

# Modelagem de Processos de Negócios - BPM

Prof Domingos Márcio Rodrigues  
Napolitano

# Nossa Disciplina

- **MODELAGEM E PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)**
  - Modelos de Estruturas Organizacionais
  - Abordagem Funcional x Abordagem por Processos
  - Workflow
  - Classificação dos Processos de Negócios e Business Process Management (BPM)
  - Conceitos relacionados ao BPM
  - Ciclo de Vida do BPM
  - Notação de Modelagem de Processos com Fluxogramas, IDEF e UML
  - Business Process Model and Notation - BPMN
  - Análise de Processos
  - Desenho de Processos (AS-IS)
  - Redesenho de Processos (TO-BE)
  - Simulação de Processos
  - Automação de Processos
  - Gerenciamento de Desempenho de Processos
  - Gerenciamento de Mudança
  - Tecnologias de BPM

# Atividades

- Atividade Aula 1 e 2 – 118 respostas
  - <https://forms.gle/DJasHtny7Yu5YXuN9>
- Atividade Aulas 3 e 4 – 114 respostas
  - <https://forms.gle/m8Zu4vjEa213wNnKA>
- Atividades Aulas 5, 6 e 7 – 56 respostas
  - <https://forms.gle/qCfZtMkMKbF5SH1w6>
- Atividades Aulas 9 – Nova
  - <https://forms.gle/bqtQ9G5wcLZuMknb9>

# Será que eu já fiz todas as atividades

- No repositório no Git Hub estão disponíveis listas de entregas das atividades, que será atualizadas quinzenalmente ( a próxima será dia 20/10)
- Você pode consultar no seguintes links:
- Atividade Aula 1 e 2 :
  - [https://raw.githubusercontent.com/DeepFluxion/BPM-/master/Controle Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%201%20e%202%20\(respostas\)%20\(07\\_10\\_20\).csv](https://raw.githubusercontent.com/DeepFluxion/BPM-/master/Controle%20Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%201%20e%202%20(respostas)%20(07_10_20).csv)
- Atividade Aula 3 e 4:
  - [https://github.com/DeepFluxion/BPM-/blob/master/Controle Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%203%20e%204%20\(respostas\)%20\(07\\_10\\_20\).csv](https://github.com/DeepFluxion/BPM-/blob/master/Controle%20Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%203%20e%204%20(respostas)%20(07_10_20).csv)
- Atividade Aula 5,6 e 7
  - [https://github.com/DeepFluxion/BPM-/blob/master/Controle Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%205%20e%206%20e%207%20\(respostas\)%20\(07\\_10\\_20\).csv](https://github.com/DeepFluxion/BPM-/blob/master/Controle%20Entregas/Atividade%20de%20Modelagem%20de%20Processos%20Aulas%205%20e%206%20e%207%20(respostas)%20(07_10_20).csv)

# Material de Aula (Slides)

- Continua sendo mandado para central do aluno arquivos de apoio
- Adicionalmente encontrasse disponível no Git Hub
- [https://github.com/DeepFluxion/BPM-/tree/master/Slides Aula](https://github.com/DeepFluxion/BPM-/tree/master/Slides_Aula)

# Atividade Aula 1 e 2 – 118 respostas

## Informações

**Mediano**  
16,54 / 20 pontos

**Mediana**  
18 / 20 pontos

**Intervalo**  
6 - 20 pontos

Distribuição do total de pontos



# Atividade Aulas 3 e 4 – 114 respostas

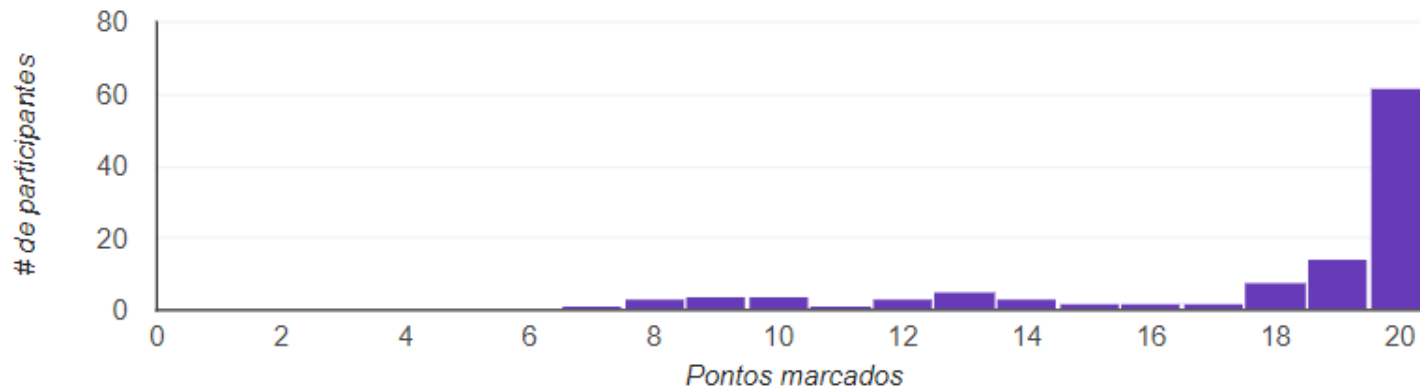
## Informações

**Mediano**  
17,61 / 20 pontos

**Mediana**  
20 / 20 pontos

**Intervalo**  
7 - 20 pontos

Distribuição do total de pontos



# Atividades Aulas 5, 6 e 7 – 56 respostas

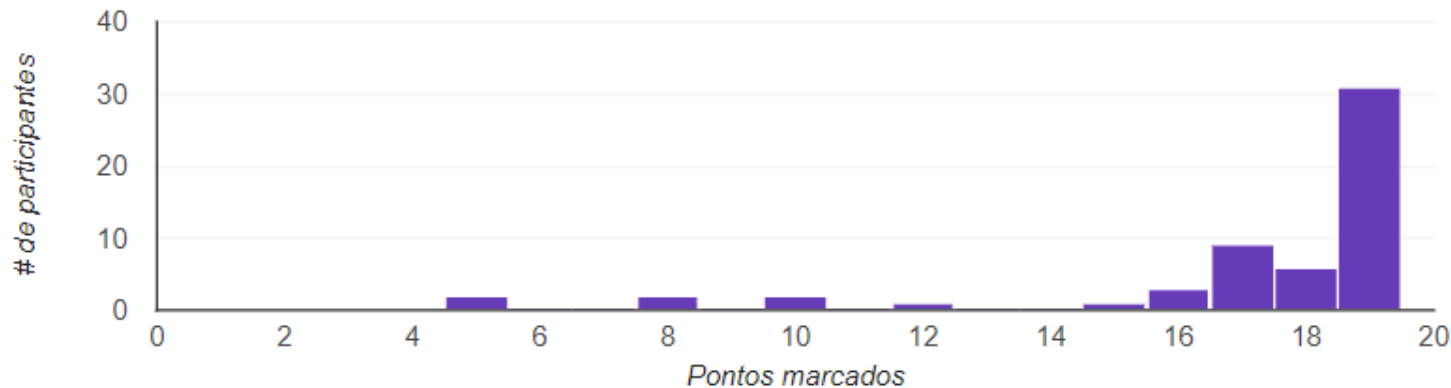
## Informações

**Mediano**  
17,04 / 19 pontos

**Mediana**  
19 / 19 pontos

**Intervalo**  
5 - 19 pontos

Distribuição do total de pontos





# Análise de Processos

- A análise de processos de negócio se faz necessária para se compreender como os processos atuais são realizados;
- São conhecidos como **AS-IS**;
- Os processos são modelados e colocados novamente para análise;
- Objetivo: identificar erros, gargalos, redundâncias, tarefas repetidas, perda de tempo, bem como melhorias específicas para serem incorporadas aos processos.

# Análise de Processos

- A análise de processos é uma atividade constante;
- Depois de implantadas as melhorias e correções aos processos, eles devem continuar sendo monitorados e analisados;
- Verificar se estão atendendo aos objetivos organizacionais ou se precisam de novos ajustes para se adequar a eles.

# Análise de Processos

- Sempre questionar tudo, sem deixar coisa alguma de lado;
- É possível chegar às seguintes informações:
  - Compreender a estratégia, bem como as metas e os objetivos da empresa;
  - Entender como é o ambiente de negócio e porque o processo existe;
  - Ter uma visão interfuncional do processo;

# Análise de Processos

- Conhecer as entradas e saídas do processo e o seu relacionamento com fornecedores e clientes;
- Identificar os papéis de cada área funcional existentes no processo e os respectivos *handoffs* (comunicação existente entre os setores, que é realizada ao transferir o resultado da sua atividade para o departamento seguinte);
- Conseguir avaliar a escalabilidade, a utilização e a qualificação de recursos envolvidos no processo;

# Análise de Processos

- Compreender quais são as regras de negócio que controlam o processo;
- Elaborar métricas de desempenho que serão utilizadas para o monitoramento do processo;
- Identificar oportunidades que serão utilizadas para aumentar a eficiência e a eficácia do processo.

# Equipe de Análise de Processos

- As atividades relacionadas à análise de processos podem ser realizadas por uma única pessoa – inviável dependendo do tamanho e complexidade da organização;
- Uma ou mais equipes compostas de pessoas de diversos setores;
- Obter a visão horizontal ou interfuncional dos processos;
- Atribui-se os papéis e responsabilidades para cada uma delas.

# Equipe de Análise de Processos

| Papel                         | Responsabilidade  |
|-------------------------------|---|
| Gerente de Projeto de Análise | Decidir a profundidade e o escopo da análise e como o processo será analisado. Não faz essa tarefa de forma isolada, mas juntamente com as partes interessadas. |
|                               | Gerenciar o projeto de análise e facilitar o avanço dos trabalhos.  |
|                               | Ajudar a equipe na aplicação das técnicas analíticas escolhidas.  |

# Equipe de Análise de Processos

| Papel                 | Responsabilidade  |
|-----------------------|---|
| Analista de Processos | Coletar as informações necessárias, elaborar os modelos e realizar a análise. |
|                       | Organizar e enviar a documentação e reportes para as partes interessadas.     |



# Equipe de Análise de Processos

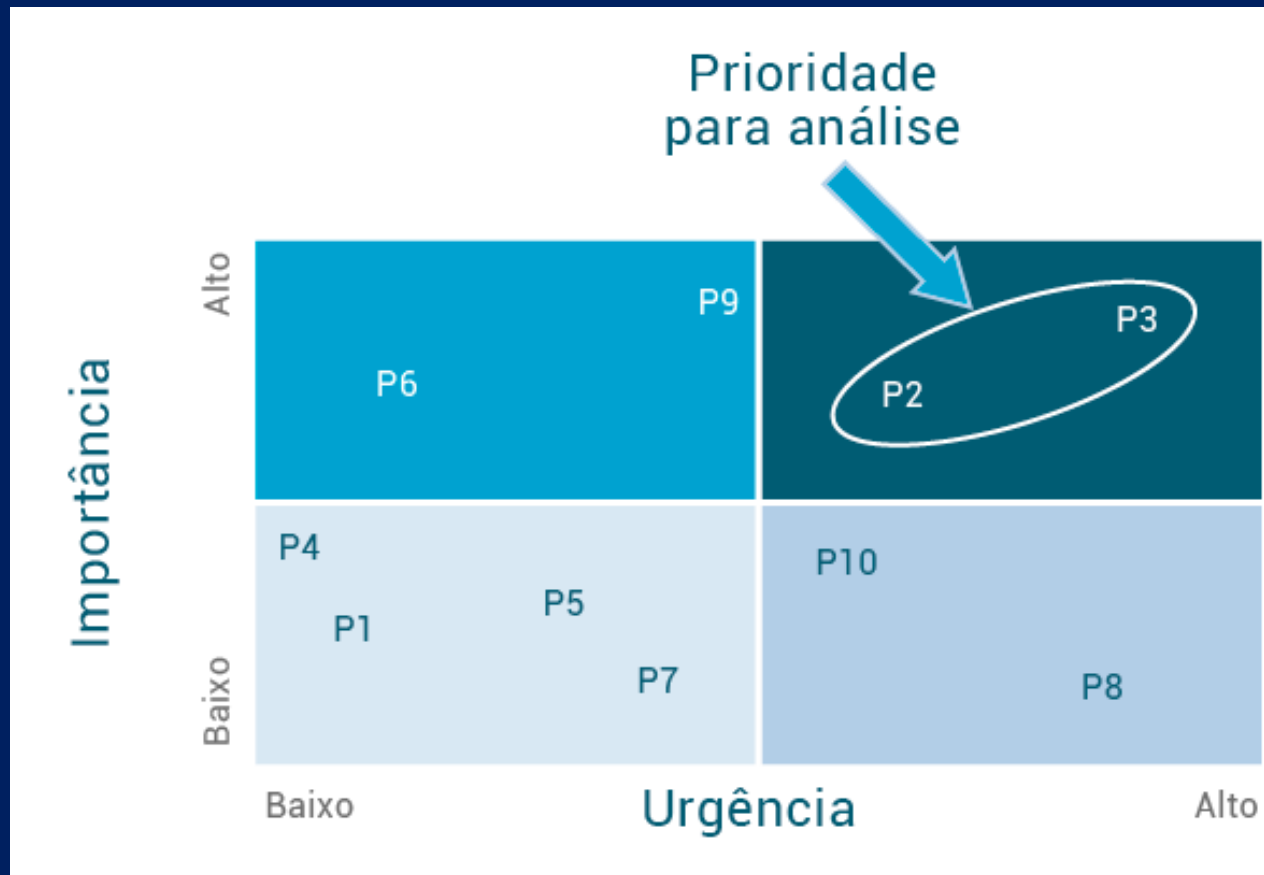
| Papel        | Responsabilidade  |
|--------------|---|
| Especialista | Apresentar soluções para os processos de negócio  |
|              | Apresentar ideias para a infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo. |

# Critérios de Análise de Processos

- Devido à grande quantidade de processos existentes em uma empresa, é necessário que se estabeleçam critérios para a priorização dos processos que serão analisados;
- Dar ênfase àqueles que impactarão mais diretamente a experiência do cliente;
- Cada organização terá a sua forma de priorização.

# Critérios de Análise de Processos

- **Priorização de Processos para Análise**



# Critérios de Análise de Processos

- **Benchmark**

- É importante que a equipe envolvida compreenda as características do ambiente de negócio e a estratégia organizacional;
- A técnica foca em analisar processos semelhantes pertencentes a outras empresas dentro do mesmo segmento de mercado;
- Revistas especializadas, sites, eventos, etc.

# Critérios de Análise de Processos

- **Análise SWOT**



# O que é SWOT

- Forças (Strengths),
- Fraquezas (Weaknesses),
- Oportunidades (Opportunities) e
- Ameaças (Threats).
- A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análise de Cenário (ou Análise de Ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa.
- A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune sobre as 500 maiores corporações.
- Devido a sua simplicidade, a Análise SWOT pode ser utilizada para qualquer tipo de Análise de Cenário, desde a criação de um blog até o gerenciamento de uma grande empresa.

# Análise SWOT

- Estas análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).
- As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual e se relacionam, quase sempre, a fatores internos.
- Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.
- O ambiente interno pode ser controlado pelo individuo, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas por ele mesmo. 4Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, o individuo deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.
- Já o ambiente externo está totalmente fora do controle. Mas, apesar de não poder controlá-lo, o individuo deve conhecê-lo e monitorá-lo com freqüência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
- Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las,

# Análise de SWOT – Infraestrutura como Serviço – Microsoft x AWS



Migrações e integrações são simplificadas através das ferramentas nativas.

Vem modificando suas políticas de cobrança na tentativa de ser mais agressiva.

Vem ganhando terreno rapidamente, principalmente através de sua rede de clientes e parceiros.

**S**

Forças

Plano constante de redução de preço para suas instâncias EC2

Liderança na estratégia de preços

Flexibilidade para adequação da infraestrutura

Domínio do mercado - Base consolidada de clientes em todo mundo

Para alguns serviços ainda não é vista como um player para inovação

Não possui muitas alternativas para os modelos de cobrança dos serviços

Ainda não possui um market share expressivo

**W**

Fraquezas

Possui somente presença on-line

Venda com "margens zero"

Não é agressiva quando ao marketing de seus serviços

Ampla rede de parceiros que podem simplificar e acelerar o processo de adoção

Favorece o modelo de Cloud Híbrida devido aos produtos e ferramentas nativas de integração

**O**

Oportunidades

Custo de armazenamento de dados extremamente baixo

Continua investindo em expansão

Diversas soluções em seu marketplace

Ampla presença física

Ainda é vista como uma armadilha para o Lock-in

Amazon Web Services  
Google  
IBM  
Salesforce.com  
SAP Cloud Platform

**T**

Ameaças

Dificuldades de encontrar parceiros

Microsoft  
Google  
IBM  
Salesforce.com  
SAP Cloud Platform



# Análise de SWOT – Infraestrutura como Serviço – Microsoft x AWS

## MS - Strenghts (Forças)

- Vem ganhando terreno rapidamente, principalmente através de sua rede de clientes e parceiros.
- Migrações e integrações são simplificadas através das ferramentas nativas da própria Microsoft tanto para o modelo de IaaS quanto PaaS
- Vem modificando suas políticas de cobrança na tentativa de ser mais agressiva e oferecer um set maior de opções de cobrança
- Amplo portfólio de serviços
- Serviços globalmente acessíveis através de dezenas de servidores ao redor do mundo

## AWS - Strenghts (Forças)

- Plano constante de redução de preço para suas instâncias EC2
- Liderança na estratégia de preços
- Rápida evolução de sua plataforma e serviços
- Flexibilidade para adequação da infraestrutura
- Domínio do mercado – Base consolidada de clientes em todo mundo

# Análise de SWOT – Infraestrutura como Serviço – Microsoft x AWS

## MS - Weaknesses (Fraquezas)

- Para alguns serviços ainda não é vista como um player para inovação
- Não possui muitas alternativas para cobrança dos serviços (Ex: Leilão de capacidade ociosa, ao se comparar com a AWS)
- Ainda não possui um market share expressivo

## AWS - Weaknesses (Fraquezas)

- Possui somente presença on-line
- Venda com “margens zero”
- Não é agressiva quando ao marketing de seus serviços

# Análise de SWOT – Infraestrutura como Serviço – Microsoft x AWS

## MS - Opportunities (Oportunidades)

- Ampla rede de parceiros que podem simplificar e acelerar o processo de adoção
- Favorece o modelo de Cloud Híbrida devido aos produtos e ferramentas nativas de integração

## AWS - Opportunities (Oportunidades)

- Custo de armazenamento de dados extremamente baixo
- Continua investindo em expansão
- Diversas soluções em seu marketplace
- Ampla presença física

# Análise de SWOT – Infraestrutura como Serviço – Microsoft x AWS

## MS - Threats (Ameaças)

- Ainda é vista como uma armadilha para o Lock-in
- Amazon
- Google
- IBM
- Salesforce.com
- SAP Cloud Platform

## AWS - Threats (Ameaças)

- Dificuldades de encontrar parceiros
- Microsoft
- Google
- IBM
- Salesforce.com
- SAP Cloud Platform

# Critérios de Análise de Processos

- **Melhores Práticas**

- Analisando processos de negócios semelhantes, mas de outro segmento de mercado.



# Padrões de Coleta de Informação

- *Padrões de coleta de informação devem ser definidos para determinar quais informações serão coletadas, por quem, a forma como será validada, a maneira como será armazenada e organizada, a forma como será atualizada e como será utilizada.*
- *Sem esses padrões, cada integrante da equipe de análise irá coletar informações diferentes e vários modelos surgirão com convenções distintas de modelagem.*
- *A adoção de padrões também deve se estender ao uso de ferramentas, pois se esse uso não for governado por padrões, a inconsistência persistirá.*

*(ABPMP, 2013, p. 113)*

# Padrões de Coleta de Informação

- A adoção de padrões fará com que:
  - Os integrantes das equipes de análise, por mais que estejam espalhados em locais distintos, realizem os seus trabalhos de forma consistente;
  - Tendo o caminho certo a seguir e possuindo conhecimento do que é necessário coletar de informações;
  - Os processos sejam modelados de acordo com a realidade.

# Padrões de Coleta de Informação

- É importante que se saiba também se os processos serão simulados e não somente modelados, pois assim os envolvidos na análise poderão coletar os dados específicos para que a simulação seja realizada da forma correta.
- O uso de um *Business Process Management Suite* (BPMS) ou algum software de *Workflow* também facilita o trabalho e centraliza a forma de se realizar as modelagens, análises e simulações.



# Técnicas de Análise de Processos

- Entrevistas com os envolvidos nos processos (donos de processos, clientes, fornecedores, entre outros);
- Questionários enviados aos envolvidos no processo;
- Reuniões utilizando técnicas de *brainstorm*, *brainwriting*, JAD (*Joint Application Development*), *workshops* e conferência via *web*;
- Observação direta do ambiente;
- Coleta de documentos e diagramas de processos já realizados.

# Técnicas de Análise de Processos

- **5W2H:**

| 5W2H                      |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Who? (Quem?)              | Definição do Responsável |
| What? (O que?)            | Etapa a Cumprir          |
| Where? (Onde?)            | Local Físico             |
| When? (Quando?)           | Cronograma               |
| Why? (Por quê?)           | Razões para a Realização |
| How? (Como?)              | Descrição da Execução    |
| How Much? (Quanto custa?) | Investimento             |

# Outros Aspectos

- Interação dos clientes com o processo;
- Problemas de desempenho do processo;
- *Handoffs* e problemas de conexões entre processos interfuncionais;
- Conhecimento das regras de negócio, juntamente com as restrições impostas por elas;

# Outros Aspectos

- A capacidade do processo e suas restrições, que podem criar um gargalo (fila criada devido à restrição de capacidade);
- As variações que o processo sofre;
- Os custos atrelados;
- O envolvimento humano;
- Os controles de cada processo.

# Sistemas de Informação

- Contêm informações significativas acerca das regras de negócio para os quais eles foram desenvolvidos para atender;
- Compreende também como os fluxos de dados fluem e impactam no processo como um todo;
- Gerenciar as informações coletadas para que todas equipes envolvidas compreendam os documentos e modelos relacionados;
- Documentar toda a análise para servir de auxílio para futuras análises.

# Sucesso da Análise

- **Liderança executiva:**
- Esse item é fundamental para o sucesso de qualquer atividade realizada em uma empresa;
- Uma das formas de se garantir o apoio da liderança executiva para a análise de processos é apresentando alguns *quick wins*, ou seja, ganhos ou melhorias rápidas;
- Assim fica mais fácil provar que as análises devem prosseguir para processos maiores.

# Sucesso da Análise

- **Maturidade em processos de negócios:**
- Entender qual o nível de maturidade que a organização possui em processos de negócios;
- De acordo como esse nível, será mais fácil direcionar os esforços e promover a transformação devida nos processos.

# Sucesso da Análise

- **Evitar o desenho de soluções durante a análise:**
- É comum que durante a análise dos processos surjam ideias de soluções dos problemas existentes;
- Essas soluções não devem ser inseridas no desenho do processo atual, mas sim guardadas para a atividade de redesenho, o qual conterá as melhorias necessárias.



# Sucesso da Análise

- **Paralisia por análise:**
- Ocorre quando a análise se torna uma atividade sem fim;
- Tal fato pode acontecer porque a equipe fica focada em uma determinada parte do processo e não consegue avançar, chegando a desestimular os demais participantes;
- É essencial que o escopo seja pequeno de modo a permitir um gerenciamento mais facilitado, além de prover respostas mais rápidas das análises realizadas.

# Sucesso da Análise

- **Alocação apropriada de recursos e tempo:**
- Os membros das equipes (recursos) que estão alocados para fazer a análise também possuem outras atividades para serem realizadas na empresa;
- É preciso que exista um bom planejamento para que esses recursos possam se dedicar de modo apropriado para a análise e manter o progresso da atividade.

# Sucesso da Análise

- **Foco do cliente:**
- Esse é um dos principais fatores que levam a atividade de análise a obter sucesso;
- A ideia aqui é compreender a visão que o cliente possui do processo, qual é a percepção que ele tem da empresa e se está realmente satisfeito ou não;
- Essa visão fará com que o processo seja direcionado para melhor atender ao cliente e gerar valor ao mesmo.

# Sucesso da Análise

- **Entendimento da cultura organizacional:**
- Compreender a cultura organizacional fará com que a análise represente a empresa como ela é.
- Para tal, devem ser levados em consideração dois aspectos:

## Análise baseada em fatos -

Busca-se eliminar as acusações sobre quem é responsável pelos problemas nos processos. O que importa é o fato em si e não de quem é a culpa.

## Resistência potencial

A liderança executiva deve mostrar que a análise está sendo realizada para manter e melhorar a efetividade do negócio e não para julgar se os processos estão sendo bem gerenciados pelos atuais responsáveis, evitando assim que esses resistam à análise.

# Atividade

- Atividade em sala:
  - Análise SWOT
  - Prepare uma analise SWOT do estudo de caso a seguir na próxima aula iremos fazer uma discussão sobre ele.

# Estudo de caso

A XPTO Informática é uma pequena empresa que está a 10 anos no mercado oferecendo serviços e equipamentos de tecnologia. Seu público alvo são pessoas físicas e pequenas e médias empresas.

Seu fundador reclama constantemente da forte concorrência, que oferta produtos muito baratos, “roubando” seus clientes. Ele também afirma que a 5 anos a empresa não consegue crescer.

# Estudo de caso

Quando decidiu realizar a análise SWOT sobre seu negócio, primeiramente passou a refletir sobre sua empresa, em busca de identificar suas forças e fraquezas.

Ele se orgulha muito da capacidade do seu time. Apesar de ser uma equipe de apenas 15 colaboradores, são profissionais extremamente competentes tecnicamente e pessoas muito comprometidas.

# Estudo de caso

O tempo no mercado também pesa a seu favor, afinal, poucas empresas conseguem sobreviver por 10 anos com uma imagem sólida.

Por outro lado, reclama da falta de recursos para investir em uma estrutura maior, o que poderia aumentar sua força de vendas.

Seus clientes não são fiéis ao negócio, mudam rapidamente de fornecedor por qualquer variação no preço.

Seguindo com a análise SWOT, ao analisar as oportunidades e ameaças, sabe-se que está inserido em um mercado que está em constante evolução.



# Estudo de Caso

A tecnologia evolui a todo o momento. Por isso, é preciso estar sempre atualizado sobre as novas tendências e manter sua equipe capacitada.

Quando os equipamentos de informática mais básicos passaram a ser vendidos em grandes redes varejistas, muitas empresas do ramo perderam as vendas por não conseguirem ser competitivas. Exatamente o que aconteceu com a empresa em questão.

Por outro lado, a evolução constante de soluções empresariais e as ameaças de segurança virtual abriram novas oportunidades de serviços especializados.

# Estudo de Caso

- **Elabore a Analise SWOT da empresa acima com os dados que o estudo de caso informou**

# COMO APRENDEMOS



A pirâmide de aprendizagem  
de Willian Glasser



# Dúvidas



#434343

#999999

#f7965c

#ffc39f