

# Análise de Processos

MOSTRAR AO ALUNO AS ATIVIDADES LIGADAS À ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.

AUTOR(A): PROF. EDSON TOSHIO NAKAGAVA TOBIAS DA SILVA

## Introdução

De acordo com a ABPMP (2013), a análise de processos de negócio se faz necessária para se compreender como os processos atuais, conhecidos como processos AS-IS (Como é ou Como está), são realizados. Depois desse entendimento, os processos são modelados e colocados novamente para análise, a fim de se identificar erros, gargalos, redundâncias, tarefas repetidas, perda de tempo, bem como melhorias específicas para serem incorporadas aos processos.

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

Para ABPMP (2013), a atividade de análise deve procurar sempre questionar tudo, sem deixar coisa alguma de lado. Assim 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.
- 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.
- 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.

## Definição da Equipe de Análise

Embora as atividades relacionadas à análise de processos possam ser realizadas por uma única pessoa, o trabalho se tornaria inviável dependendo do tamanho e complexidade da organização. Por isso, o ideal é que seja separada uma ou mais equipes para tal, compostas de pessoas de diversos setores, de tal forma que se consiga obter a visão horizontal ou interfuncional dos processos. Após a seleção das diversas pessoas que comporão a(s) equipe(s), atribui-se os papéis e responsabilidades para cada uma delas. Abaixo você poderá analisar alguns desses papéis e responsabilidades (ABPMP, 2013):

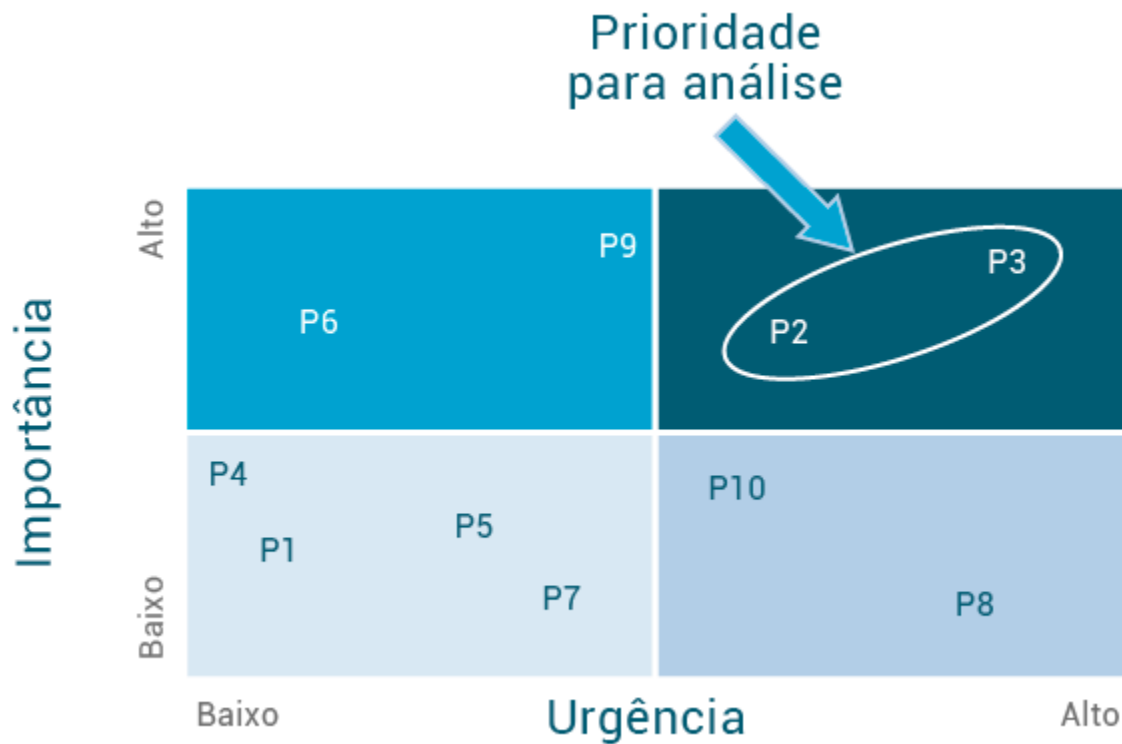
#### Papéis e Responsabilidades para a Análise de Processos

Papel	Responsabilidade
Gerente do projeto de análise	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li><li>• Gerenciar o projeto de análise e facilitar o avanço dos trabalhos.</li><li>• Ajudar a equipe na aplicação das técnicas analíticas escolhidas.</li></ul>
Analista de processos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coletar as informações necessárias, elaborar os modelos e realizar a análise.</li><li>• Organizar e enviar a documentação e reportes para as partes interessadas.</li></ul>
Especialista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentar soluções para os processos de negócio.</li><li>• Apresentar ideias para a infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo.</li></ul>

## Iniciando a Análise

Devido à grande quantidade de processos existentes em uma empresa, é necessário que se estabeleçam critérios para a priorização dos processos que serão analisados, a fim de dar ênfase àqueles que impactarão mais diretamente a experiência do cliente. A priorização pode ser dada, por exemplo, para os processos primários, seguido da rentabilidade das operações. Um terceiro fator para priorização poderia ser a relevância dos processos de suporte para os processos primários, ou os impactos do processo em relação à mudança interfuncional e da estratégia de negócio e até mesmo impactos sobre o desempenho do processo (ABPMP, 2013).

Independente dos critérios de priorização adotados pela organização pode-se atribuir pontos a cada um deles através dos membros da equipe que farão as análises, sendo posteriormente montada uma tabela ou gráfico que auxilie na visualização de quais processos deverão ser realizados prioritariamente, como mostrado na imagem abaixo, extraída de ABPMP (2013).



Legenda: PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA ANÁLISE

## Compreendendo o Ambiente de Negócio

Segundo a ABPMP (2013), é importante que a equipe envolvida compreenda as características do ambiente de negócio e a estratégia organizacional, pois assim se terá uma visão abrangente dos processos de negócios. Para analisar o ambiente de negócio pode-se utilizar algumas técnicas, tais como:

**Benchmarking** - Analisando processos de negócios semelhantes pertencentes a outras empresas dentro do mesmo segmento de mercado, através de pesquisas em revistas especializadas, sites, eventos, etc.



Legenda: BENCHMARKING

*Análise SWOT* - Analisando os aspectos internos da empresa no que tange aos pontos fortes (*Strengths*) e aos pontos fracos (*Weaknesses*), sem se esquecer dos aspectos externos à organização, que são as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*).

# ANÁLISE SWOT

Na Conquista do Objetivo



Legenda: ANÁLISE SWOT

*Melhores Práticas* - Analisando processos de negócios semelhantes, mas que não pertencem ao mesmo segmento de mercado, aprendendo assim as melhores práticas utilizadas por empresas de setores diferentes.



Legenda: MELHORES PRÁTICAS

## Definição de Padrões de Coleta de Informação

Conforme descrito pela ABPMP (2013), definir padrões de coleta de informação se faz necessário devido aos motivos abaixo citados:



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)

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 um caminho certo a seguir e possuindo conhecimento do que é necessário coletar de informações para que os processos

sejam modelados de acordo com a realidade. Caso contrário, cada um poderia fazer o que achasse melhor ou mais viável, gerando confusão.

ABPMP (2013) afirma que 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 e Aspectos Importantes para a Análise de Processos

A análise de processos pode ser efetuada através das seguintes técnicas (BALDAM et al, 2007; ABPMP, 2013):

- 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*, IAD (*Joint Application Development*), *workshops* e conferência via *web*
- Observação direta do ambiente
- Coleta de documentos e diagramas de processos já realizados

Além dessas, Baldam et al (2007) afirma que se pode utilizar as técnicas 5W2H (*Who? What? Where? When? Why? How? How Much?*) ou (Quem? O que? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto custa?) e 3R's (*Rule, Role, Route*) ou (Regra, Papel, Rota) , pois são utilizadas para verificar se as informações essenciais à compreensão dos processos foram de fato coletadas.

De acordo com ABPMP (2013), outros aspectos também devem ser levados em consideração na realização da análise de processos, tais como:

- 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
- 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

Não podemos deixar de lado os Sistemas de Informação utilizados na organização, pois eles contêm informações significativas acerca das regras de negócio para os quais eles foram desenvolvidos para atender, compreendendo também como os fluxos de dados fluem pelos sistemas e impactam no processo como um todo.

Depois de coletados os dados e informações pertinentes, é preciso que os mesmos sejam gerenciados de forma a permitir que os diversos membros das equipes envolvidas compreendam os documentos e modelos relacionados. Além disso, é importante que a análise seja documentada, de modo a formalizar toda a atividade e apoiar em todas as demais tarefas inerentes à modelagem dos processos, bem como servir de auxílio para futuras análises (ABPMP, 2013).

## Considerações para o Sucesso da Análise

Você verá abaixo algumas sugestões dadas no BPM CBOK, segundo ABPMP (2013), para que a análise de processos seja realizada de forma eficaz, evitando problemas e garantindo um trabalho melhor elaborado.

- **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.
- **Maturidade em processos de negócios**  
A ideia aqui é 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.
- **Evitar o desenho de soluções durante a análise**  
É comum que durante a análise dos processos surjam ideias de soluções dos problemas existentes. Porém, essas soluções não devem ser inseridas no desenho do processo atual, mas sim guardadas para a atividade de redesenho, o qual conterà as melhorias necessárias.
- **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.
- **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.
- **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.

- 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, a saber:

- 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.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar o seu conhecimento.

## ATIVIDADE FINAL

Selecione a responsabilidade referente ao analista de processos:

- A. 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.
- B. Ajudar a equipe na aplicação das técnicas analíticas escolhidas.
- C. Organizar e enviar a documentação e reportes para as partes interessadas.
- D. Apresentar ideias para a infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo.
- E. Apresentar soluções para os processos de negócio.

Escolha a alternativa que apresenta a técnica para análise do ambiente de negócio conhecida como Benchmarking:

- A. Analisa processos de negócios semelhantes pertencentes a outras empresas dentro do mesmo segmento de mercado, através de pesquisas em revistas especializadas, sites, eventos, etc.
- B. Analisa processos de negócios semelhantes, mas que não pertencem ao mesmo segmento de mercado, aprendendo assim as melhores práticas utilizadas por empresas de setores diferentes.
- C. Entender qual o nível de maturidade que a organização possui em processos de negócios.
- D. Analisa os aspectos internos da empresa no que tange aos pontos fortes e aos pontos fracos, sem se esquecer dos aspectos externos à organização, que são as oportunidades e as ameaças.
- E. 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.

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.

Identifique a alternativa que apresenta o conceito relacionado à frase acima:

- A. Entendimento da cultura organizacional.
- B. Foco do cliente.
- C. Paralisia por análise.
- D. Alocação apropriada de recursos e tempo.
- E. Evitar o desenho de soluções durante a análise.

## REFERÊNCIA

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.



