

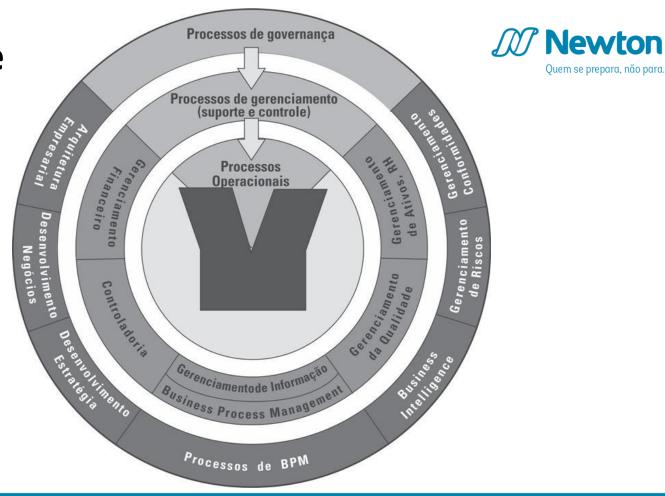
Quem se prepara, não para.

# Modelagem de Processos de Negócio

4º período

Professora: Michelle Hanne

Hierarquia de Processos de Negócio



Quem se prepara, não para.

### Hierarquia de Processos de Negócio



Modelo proposto por Scheer (2006) apud Baldam (2016).

- **Processos de governança,** que envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, processos de *BPM*, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.
- **Processos de gerenciamento (suporte e controle),** que envolvem as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização, como gerenciamento financeiro, da controladoria, de informação, do *BPM* propriamente dito, da qualidade, de recursos humanos e de ativos.
- **Processos operacionais,** que envolvem processos destinados a desenvolver a atividade fim da empresa: *CRM*, logística, desenvolvimento de produto, PCP (Planejamento e Controle de Produção), gestão de material.

# Características dos processos de vense prepara, não para produção de bens materiais e de serviços

#### **Bens Puros**

- Tangíveis
- Podem ser estocados
- A produção precede o consumo
- Baixo nível de contato com o consumidor
- A qualidade é evidente

#### **Serviços Puros**

- Não podem ser estocados
- A produção e o consumo são simultâneos
- Alto nível de contato com o consumidor
- Não podem ser transportados
- É difícil julgar a qualidade

# Características dos processos de vense prepara, não para produção de bens materiais e de serviços

#### Quase todas as empresas fornecem um composto de bens e serviços.

- Um restaurante, por exemplo, além de fornecer um produto (a comida), fornece também serviços (atendimento dos garçons).
- Ao embarcarmos grãos de soja, não estão ali também embarcadas as pesquisas genéticas e de solo, a tecnologia de plantio e de colheita e toda a miríade de esforços para aumentar produtividade e poder nutritivo?
- Ao embarcarmos minério não há todo um estudo logístico e de obtenção das técnicas de beneficiamento de minérios?

### **Objetivo dos Processos**



Melhor coordenação e integração do trabalho.

Tempos de respostas mais rápidos.

Habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes.

Previne a ocorrência de erros.

Permite à organização antecipar e controlar mudanças.

Auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor.

Provê uma visão sistêmica das atividades da organização.

### **Objetivo dos Processos**



A orientação por processos alterou a visão vertical (funcional) das empresas para uma visão horizontal (sistêmica), onde a integração das atividades passou a ser um fator chave.

Uma orientação por processos implica em definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento das atividades e diminuir o gasto de energia.

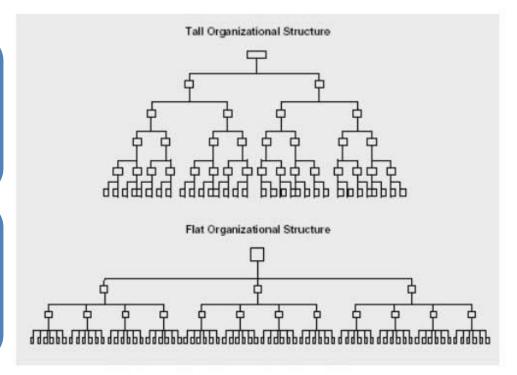
Colaboração.
Trabalho em Equipe.
A responsabilidade das partes fazem o todo funcionar.

### Gestão Horizontal e Vertical



A **gestão vertical** é considerada o modelo clássico. Esse tradicional modelo se baseia em uma hierarquia, em que a estrutura é baseada em uma série de cargos correspondentes um ao outro.

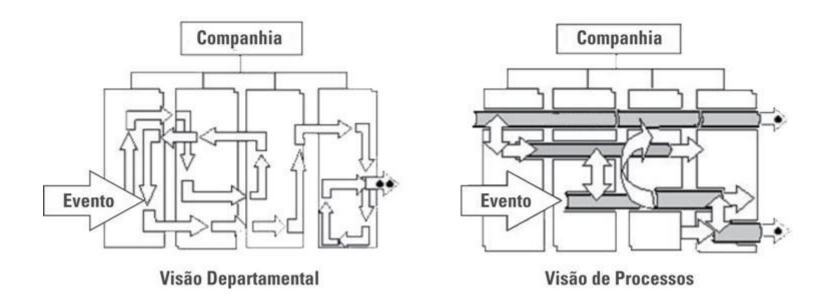
Por outro lado, no modelo de gestão horizontal os colaboradores são mais independentes e podem tomar diversas decisões diariamente. Essa autonomia é focada em questões que envolvem horários, comportamentos e métodos para realizar as próprias tarefa.



Estrutura de gestão vertical X gestão horizontal / Reprodução OrgChart

Fonte: https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/

## Os processos e a estrutura organizacional Newton



Fonte: Baldam, 2016.

Os processos e a estrutura organizacional Newton

Gerenciamento dos relacio- namentos comos clientes	Gerenciamento de conta	Definição de requisitos	Definição de requisitos	Estratégia de produção	Estratégia de insumos	Lucro do cliente
Gerenciamento de serviços a clientes	Administração de conta	Serviço técnico	Especificação de Desempenho	Coord. de execução	Avaliação de prioridade	Custo de servir
Gerenciamento da demanda	Planejamento demanda	Requisitos do processo	Previsão	Planejamento de capacidade	Fontes	Análise da negociação
Acato de ordens de clientes	Ofertas especiais	Requisitos de ambiente	Planejamento de rede	Direcio. de planta	Seleção de fornecedores	Custo da distribuição
Gerenciamento do fluxo produtivo	Especif. de empacotam.	Estabilidade de processo	Critério de priorização	Planejamento de produção	Fornecimento integrado	Custo da manufatura
Gerenciamento dos relacio- namentos com fornecedores	Registro de pedidos	Especificação de materiais	Fluxo das movimentações	Planejamento integrado	Gerenciam. de fornecedores	Custo dos materiais
Desenvolvimento & comercialização de produtos	Plano de negócio	Projeto do produto	Requisitos de movimentação	Especificação de processo	Especificação de materiais	Custo da P&D
Gerenciamento das devoluções	Ciclo de vida do prod.	Projeto do produto	Logística reversa	Re- manufatura	Especificação de materiais	Custo & lucratividade

# Características de organização centrada em processos

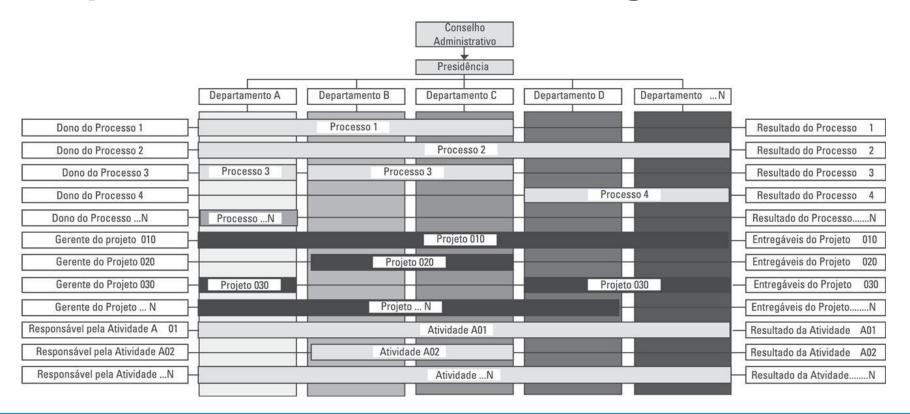
Organização centrada em processos	Organização não centrada em processos
<ul> <li>Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.</li> </ul>	<ul> <li>Não está completamente convencida da contribuição que os processos podem trazer para a organização e para a estratégia.</li> </ul>
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial.	• Gerenciamento de processos não é foco primário.
Envolve o BPM na estratégia.	Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.
• Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	<ul> <li>Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações etc.).</li> </ul>
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	<ul> <li>Pode possuir Cadeia de Valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.</li> </ul>
• A estrutura da organização reflete seus processos.	• A estrutura da organização reflete seus departamentos.
<ul> <li>Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.</li> </ul>	<ul> <li>Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.</li> </ul>
<ul> <li>Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração dos mesmos dentro da organização.</li> </ul>	<ul> <li>Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.</li> </ul>
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	• Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

## Os processos e a estrutura organizaciona in companizacion de la companización de la co

Como integrar a visão departamental, como a visão que se deve ter dos processos, dos projetos em andamento e demais atividades que atravessam departamentos? A resposta mais óbvia é então a de uma estrutura matricial forte, podendo ou não ser integrada em rede.

Fonte: <a href="https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/">https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/</a>

## Os processos e a estrutura organización a construcción a construcc



#### Referências



• BALDAM, Roquemar; VALE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio**. Elservier, 2016.