

Modelagem de Processos de Negócios - BPM

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

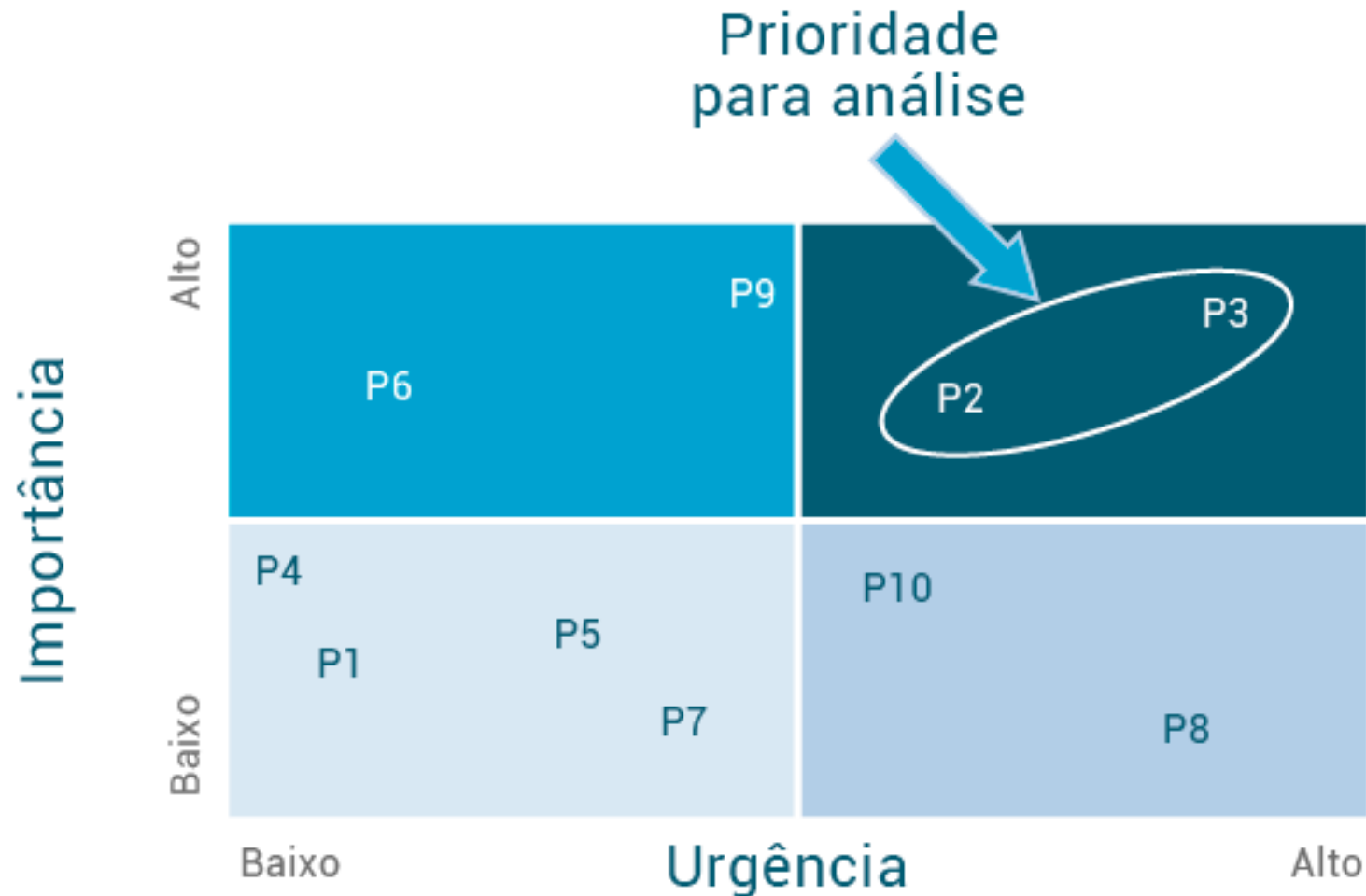
Papel	Responsabilidade
Especialista	Apresentar soluções para os processos de negócio
	Apresentar ideias para a infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo.

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



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

Técnicas de Análise de Processos

► 3R's:

3R's	
Rule	Regra
Role	Papel
Route	Rota

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.

Datas Importantes

- ▶ **22 de Setembro → Definição de Grupos para Seminários;**
- ▶ **29 Setembro e 06 Outubro → Módulo Mestrado;**
- ▶ **20 de Outubro → AV1;**
- ▶ **27 de Outubro ou 10 de Novembro → Apresentação Seminários em Grupo;**

Atividade: Estudo de Caso

- ▶ Para a próxima aula:
 - ▶ Responder as questões do AVA (Tópico 9) no caderno para visto em sala de aula (Questão e resposta correta).
 - ▶ Baixar e instalar o *Software* Bizagi (<https://www.bizagi.com/>).

COMO APRENDEMOS



A pirâmide de aprendizagem
de Willian Glasser



Dúvidas

