

Análise e Modelagem de Sistemas

Fundamentos de processos de negócio

Você sabia que seu material didático é interativo e multimídia? Isso significa que você pode interagir com o conteúdo de diversas formas, a qualquer hora e lugar. Na versão impressa, porém, alguns conteúdos interativos ficam desabilitados. Por essa razão, fique atento: sempre que possível, opte pela versão digital. Bons estudos!

Nesta webaula vamos compreender os fundamentos de processos de negócios, entendendo os conceitos envolvidos às áreas de negócios, estrutura e classificação de processos e tipos de visão.

Processo de negócio

Cada empresa tem uma estrutura, atividades e, por consequência, áreas diferentes, portanto, é fundamental analisar cada organização com bastante cautela para compreender e determinar quais áreas existem e como elas se relacionam.

O papel de integração da área TI às demais áreas de negócio é bastante significativo, pois somente desta forma será possível evitar as falhas no desenvolvimento de software, para que este não pareça desconectado do negócio.

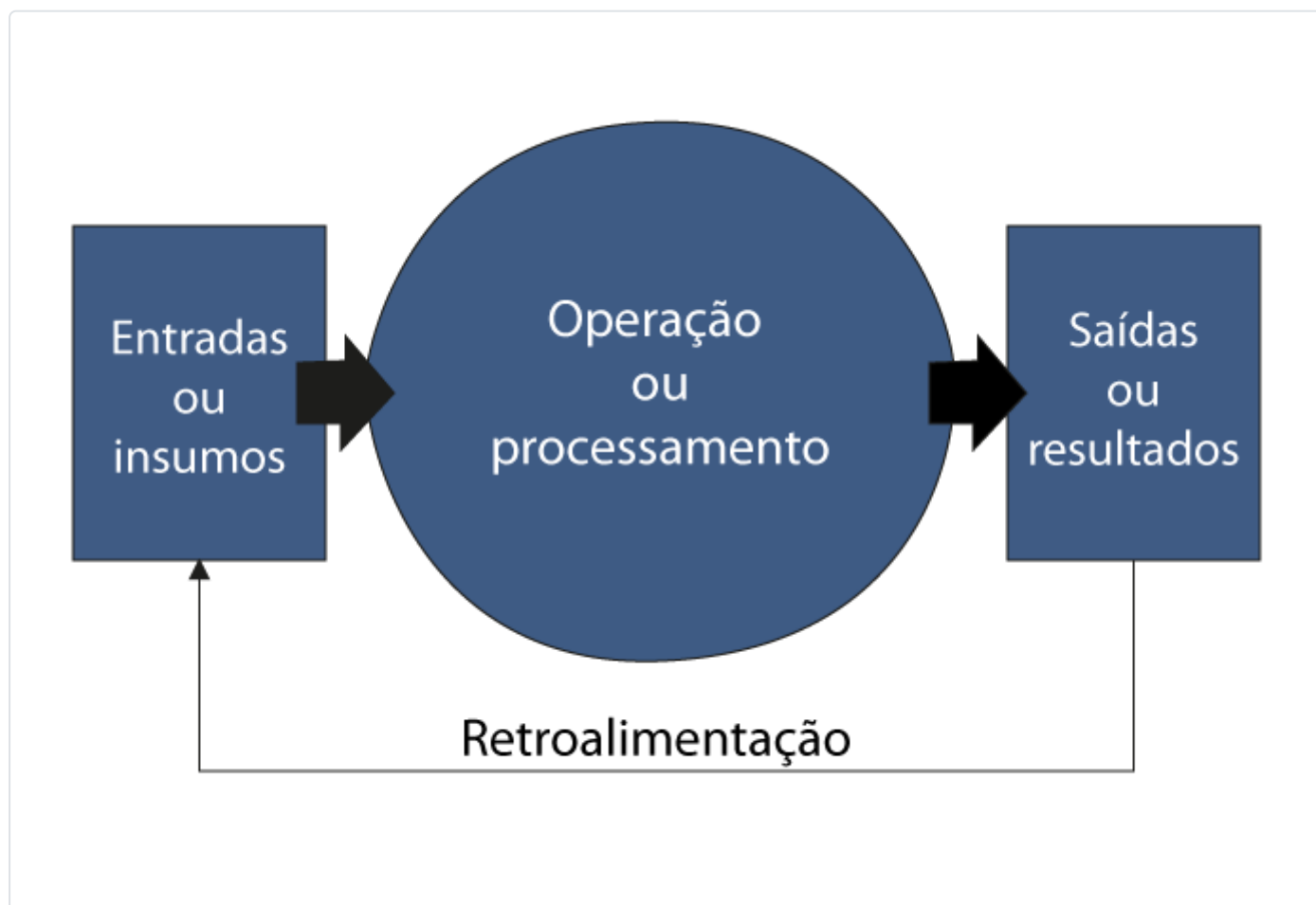
A área de TI, atualmente, contribui de forma estratégica para as organizações, e auxilia no desenho e gestão de processos adequados que permitem a entrega de soluções mais efetivas aos clientes.

Áreas de negócio

As áreas de negócio são aquelas que têm por objetivo dar prosseguimento à missão organizacional, por meio de produção de bens ou serviços que atenderão às necessidades do cliente externo. Tais atividades são determinadas como atividades essenciais, pois estão diretamente ligadas à atividade central (*core business*) da organização.

Quando falamos em áreas de negócios, não podemos nos esquecer do processo de negócio, mas antes é necessário lembrar do conceito de processo.

Processo trata uma sequência lógica e estruturada de tarefas que apresentam uma entrada – *input* - de diversos elementos, que são processados e geram saídas – *outputs* - (Chiavenato, 2014).



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014).

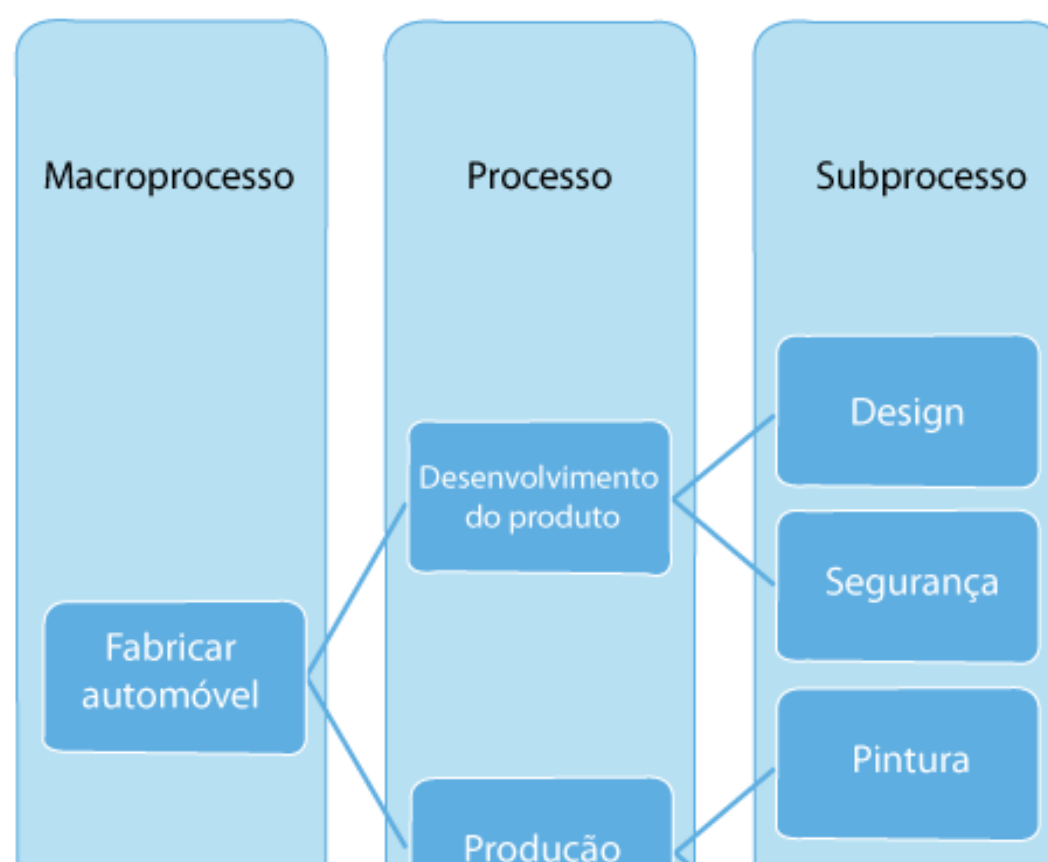
Os **inputs**, entradas do processo, envolvem, basicamente, a área de recursos humanos (disponibilidade de pessoas), máquinas e equipamentos (desde um computador a um maquinário produtivo), materiais (insumos de produção ou não), recursos financeiros, informações (do cliente, do mercado, do estoque), procedimentos (como deverá ser executado). Por sua vez, os **outputs** representam o resultado gerado a partir do processamento de todos os recursos de entrada que têm por objetivo gerar um produto ou serviço (Paim *et al.*, 2009).

Estrutura de processos

A complexidade do processo infere diretamente no seu grau de dificuldade de modelagem e gerenciamento, sendo necessário realizar sua documentação adequada, que trata o detalhamento de como as tarefas e atividades devem ser executadas, a quem cabe a execução das tarefas para que o resultado esperado seja atingido. Vale ressaltar que um processo simples também deve ser documentado, pois favorece a padronização e pode gerar interferência em outros processos.

Em relação ao processo de decomposição, ele pode ser intitulado de **macroprocesso**, **processo** e **subprocesso**.

Os macroprocessos tratam os processos mais abrangentes da organização, que são subdivididos em processos, que por sua vez são fracionados em subprocessos. Exemplo: uma montadora automobilística que possui a fabricação de veículo (macroprocesso), possui diversos processos, sendo um deles a produção, que tem como subprocessos pintura e montagem, entre outros.





Fonte: elaborada pelo autor.

Classificação dos Processos

O processo de negócio representa a consolidação de atividades/tarefas que visam atingir um resultado que demonstre valor agregado ao cliente. Por meio de um bem ou serviço, ele realiza o sequenciamento de atividades/tarefas de forma lógica a fim de desenhar como o trabalho deverá ser executado. Os processos de negócios são classificados, conforme suas características, em **processos primários**, **processos de suporte** e **processos de gerenciamento** (Brocke e Rosemann, 2013).

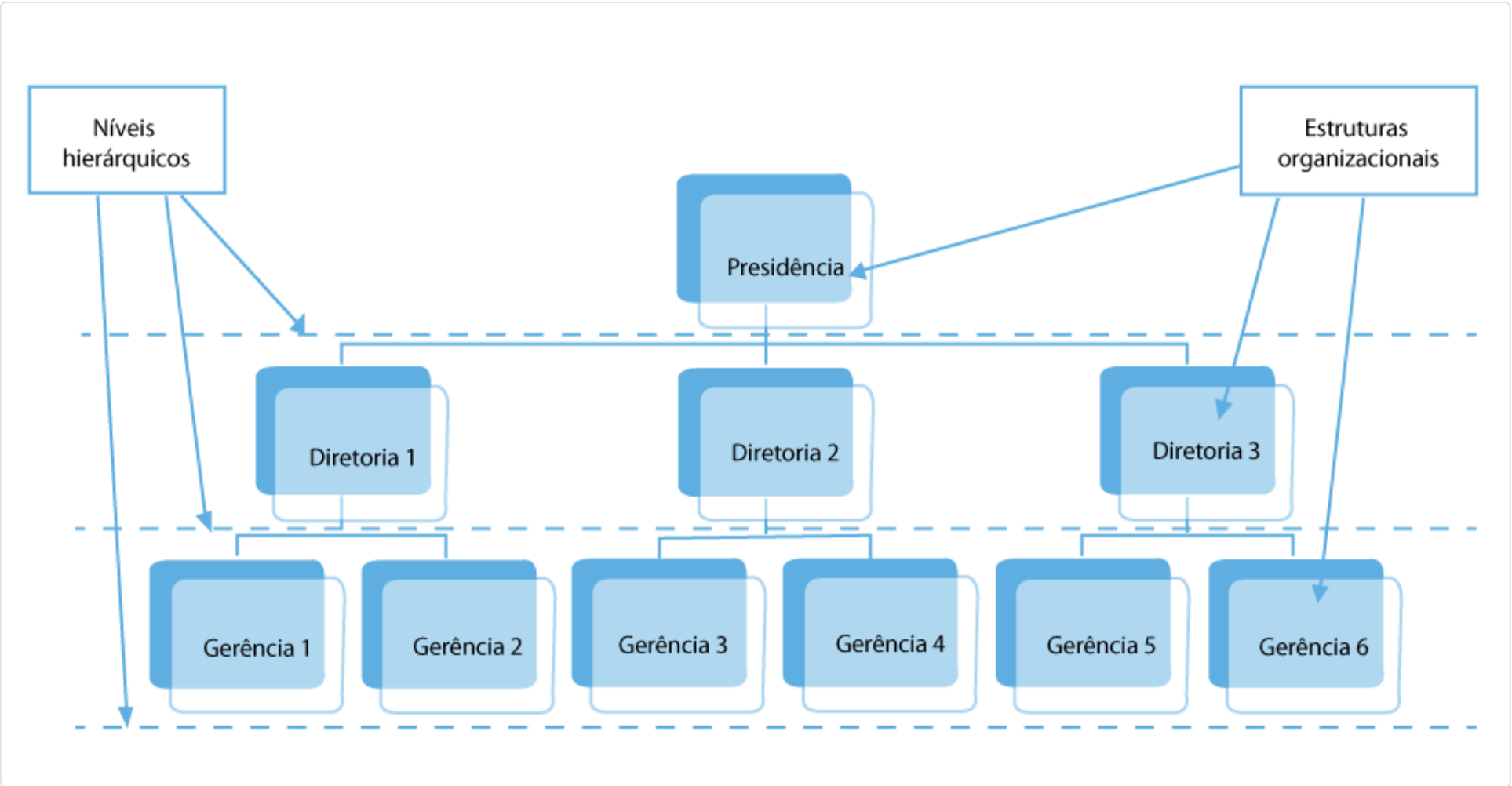
Processos primários	▼
Os processos primários estão vinculados ao core business (negócio principal) da organização, ou seja, possuem vínculo com as atividades essenciais; são aqueles que agregam valor ao cliente final e, por consequência, os resultados deles demonstram o grau de satisfação do cliente. Ajudam a traduzir a missão da organização e podemos caracterizar como exemplos a produção dos produtos, a entrega ao cliente, o marketing, entre outras atividades voltadas à agregação de valor ao cliente.	
Processos de suporte	▼
Os processos de suporte suportam as ações dos processos primários e de gerenciamento, isto é, apoiam os dois outros grupos de processos. Auxiliam os processos primários a realizarem as entregas que agregam valor ao cliente, mas não entregam valor diretamente para o cliente final. Em outras palavras, agregam valor ao processo e não ao cliente. As áreas de recursos humanos, de tecnologia da informação, de contabilidade, de contas a pagar representam áreas de apoio aos processos primários, mas não estão diretamente conectados ao cliente final. Primeiramente deve ocorrer um alinhamento organizacional para que todos os colaboradores estejam “remando” para a mesma direção, e posteriormente terem desenhos claro dos processos primários, de suporte e de gerenciamento.	
Processos de gerenciamento	▼
Os processos de gerenciamento existem para que ocorra o acompanhamento dos resultados, consegue determinar se eles são satisfatórios ou não e, por consequência, determinam melhorias que indiretamente agregarão valor ao cliente, porém, por meio de melhoria nos processos e não em agregação de valor direta ao cliente. Tem como alvo fazer com que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O monitoramento e controle acontecem por meio de gerenciamento estratégico, gerenciamento de performance (desempenho), por exemplo, que servem para acompanhar, medir ou controlar o andamento dos processos primários e de suporte. O gerenciamento de processos é de grande relevância para organização, pois acarreta em benefícios que gerarão impactos diretos no cliente.	

Tipos de visão

A **visão funcional** da organização está ligada à sua estrutura hierárquica, e isto quer dizer que trata um modelo de visualização vertical. Dessa forma, os processos são vistos por departamento e cada um gerencia um recurso específico de sua área (De Sordi, 2018). Essa visão não trabalha a conectividade entre as áreas de negócios, portanto, cada área é percebida isoladamente como se não houvesse conexão com as demais áreas. Os objetivos são vistos de forma isolada, cada departamento pensa apenas nos seus objetivos e não foca o objetivo global e, por consequência, os desempenhos são avaliados de forma departamental. O foco principal da visão está no

desenvolvimento de competências funcionais na equipe, e isto quer dizer, que se privilegia uma visão restrita e não ampla. Como resultado, o reconhecimento se torna individualizado e restrito, sem avaliar se a atividade conseguiu agregar valor ao cliente ou ao processo que suporta.

Estrutura funcional

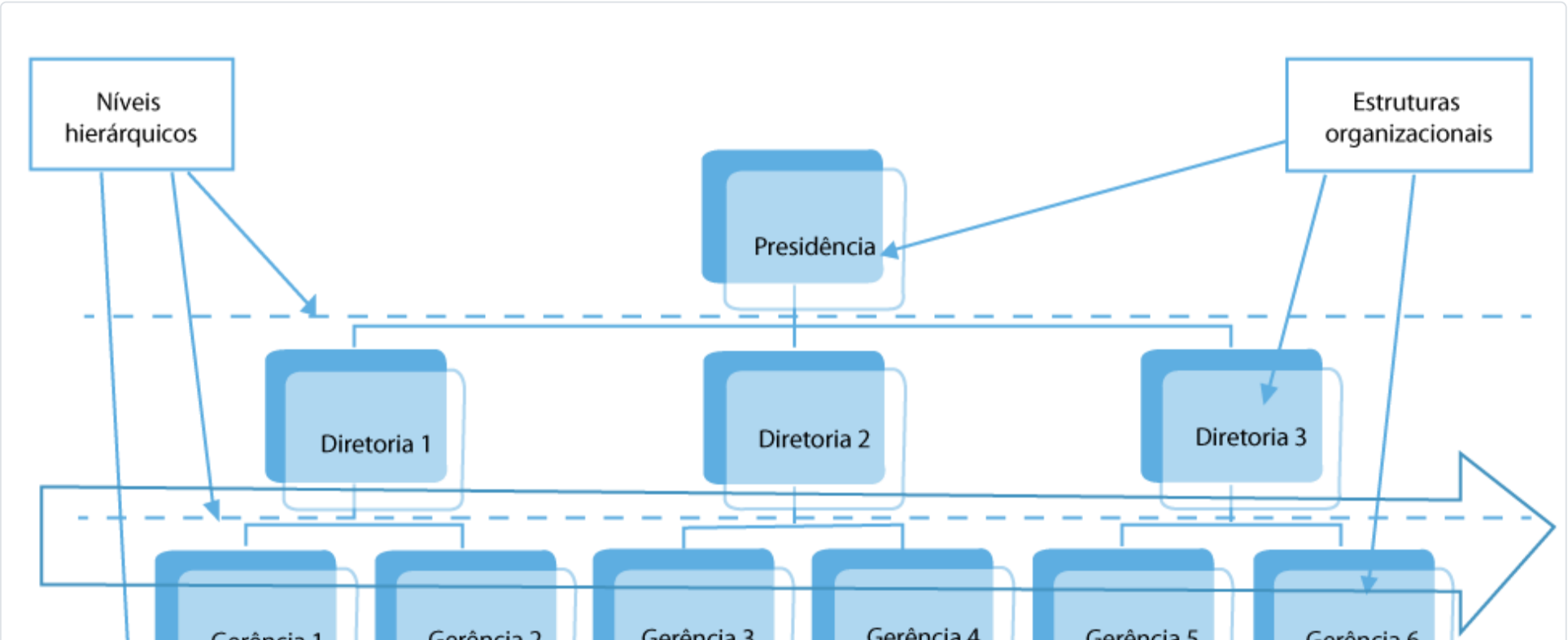


O fluxo de informação ocorre em um padrão hierárquico, ou seja, de cima para baixo e, portanto, não gera um processo de comunicação horizontal, mas apenas vertical. As diretorias e gerências funcionam de forma individualizada, tornando muito mais difícil atender às necessidades do cliente, pois a visão é hierarquizada e estrutural.

Fonte: elaborada pelo autor.

A **visão de processos** ponta a ponta traz uma visão bastante ampla, pois trafega e visualiza a conexão entre todos os departamentos, isto é, em uma perspectiva horizontal. Envolve questões como tempo, custos, capacidade, qualidade, o que permite compreender a contribuição dada por cada parte para atender às necessidades do cliente. Permite uma visualização nos diferentes níveis e representa uma forma de agregar valor ao cliente. Essa visão vai além das funções departamentais, e conecta todos os departamentos que estão vinculados a um determinado processo. Pode ser ainda interorganizacional, que além de conectar os departamentos conecta elementos externos à organização (ABPMP, 2013) .

Integração horizontal





Fonte: elaborada pelo autor.

A integração horizontal existente entre as diretorias e gerências tem maior possibilidade de atender às necessidades dos clientes de forma satisfatória.

Lembre-se: para a modelagem de sistema acontecer de forma adequada é necessária a integração entre as áreas.

Portanto, podemos concluir que o desenho de processos adequado determinará o sucesso do desenvolvimento de sua atividade e, portanto, é necessário focar em uma coleta de dados adequada para que possa atender aos requisitos do cliente de forma satisfatória.

Pesquise mais!

O artigo intitulado *As empresas são grandes coleções de processos* traz à tona a complexidade existente nos processos organizacionais e reforça os conteúdos abordados ao longo da seção, desde a definição de processo, passando pelas áreas de negócios, sua classificação, e enfatiza os aspectos que permeiam a visão por processos.

Na sequência, o artigo *Transparência de processos organizacionais* corrobora para que seja percebida a importância de ser ter processos de negócio que demonstrem transparência.

GONCALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, mar. 2000.

CAPELLI, C. Transparência de processos organizacionais. *In*: II Simpósio Internacional de Transparência em Negócios, 2008. Anais [...]. Rio de Janeiro: PUC.