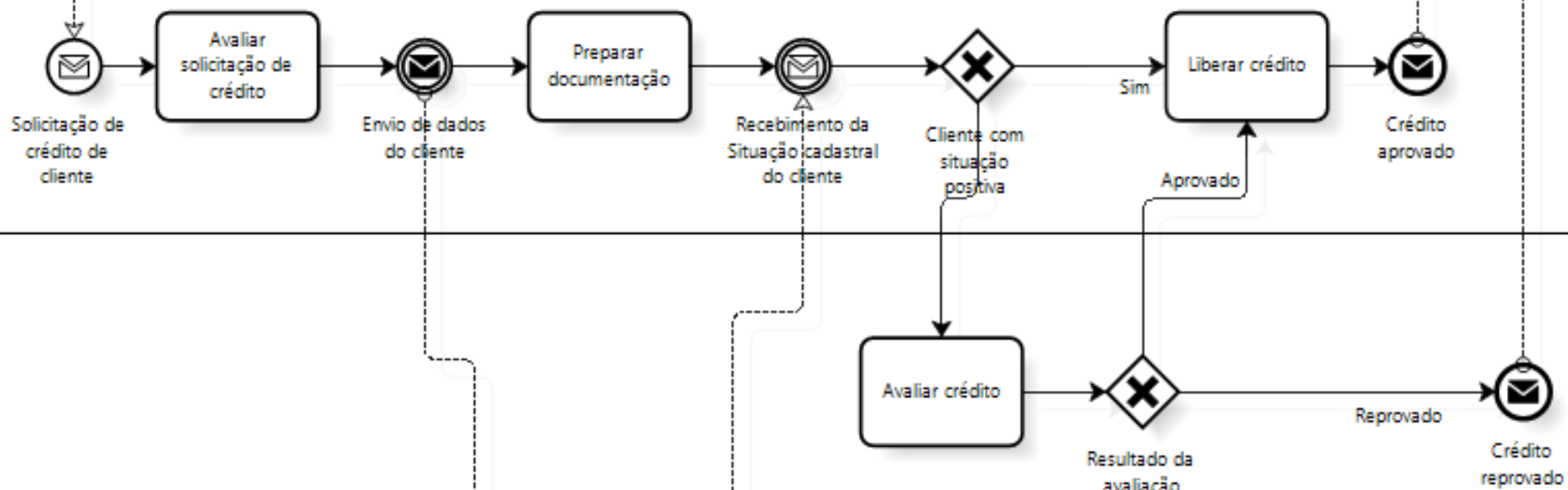


Cliente

Processo de Concessão de Crédito

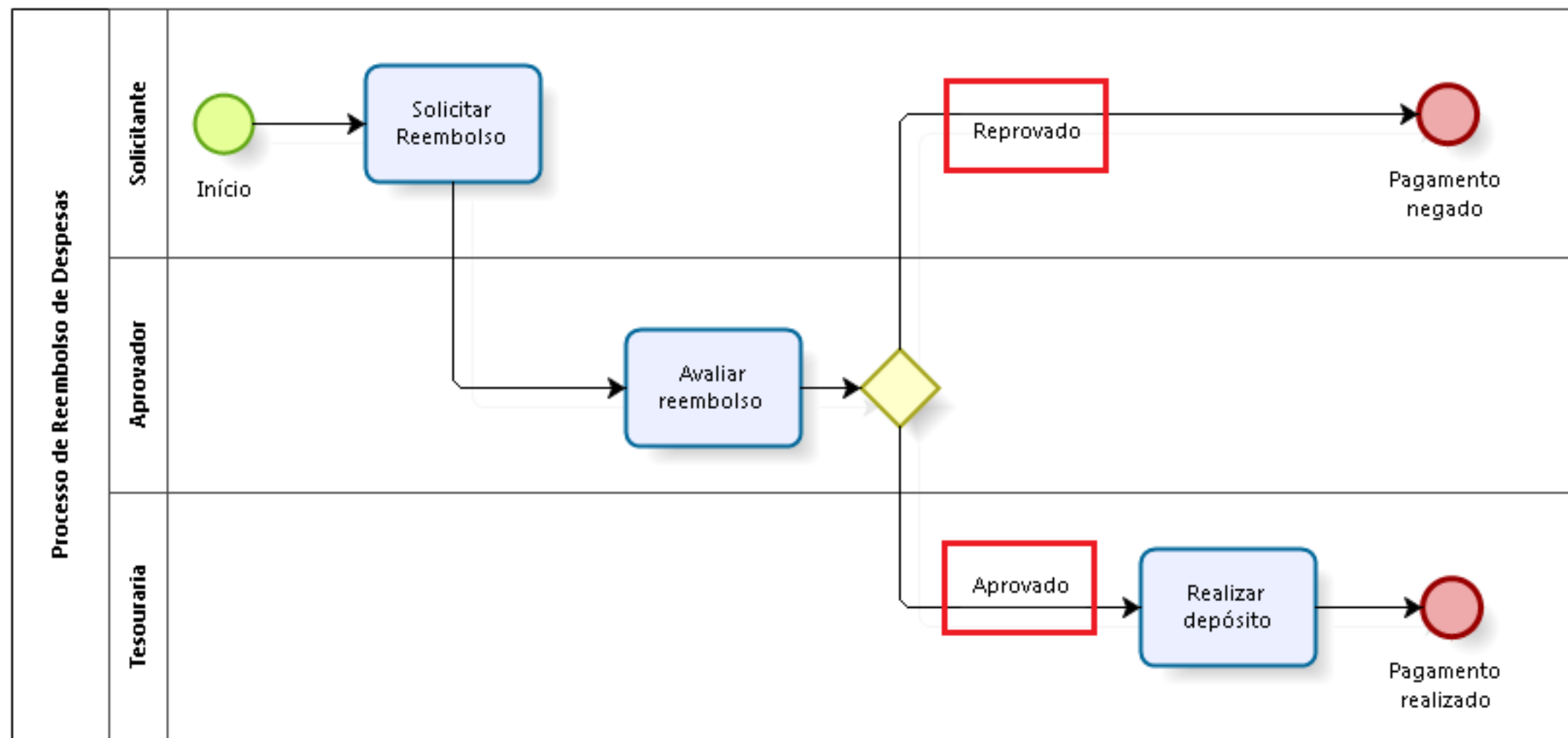
Gerente da conta

Gerente do produto



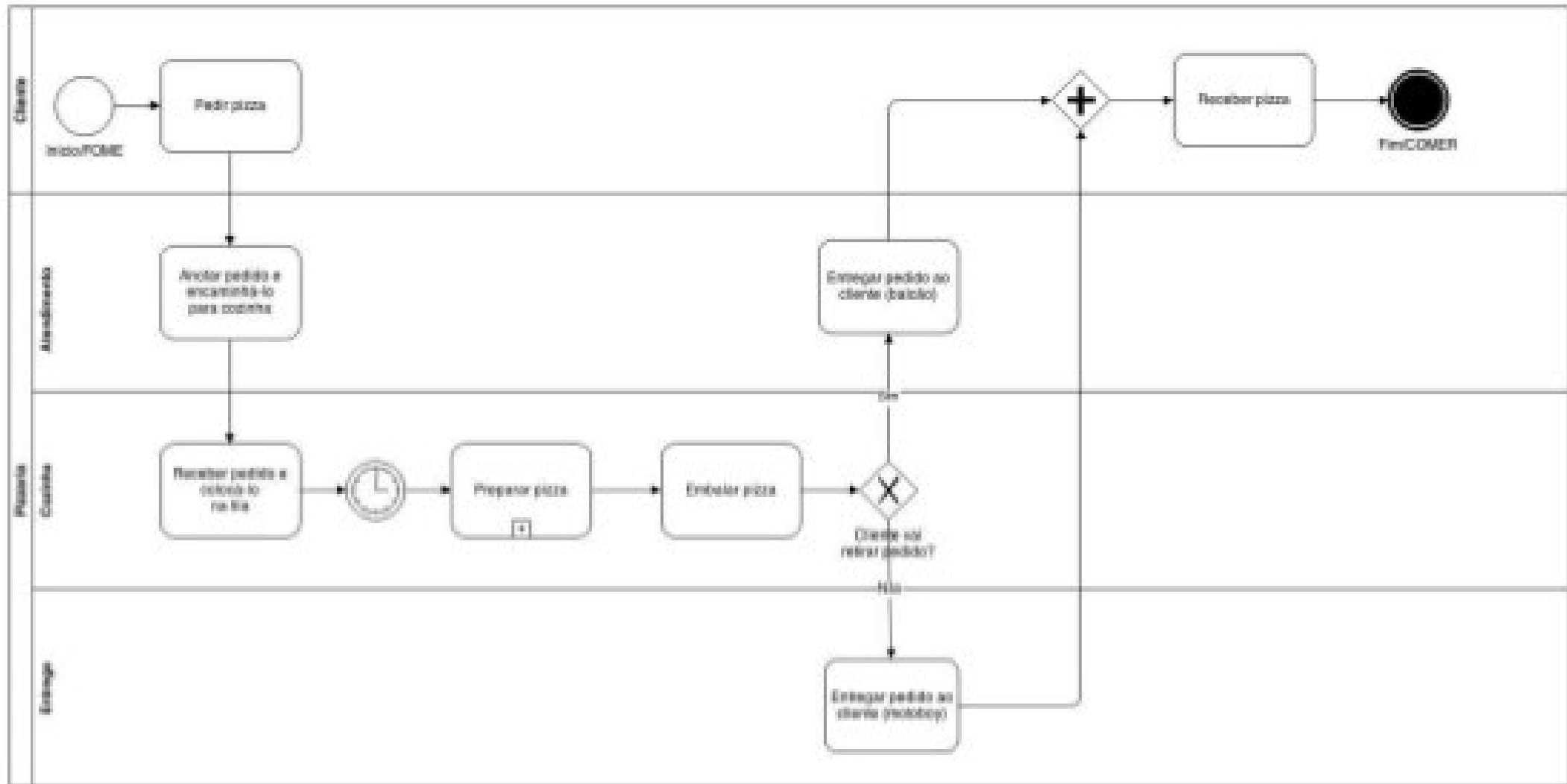
SERASA

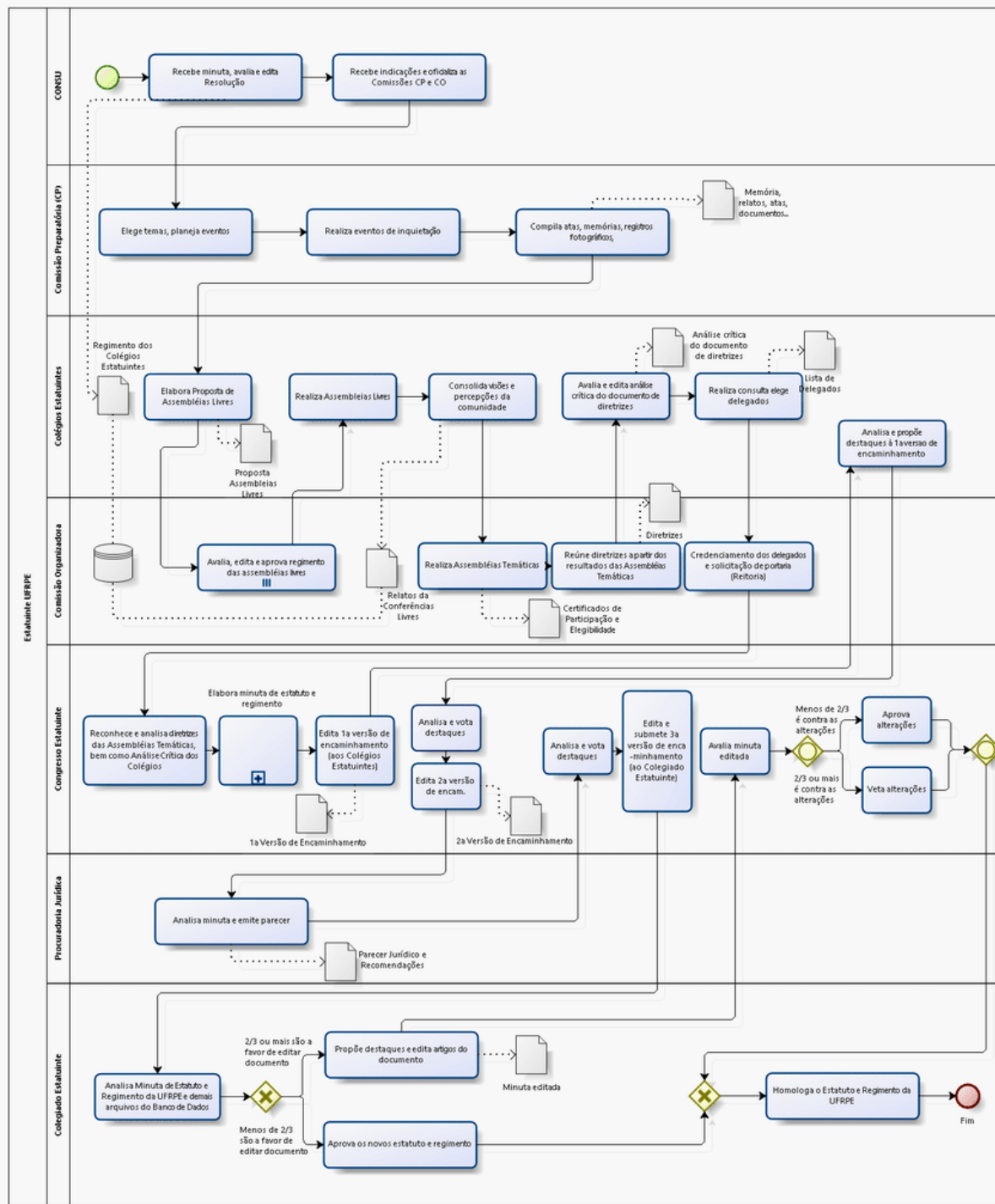
- No exemplo, o processo agora é apresentado em um diagrama que demonstra a comunicação do Processo de Concessão de Crédito com os participantes externos Cliente e SERASA.
- Estes participantes também possuem seus processos, porém o detalhamento das atividades realizadas em cada um é transparente para o Processo de Concessão de Crédito.
- Por este motivo, estes participantes são representados no processo como pools black box.
- Observe que a comunicação entre os processos (ou do processo modelado com os outros processos/participantes) é representada por meio de conector de mensagem.



# Mapeamento de processos

## Exemplo – pedido de pizza





# GERENCIAMENTO DE PROCESSOS POR INDICADORES

## MONITORAR O SISTEMA DE DESEMPENHO

- Procura-se comparar os dados obtidos em processo e montar os indicadores gerais que permitam avaliar o processo;
- BSC – Balance Scorecard
- BAM – Business Activity Monitoring
- BI – Business Intelligence

# INDICADORES DE DESEMPENHO

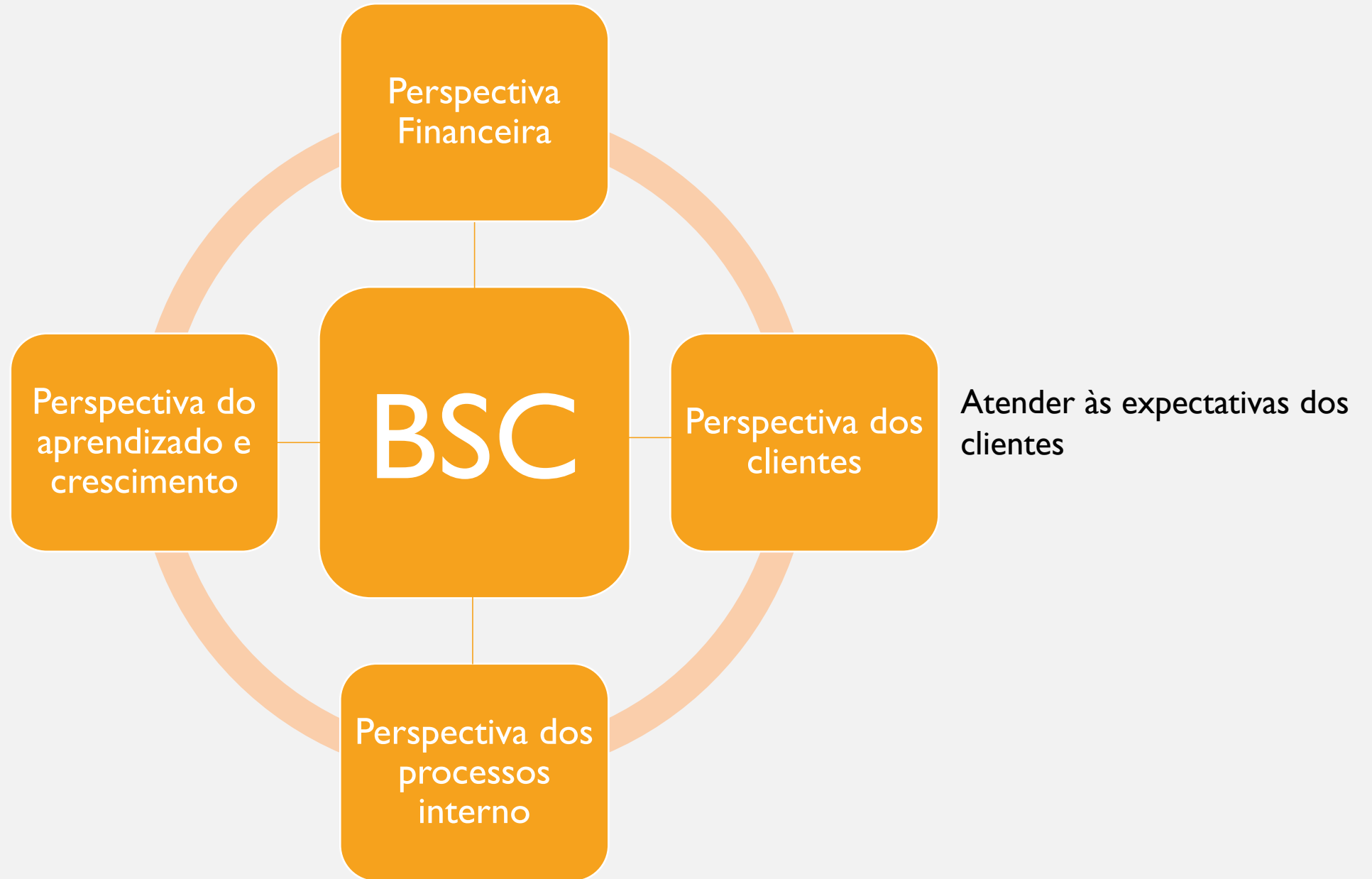
- Os indicadores devem permitir:
  - Comparar valores nominais para eventuais correções;
  - Medir melhorias;
  - Definição de metas;
  - Identificar atividades de baixo desempenho;
  - Facilitar a implementação e ajustes necessários a novos processos.



## BALANCE SCORECARD INDICADORES BALANCEADOS DE DESEMPENHO

- O Balance Scorecard – BSC é uma ferramenta criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992;
- Um sistema integrado de medidas equilibradas sendo analisado por meio de uma perspectiva financeira dos clientes, dos processos e do aprendizado e crescimento,.

Atender às expectativas dos acionistas



Superar às expectativas dos concorrentes

Atender às expectativas dos clientes

Atender às expectativas dos acionistas e clientes com processos de excelência



## BSC

- A proposta do BSC é unir os esforços;
- Auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, ou seja, é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho;
- Fornece uma visão geral da organização, além dos aspectos financeiros;

## EXEMPLOS DE INDICADORES RELACIONADOS AO BSC

| Perspectiva financeira |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| Objetivos              | Indicadores                   |
| Sobreviver             | Fluxo de caixa                |
| Sucesso                | Volume de vendas do trimestre |
| Prosperar              | Market Share e ROI            |

| Perspectiva do Cliente |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| Objetivos              | Indicadores                          |
| Novos produtos         | % de vendas de novos produtos        |
| Agilidade de entrega   | % de entregas no prazo               |
| Parceria do cliente    | Quantidade de iniciativas cooperadas |

## EXEMPLOS DE INDICADORES RELACIONADOS AO BSC

### Perspectiva dos Processos internos

| Objetivos                    | Indicadores                  |
|------------------------------|------------------------------|
| Excelência da manufatura     | Cycle time e Custo unitário  |
| Introdução de novos produtos | Datas planejadas versus Real |

### Perspectiva do aprendizado e do crescimento

| Objetivos             | Indicadores   |
|-----------------------|---|
| Liderança tecnológica | Tempo para desenvolver uma nova geração de produtos |
| Foco em produto       | % dos produtos que corresponde a 80% das vendas     |

# PERFORMANCE PRISM

## PERFORMANCE PRISM

- Considera que a estratégia não existiria sem antes definir quem são os stakeholders do negócio;
- São elementos fundamentais para o sistema de medição de desempenho;
- Os indicadores monitoram a estratégia e satisfazem os principais stakeholder (interessados) no sucesso do negócio;



## BSC E PERFORMANCE PRISM

- Enquanto o BSC utiliza a estratégia como guia principal para criação de objetivos e medidas de desempenho, o Performance Prism considera os stakeholders o foco do negócio.

# PRINCIPAIS ELEMENTOS DO PERFORMANCE PRISM

- Satisfação dos stakeholders: “Quem são os stakeholders e o que desejam e necessitam?”;
- Contribuição dos stakeholders: “O que desejamos e precisamos dos stakeholders?” ;
- Estratégias: “Quais estratégias são necessárias aplicar para satisfazer os desejos e necessidades dos stakeholders e da organização?” ;
- Processos: “Quais processos desenvolver para executar as estratégias?”;
- Capabilidades: “Quais habilidades são necessárias para operar os processos?;

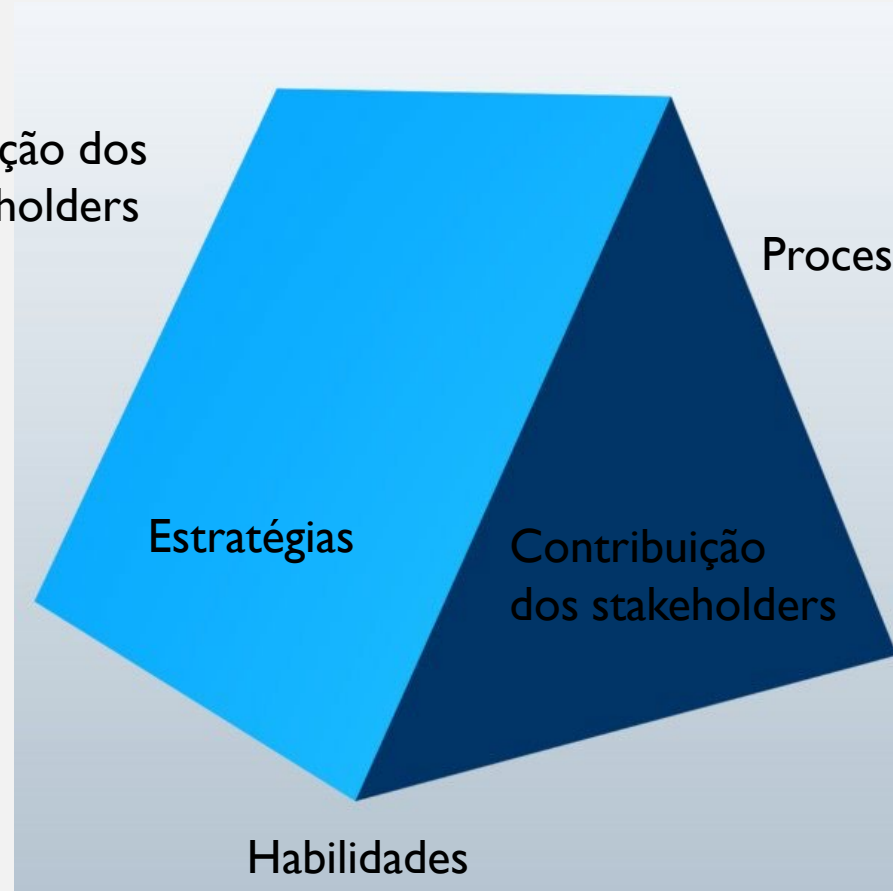
Satisfação dos Stakeholders

Processos

Estratégias

Contribuição dos stakeholders

Habilidades



# PERFORMANCE PRISM

- Sete classes de stakeholders :
  - Investidores;
  - Clientes;
  - Intermediários;
  - Empregados;
  - Fornecedores;
  - Reguladores;
  - Comunidade.