



# **CURSO DE TECNOLOGIA EM ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS**

## **PROCESSOS DE NEGÓCIO**

**Metodologia de Análise e Redesenho  
de Processos de Negócio**

**Prof. Dr. Marcos Antonio GASPAR**

## ➤ Agenda

- Processos
- Processos de negócio na organização
- Metodologia de análise e redesenho de processos de negócio

## A) Processos

Processo: (do latim *pro* + *cedere* = *procedere*), é a ação de avançar, ir para frente.

Maneira de se fazer alguma coisa.

Ação prolongada que expressa continuidade na realização de determinadas atividades.

Conjunto sequencial de passos e ações para atingir um objetivo.



## B) Processos de negócio na organização

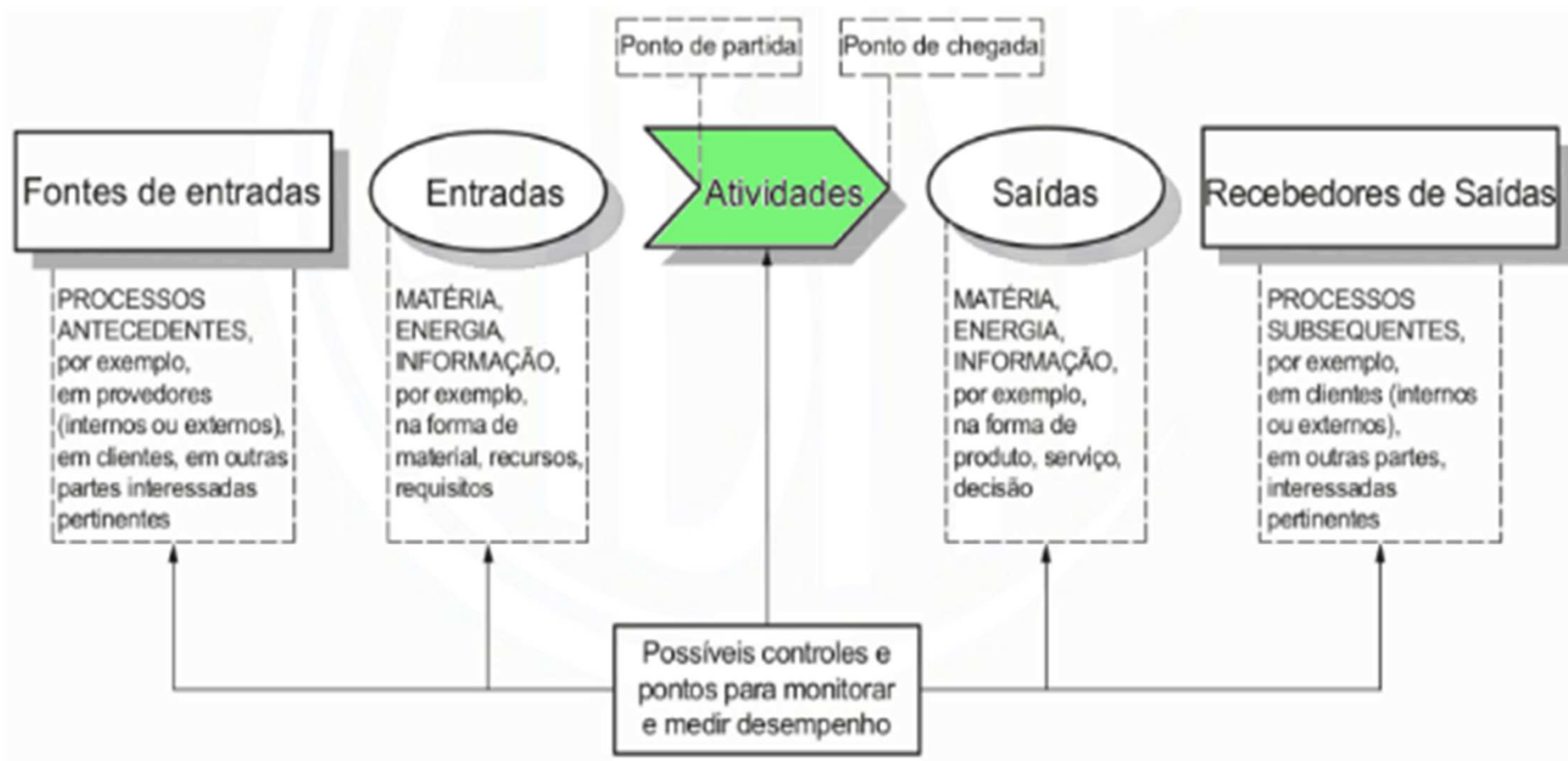
Conjunto de atividades inter-relacionadas e interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido na forma de saída, produto ou serviço

(ISO 9000).

Processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições específicas e controladas para agregar valor após a sua execução.



## B) Processos de negócio na organização



## **B) Processos de negócio na organização**

Processos são sequências de atividades e tarefas ordenadas com o objetivo de se chegar a um resultado final esperado.

Toda empresa desenvolve seus processos com o objetivo de entregar um produto ou serviço a um consumidor final.

Mas para que esses produtos ou serviços apresentem um padrão de qualidade que satisfaça o cliente, é preciso que essa série de atividades seja muito bem organizada e administrada pela empresa.

## B) Processos de negócio na organização

As organizações definem alguns processos de negócio que **devem ser realizados seguindo certas regras e procedimentos previamente definidos.**

A **sequência desses processos** na organização é chamada de **cadeia de processos** e ao final dela se entrega um produto ou serviço ao mercado.

Ou seja, processos de negócio (ou processos organizacionais) formam um **conjunto de atividades ou tarefas estruturadas e relacionadas que produzem um serviço ou produto específico para o(s) cliente(s).**

## B) Processos de negócio na organização

### Tipologia de processos de negócio:

- **Processos Primários (FIM):** geram valor diretamente ao cliente

Estão muito próximos ao core business da organização

- **Processos Secundários (MEIO):** apoiam os processos primários

Prestam suporte para o core business da organização

- **Processos de Gerenciamento:** gerenciam e controlam outros processos



## B) Processos de negócio na organização

- **Visão funcional** (orientação vertical)

Os processos são **separados por departamentos (áreas)**, sendo que **cada função é especializada em suas atividades**

- **Visão sistêmica** (orientação horizontal)

Envolve aspectos que estão além dos departamentos isoladamente (tempo, custo, capacidade e qualidade). Permite entender a **contribuição das partes para o todo**, mas enxergando suas **particularidades em diferentes níveis**.

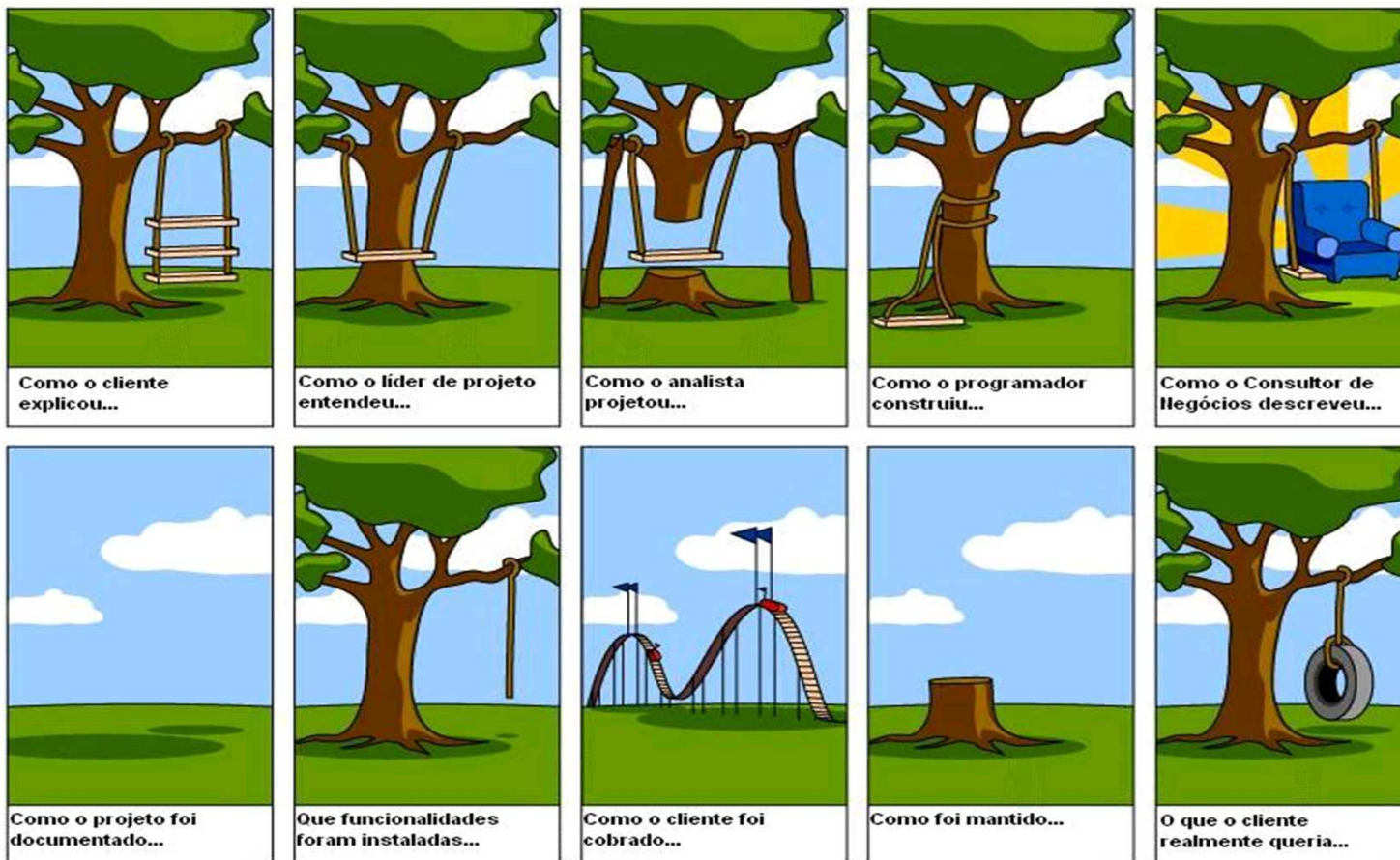
## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

O sucesso dos resultados do trabalho de analisar e redesenhar processos de negócio compõe-se fundamentalmente de:

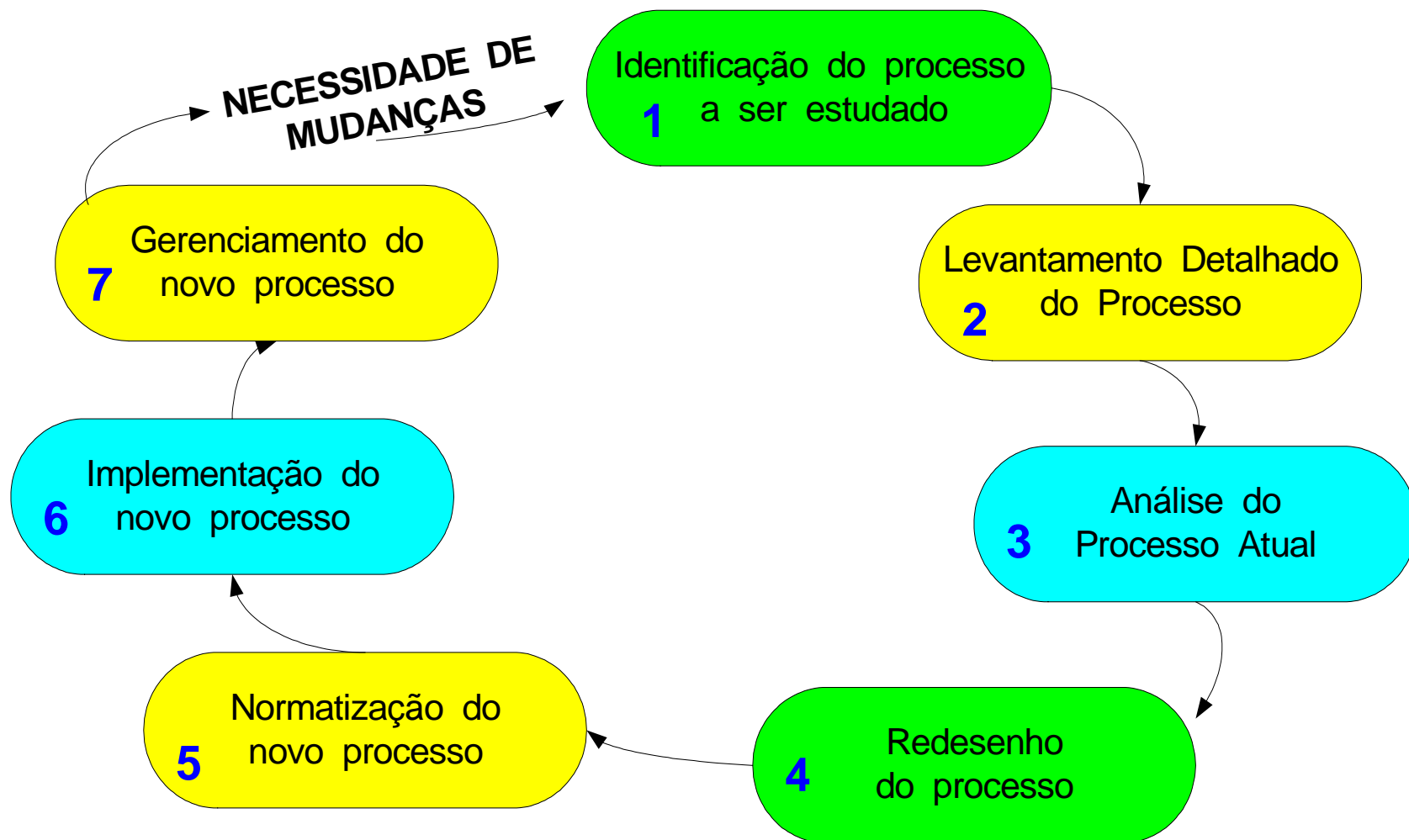
- ✓ FILOSOFIA DE TRABALHO adotada
- ✓ FERRAMENTAS utilizadas
- ✓ METODOLOGIA empregada

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

***O que nós queremos evitar usando uma metodologia adequada ?***



## C) Fases da Metodologia de Análise e Redesenho de Processos



## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 1) Identificação do processo a ser estudado

Identificar:

- **O(s) negócio(s)** de atuação da empresa;
- A **visão estratégica** sobre o mercado da empresa;
- **Processos FIM** (*core business*) que atendem diretamente o negócio da empresa (aqueles que agregam valor à empresa, produzindo bens para o mercado);
- **Processos MEIO** que não atendem diretamente o negócio da empresa;
- **Problemas** (resultados indesejados de um processo) - possíveis causas e consequências.

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 2) Levantamento detalhado do processo

Obtenção (coleta) de todos os dados necessários para o conhecimento qualitativo e quantitativo do processo em foco:

- **Documentação existente** (normas, diretrizes, políticas, e formulários);
- **Volume de trabalho** (horas/homem, números e índices);
- **Recursos utilizados** (salários, capacidades, experiências profissionais);
- **Tempos de execução** (tempos, médias, métricas e expectativas existentes);
- **Custos envolvidos** (custos produtivos, custos improdutivos);
- **Fluxo do processo** (por onde, quando e como tramitam as informações);
- **Fatores críticos de sucesso** (atividades imprescindíveis);
- **Pontos-chave** (momentos de tomada de decisões, pontos de controle);
- **Tecnologia da Informação utilizada** (hardware e software, SIs, tempo de resposta, nível de segurança, obsolescência da tecnologia, pontos fortes e pontos fracos da tecnologia).

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 3) Análise do processo atual

Examinar cada parte do processo buscando seus objetivos, funções, atividades, fluxo de informações e relações com outros processos existentes. Verificar o que poderia ser feito para simplificar e racionalizar o processo (alteração ou eliminação de atividades).

#### Adotar uma atitude Interrogativa

##### No levantamento

- O que é feito?
- Como é feito?
- Quando é feito?
- Onde é feito?
- Quem faz?
- Para quem é feito?
- Por que é feito?
- Quanto é feito?
- Qual o custo?

##### Na análise

- O que deveria ser feito?
- Como deveria ser feito?
- Quando deveria ser feito?
- Onde deveria ser feito?
- Quem deveria fazer?
- Para quem deveria ser feito?
- Por que deveria ser feito?
- Quanto deveria ser feito?
- Qual deveria ser o custo?

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 3) Análise do Processo Atual

- **Análise crítica do levantamento:** Atitude Interrogativa - Nada foi omitido / esquecido?;
- **Elaboração de fluxograma do processo atual;**
- **Alocação das atividades:**  
volume de trabalho, custos, recursos e tempos de cada atividade;
- **Análise do fluxo atual do processo:**  
identificação: duplicidades, atividades desnecessárias e gargalos e utilização de softwares simuladores de processos;
- **Análise da T.I. utilizada:** nível de informatização do processo e valor agregado (produtividade, agilidade, segurança e qualidade).



## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 3) Análise do processo atual

#### IMAGINE SE...

- ✓ Relatórios
- ✓ Aprovações
- ✓ Reuniões
- ✓ Medições
- ✓ Procedimentos
- ✓ Práticas
- ✓ e outros itens consumidores  
desnecessários de tempo



#### PUDESSEM SER...

- ✓ Eliminados ?
- ✓ Parcialmente eliminados ?
- ✓ Delegados ?
- ✓ Feitos com menor frequência ?
- ✓ Feitos sem complicação e em menos tempo ?
- ✓ Realizados com um número menor de recursos ?

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 4) Redesenho do Processo

Com base na análise feita é desenvolvido um novo desenho do processo.

- **Definição do novo fluxo:** elaboração de um novo fluxograma para cada alternativa;
- **Definição de novas funções:** elaboração do funcionograma e análise da estrutura organizacional;
- **Definição da T.I.:**  
uma vez selecionado o novo desenho do processo,  
escolher as ferramentas de TI necessárias ao mesmo;
- **Aprovação do novo processo:**  
convencimento dos usuários, *stakeholders* e da  
alta administração da viabilidade do novo processo.

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 5) Normatização do Novo Processo

**Estabelecimento das regras (de forma documentada) para os procedimentos de cada atividade do novo processo.**

- Fixação de **critérios e padrões** para os procedimentos;
- É uma forma de **pré-treinamento** aos novos e antigos funcionários;
- **Instrumento de consulta, orientação e avaliação do processo;**
- Restringe a improvisação e procedimentos paralelos.

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 6) Implementação do Novo Processo

- **Treinamento do pessoal envolvido:**  
teoria, situações prática, exercícios e simulações;
- **Divulgação de normas e manuais** aos envolvidos na empresa;
- **Teste do novo processo em paralelo** ao sistema atual:  
abrangendo o ciclo completo do processo;
- **Implementação do novo processo.**

## C) Metodologia de Análise e Redesenho de Processos

### 7) Gerenciamento do Novo Processo (*workflow*)

Acompanhamento e avaliação (*feedback*) do novo processo implementado, verificando seu grau de eficácia.

Há dois momentos distintos:

- logo após a implementação
- permanentemente.

- **Utilização de *workflow***

Solução que gerencia um processo administrativo ou produtivo na empresa;

- **Aferição de medidas e indicadores** do grau de produtividade e qualidade;
- Consulta a **pontos de controle** previamente inseridos:  
custos, tempos ou prazos, volume de trabalho, etc.;