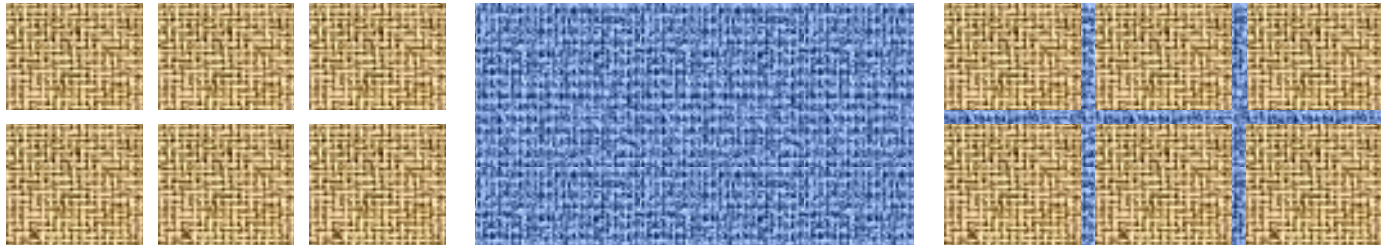


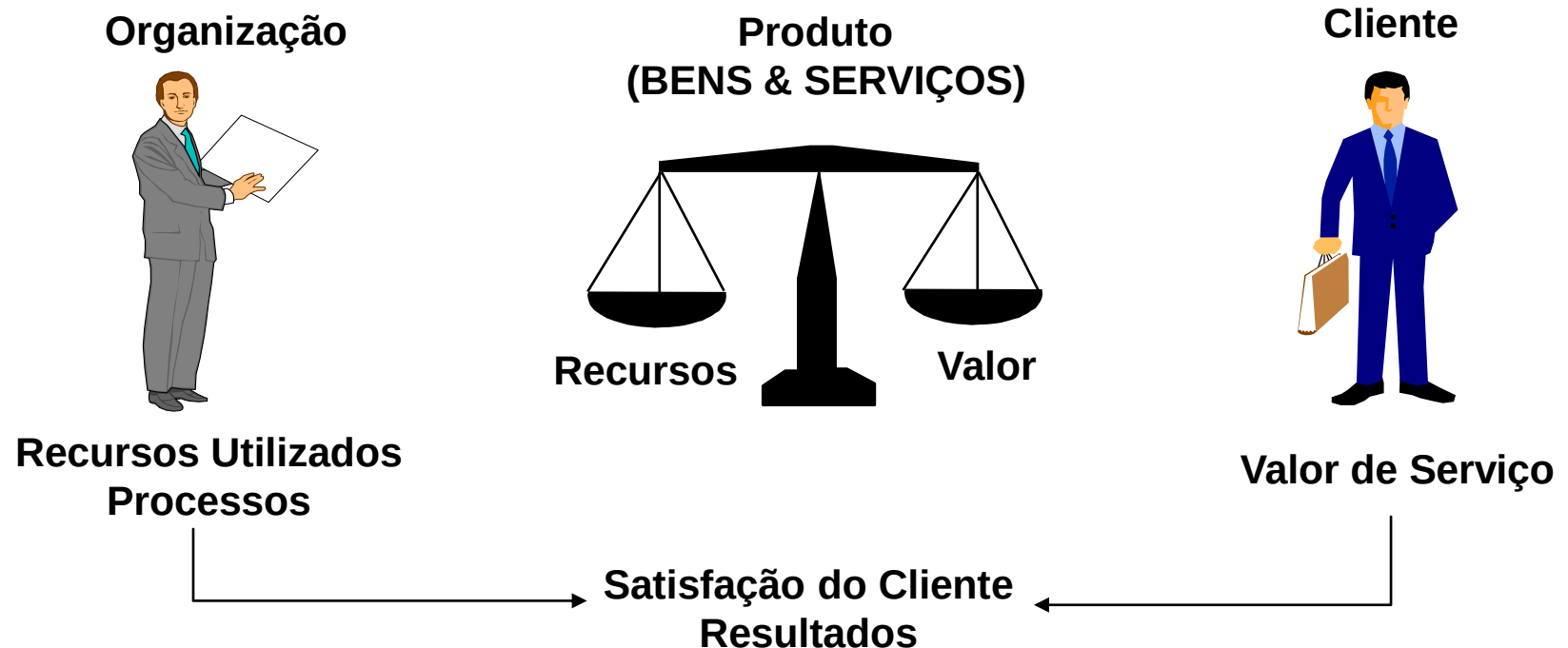
VALOR & PROCESSO



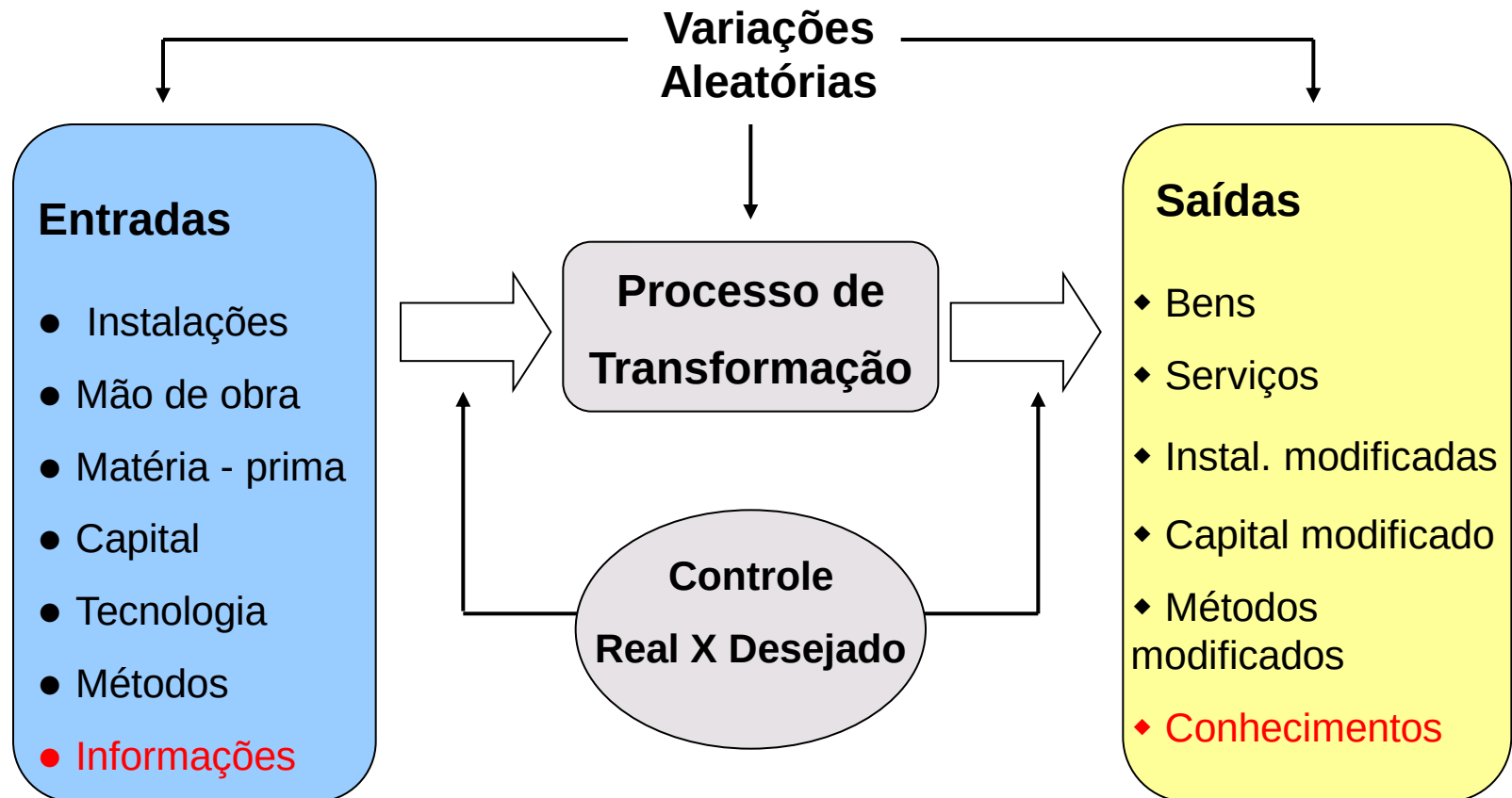
- Introdução
- Valor
- Fluxo de Valor
- Processo
- Gestão Por Processos
- Melhoria Continua – GdP
- Eficiência & Resultados

- **Introdução**
- Valor
- Fluxo de Valor
- Processo
- Gestão Por Processos
- Melhoria Continua – GdP
- Eficiência & Resultados

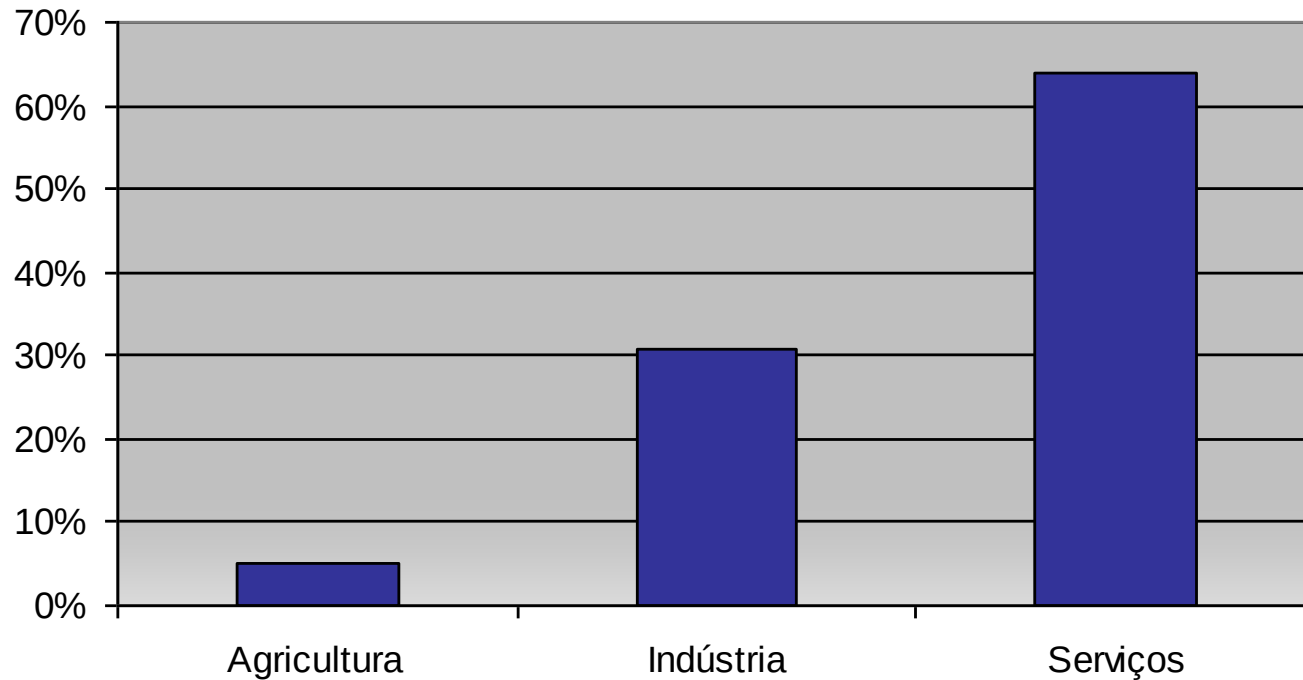
A **Competitividade** na empresa depende de um balanço entre **necessidades dos Clientes** e **recursos** utilizados.



Sistema de Operações Genérico



% PIB - Serviços (BRASIL) (2007)



FONTE: The Central Intelligence Agency (CIA), 2007

Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

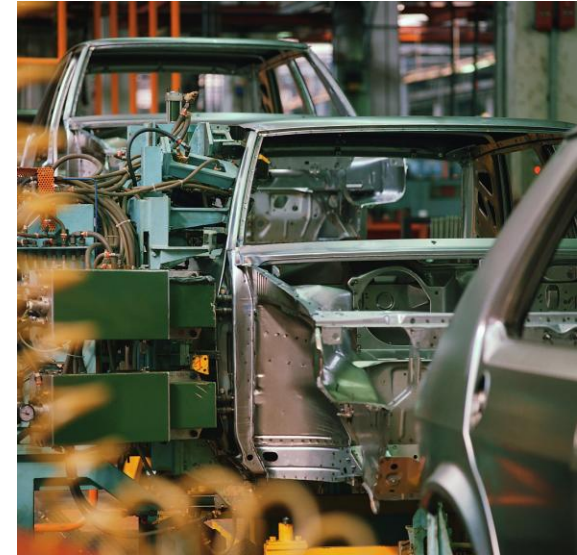
MOTIVOS DE PERDAS DE CLIENTES

• Morte:	1%
• Mudança De Local:	3%
• Mudança De Hábitos:	5%
• Preço:	9%
• Insatisfação Com O Bem :	14%
• Insatisfação Com O Serviço:	68%

SERVIÇOS NECESSITAM DA PRESENÇA DO CLIENTE PARA SUA PRODUÇÃO



**Serviços precisam
da presença do cliente
para serem produzidos**



**Bens não precisam
da presença do cliente
para serem produzidos**

SERVIÇOS SÃO INTANGÍVEIS



**Serviços são
intangíveis**



**Bens são
tangíveis**

SERVIÇOS NÃO PODEM SER ESTOCADOS



**Serviços são produzidos
e consumidos
simultaneamente**



**Bens podem
ser estocados**

PROPRIEDADES DOS SERVIÇOS (Harrington)



- **Serviços não podem ser medidos, testados ou verificados antes da entrega;**
- **Não é possível inspecionar a qualidade;**
- **Serviços refletem o comportamento do fornecedor;**
- **O cliente é parte do processo;**
- **Uma vez que uma oportunidade é perdida não há segunda chance;**
- **Não é possível devolver um serviço;**
- **Quanto mais pessoas interagem com o cliente, menor a possibilidade dele ficar satisfeito.**

- Introdução
- **Valor**
 - Fluxo de Valor
 - Processo
 - Gestão Por Processos
 - Melhoria Continua – GdP
 - Eficiência & Resultados

VALOR , segundo . . .

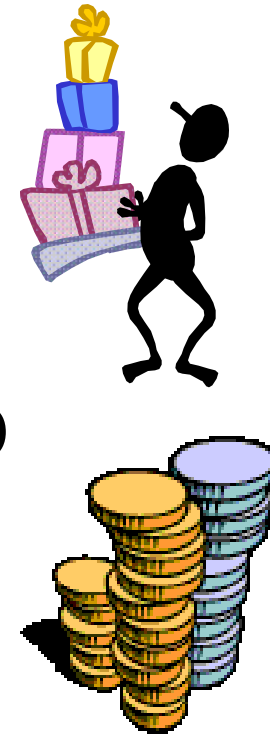
Aristóteles (7 classes):

- | | |
|---|---|
| ☒ econômico | ☒ estético |
| ☒ social | ☒ religioso |
| ☒ político | ☒ judicial |
| ☒ ético | |

Dicionário Aurélio:

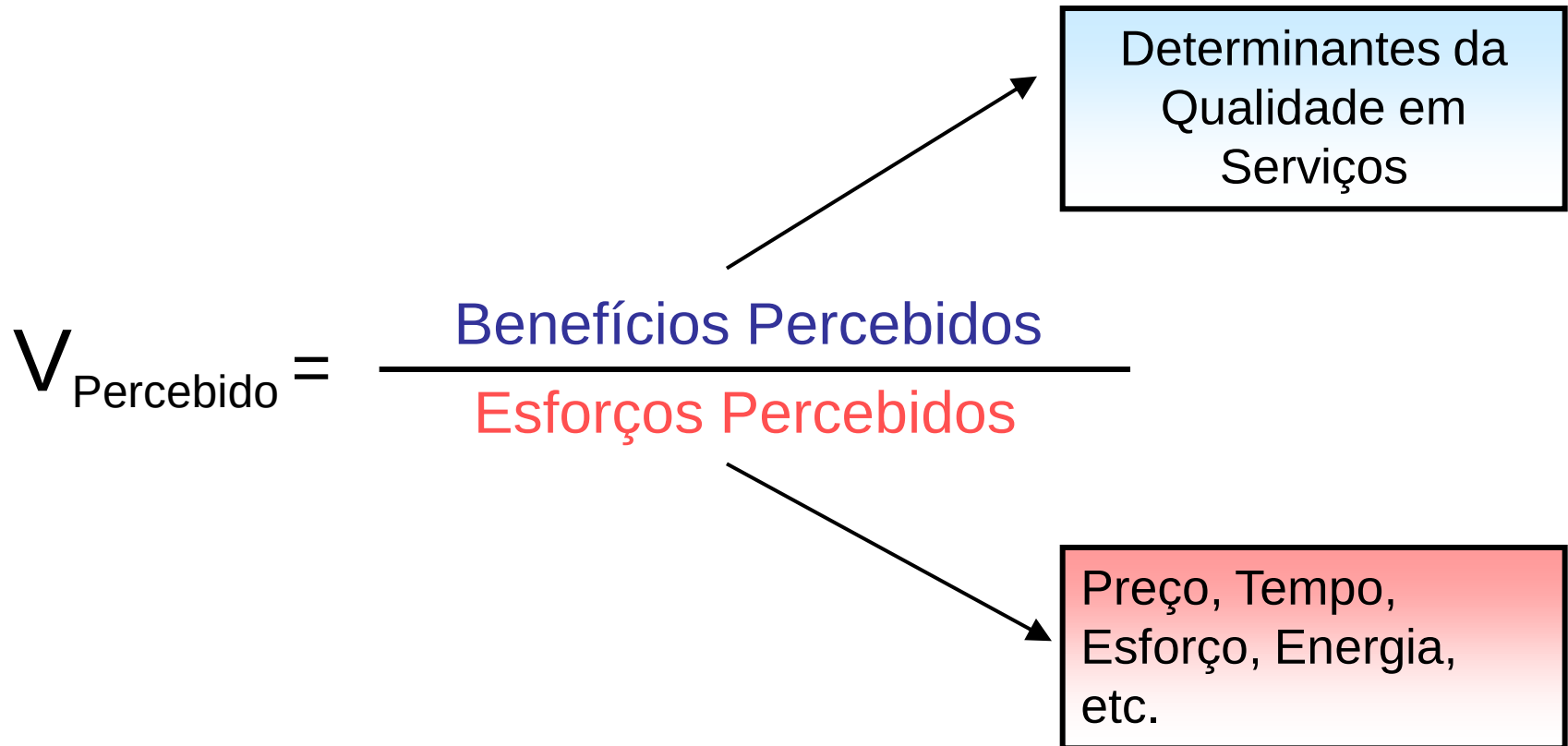
“equivalente justo em dinheiro, mercadoria etc., especialmente de coisa que pode ser comprada ou vendida.”

$$\text{VALOR} = \frac{\text{OBTEVE}}{\text{ESFORÇO}}$$





Relação entre Valor e Qualidade

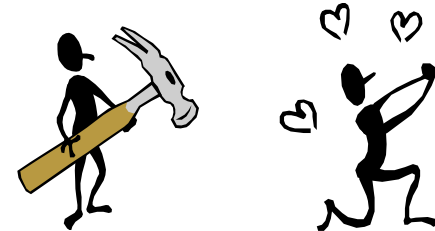


VALOR
ECONOMICO

=

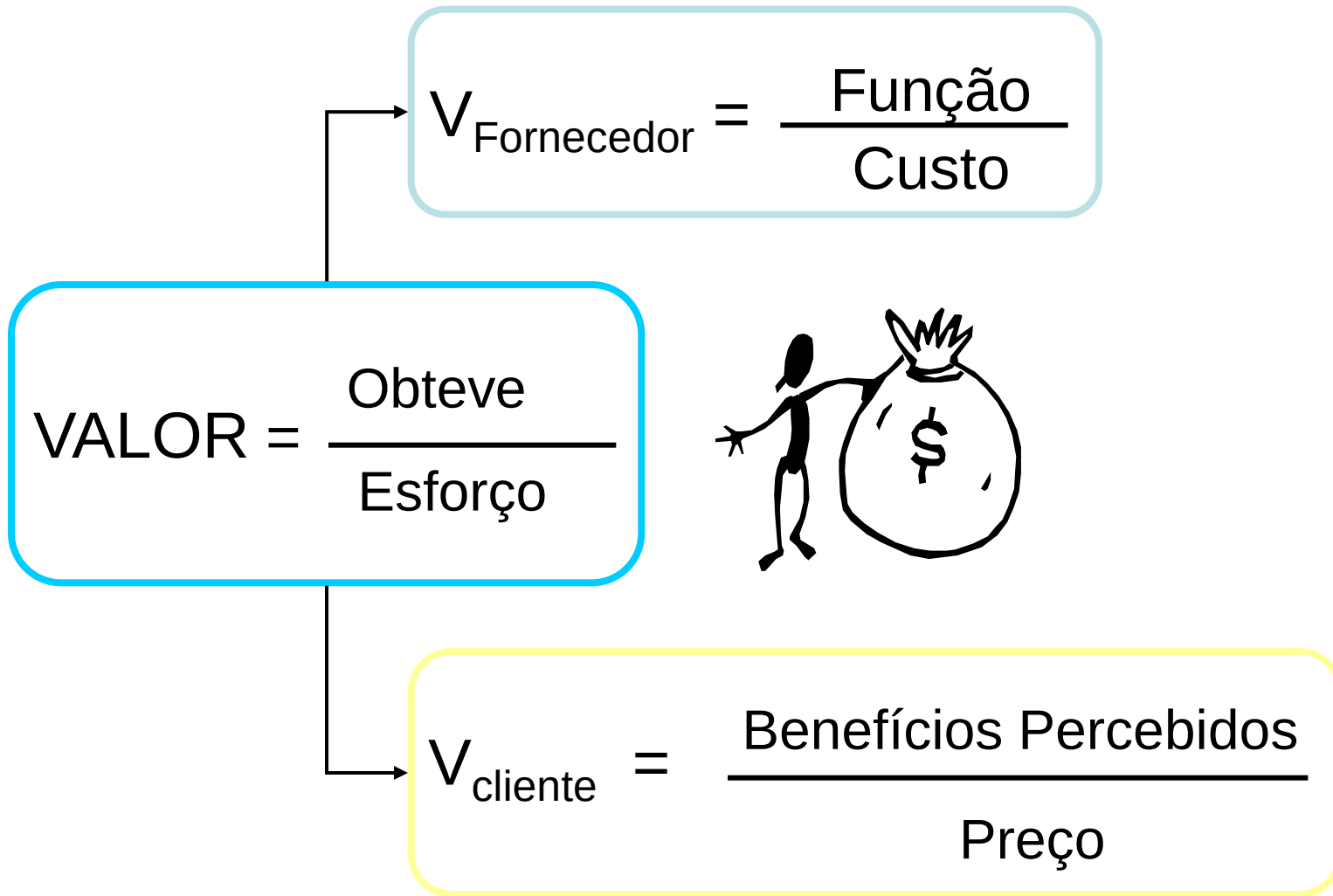
OBTEVE (Função/Benefício)

ESFORÇOS (Custo/Preço)



$$\text{Valor} = \frac{\text{Obteve}}{\text{Esforço}}$$





$$\text{Valor} = \frac{\text{Obteve}}{\text{Esforço}}$$



Função:

objetivo de uma ação ou atividade que está sendo desempenhada - *não é a própria ação* - que é um método para alcançar o objetivo, **a função visa um resultado que deve ser conseguido.**

In Amsterdam, the tile under Schiphol's urinals would pass inspection in an operating room. But nobody notices. What everybody does notice is that each urinal has a fly in it.



Look harder, and the fly turns into the black outline of a fly, etched into the porcelain. It improves the aim. If a man sees a fly, he aims at it. Fly-in-urinal research found that etchings reduce spillage by 80%. It gives a guy something to think about. That's the perfect example of process control.



<http://go.to/funpic>



CLASSIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES

F(básica):

aquela sem a qual o produto (BENS&SERVIÇOS) perde seu valor ou identidade.

F(secundária):

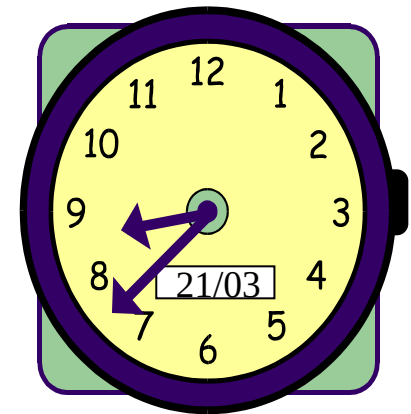
auxilia o produto a ser vendido.

F(básica): contar hora

F(secundária): ✧ Indicar data (calendário)

✧ Contar segundos (cronômetro)

✧ Sinalizar tempo (despertador)



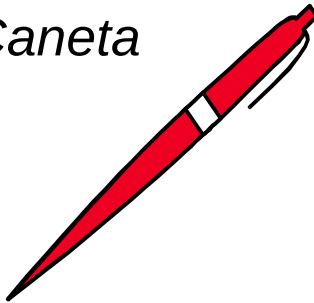
EXEMPLOS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

PRODUTO

Xícara de Café



Caneta



FUNÇÕES

Conter Líquido
Possibilitar manuseio
Resistir Temperatura
Apresentar adorno

Fazer Marcas
Conter Tintas
Facilitar Manuseio
Proteger Usuário
Identificar Fabricante

EXEMPLOS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

PRODUTO

Lâmpada



FUNÇÕES

Transmitir Luz
Conduzir Corrente
Permitir Manuseio
Isolar Condutores
Manter Vácuo

Meia de Futebol

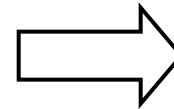


Proteger os Pés
Garantir Conforto
Identificar Cores

COMPREENDENDO AS FUNÇÕES...

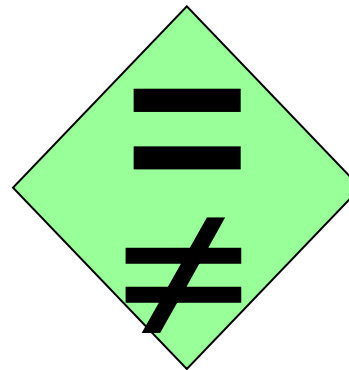
F(básica):

aquela sem a qual o produto (BENS & SERVIÇOS)
perde seu valor ou identidade.

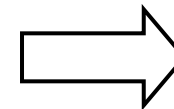


Mont Blanc

F(básica) da MB



F(básica) da Bic

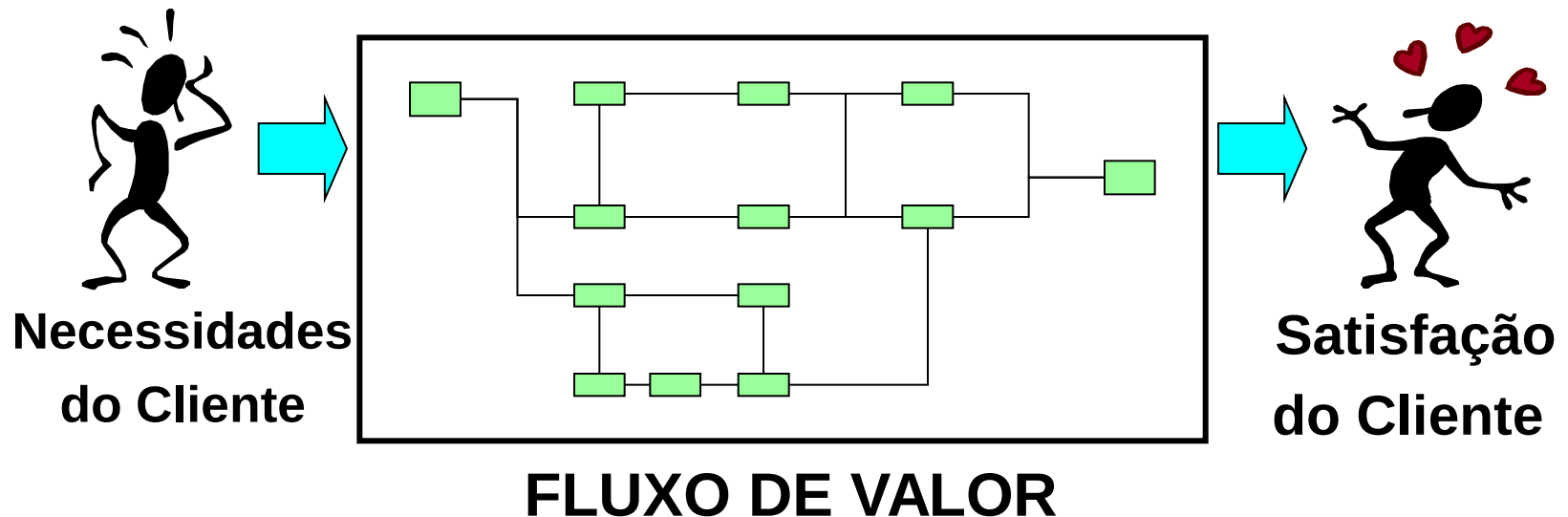


BIC

- Introdução
- Valor
- **Fluxo de Valor**
- Processo
- Gestão Por Processos
- Melhoria Continua – GdP
- Eficiência & Resultados

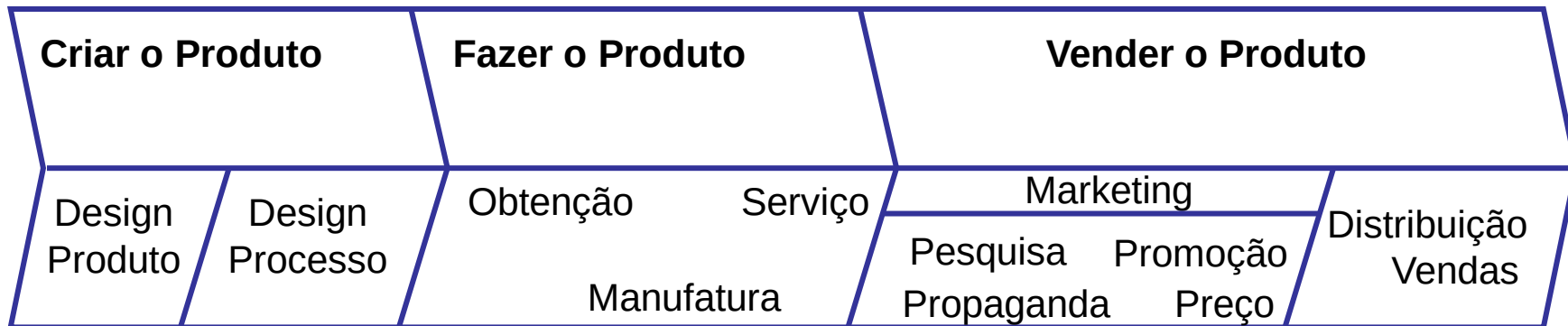
FLUXO DE VALOR

é um **conjunto de atividades**, do início ao fim, que cria um resultado a um cliente; sua meta é **satisfazer** este **cliente**.



O SISTEMA DE NEGÓCIOS COMO UM SISTEMA AGREGADOR DE VALOR

Sistema Tradicional Orientado ao Produto



O SISTEMA DE NEGÓCIOS COMO UM SISTEMA AGREGADOR DE VALOR

Sistema Agregador de Valor

Definir Valor	Prover Valor	Comunicar Valor
Entender Desejos de Valor	Design Processo Produto	Conceito de Vendas
Definir Alvo	Obtenção, manufatura	Propaganda
Definir Benefícios / Preço	Distribuição	Promoção
	Serviço	Relações Públicas
	Preço	

Um Conjunto Típico de Fluxos de Valor em uma Empresa

Engajamento de Clientes: aquisição de clientes, definição de suas necessidades, venda e garantia de satisfação;

Serviços de Compras: assistência na seleção, contratação e gerência de fornecedores;

Engenharia da Empresa: projeto, implementação e melhoria de fluxos de valor, engenharia de processos de aprendizado da empresa;

Recursos Humanos: assistência no recrutamento, treinamento, remuneração, planejamento de carreira.

Sendo a **satisfação do cliente** o principal **objetivo** de um **fluxo de valor**, faz-se necessário o pleno entendimento de suas atividades - inicial e final.

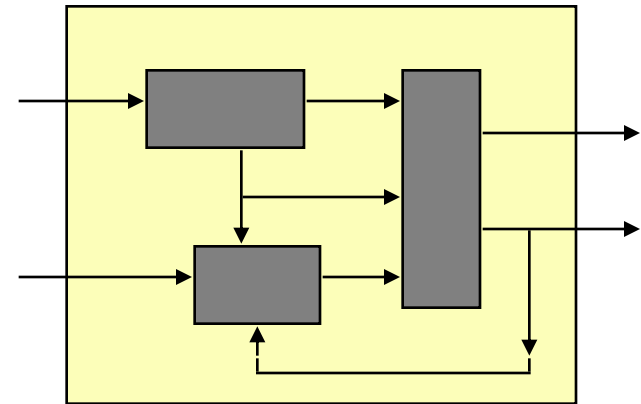
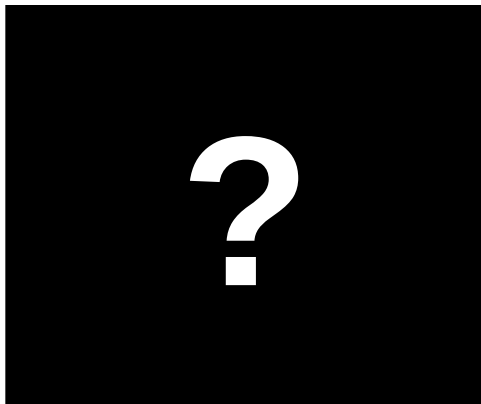
<i>Fluxo de Valor</i>	<i>Início</i>	<i>Fim</i>
Atendimento de Pedidos	Pedido do cliente	Entrega do Pedido
Compras	Determinação das exigências	Pagamento
Desenvolvimento Estratégico	Exigências de mercado	Estratégia de Negócios
Processamento de Reclamações	Notificação do acidente	Solução do Problema

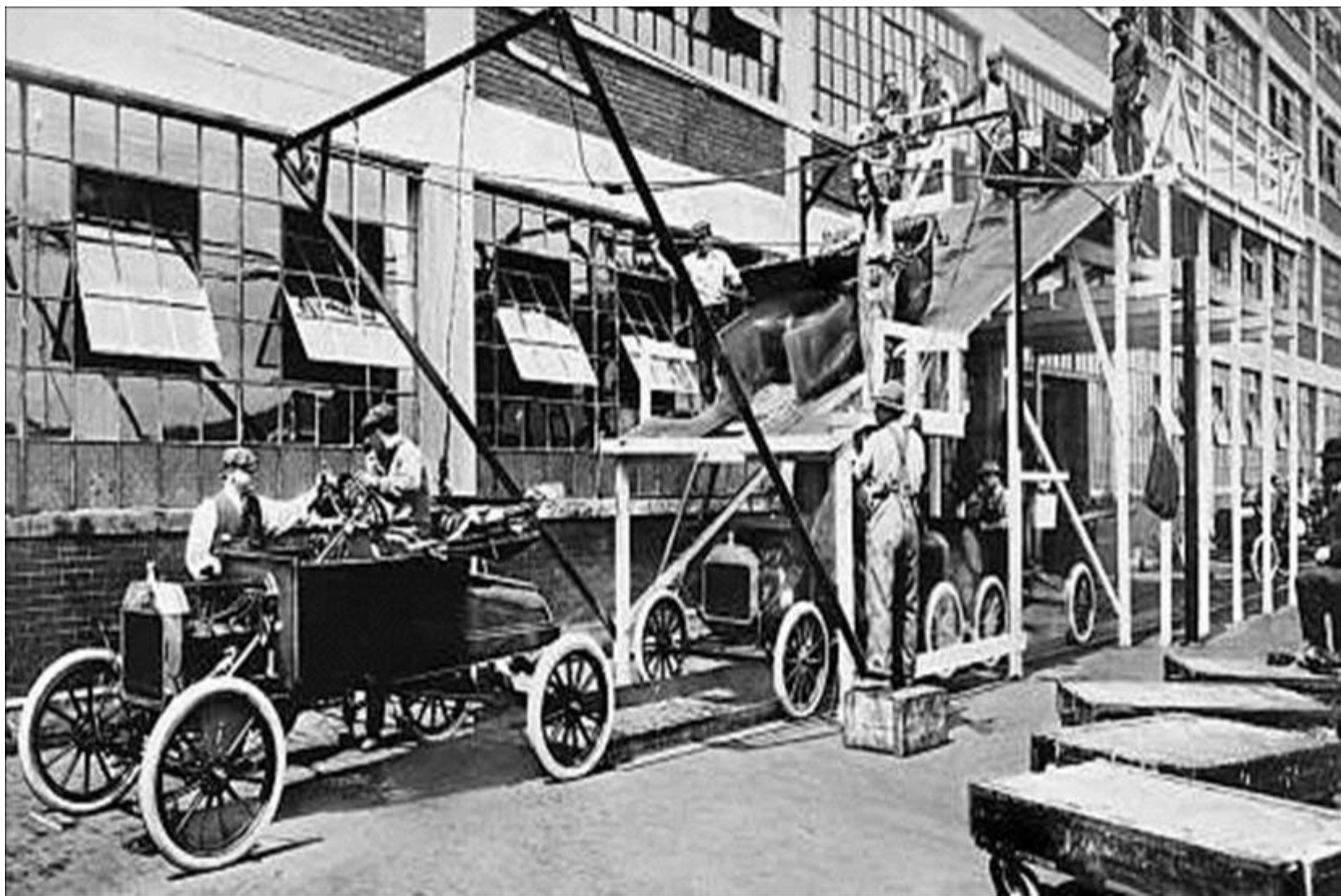


- Empresas são coleções de **atividades** distintas, na quais **reside a vantagem competitiva**

- Introdução
- Valor
- Fluxo de Valor
- **Processo**
- Gestão Por Processos
- Melhoria Continua – GdP
- Eficiência & Resultados

O QUE É A ORGANIZAÇÃO ?

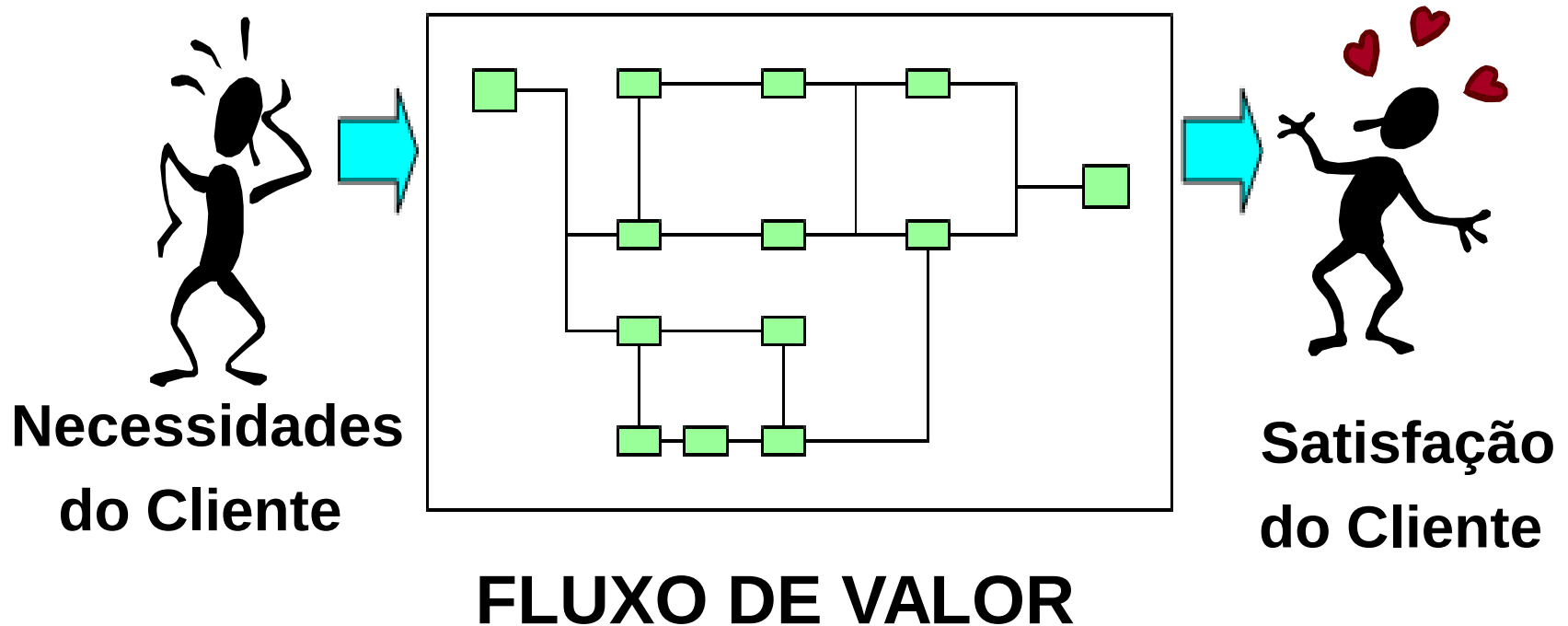


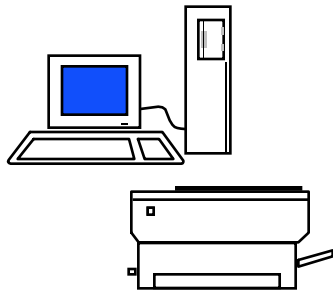




FLUXO DE VALOR

é um **conjunto de atividades**, do início ao fim, que cria um resultado a um cliente; sua meta é **satisfazer** este cliente.

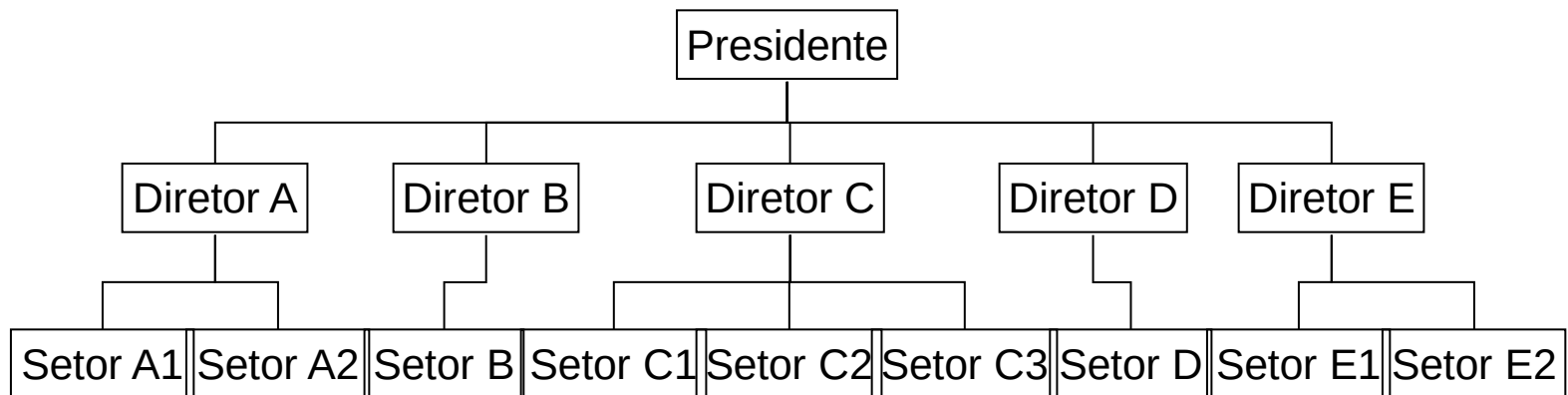




Organização

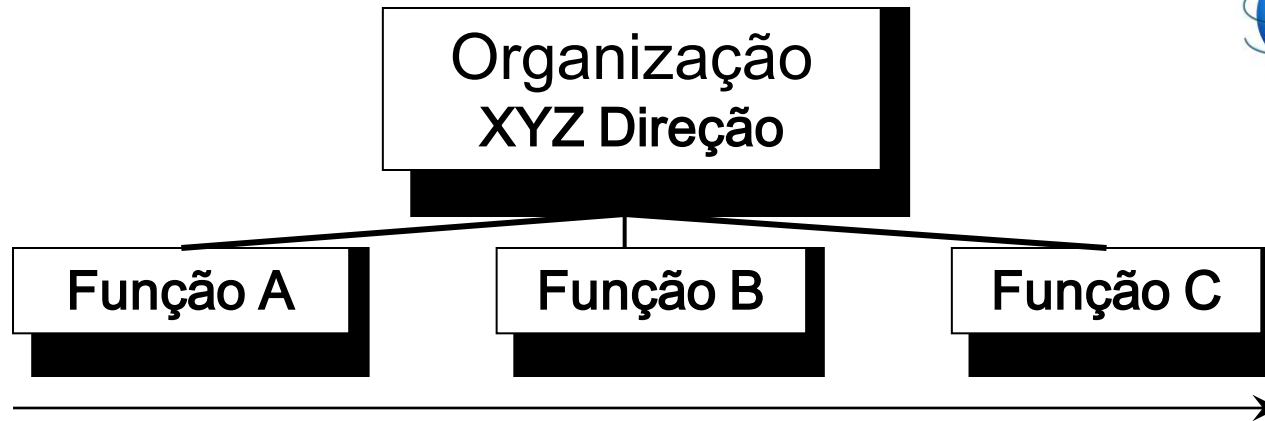


■ A VISÃO clássica das Empresas



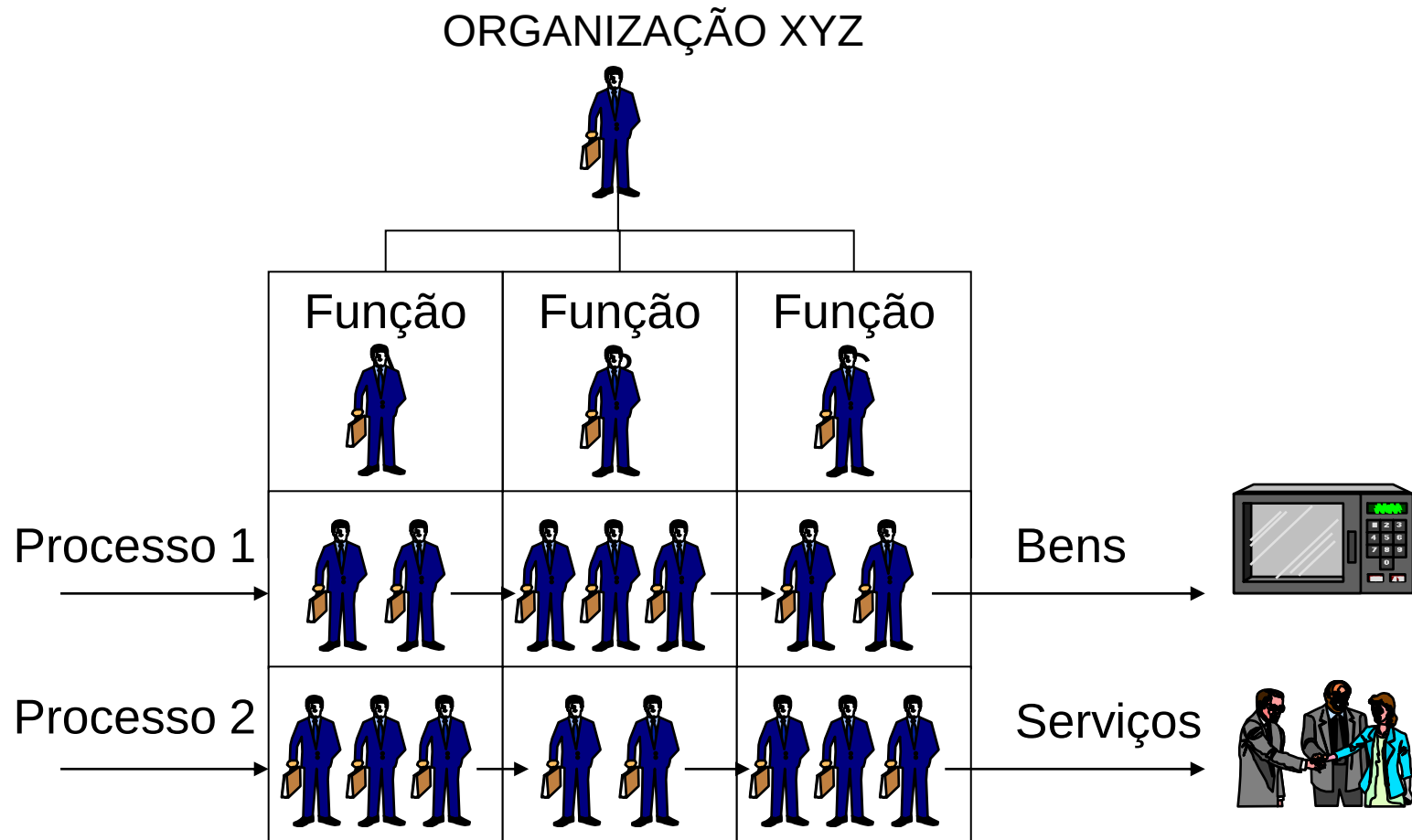
■ QUESTÕES:

- *Quem são os Clientes e o Mercado ?*
- *Quais são os Produtos (bens e/ou serviços) ?*
- *Como são os Fluxos de Trabalho ?*



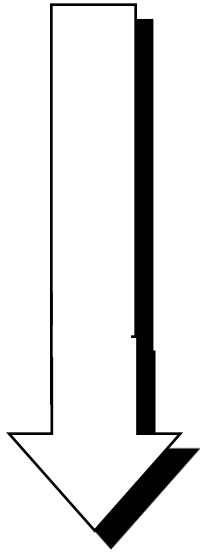
- As Empresas são vistas como um Grande Agrupamento de Departamentos (Setores)
- Visão decorrente do Antigo PARADIGMA de Divisão do Trabalho
- Nenhum Departamento tem Responsabilidade Total por um Processo de Trabalho Completo
- Gerenciamento é quase sempre voltado à Estrutura Organizacional (Recursos) e Não aos Resultados
- Há criação de Barreiras Interdepartamentais

■ Enfoque de processos x enfoque de departamentos



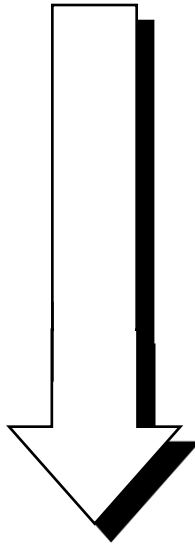
GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO

Desenvolvimento



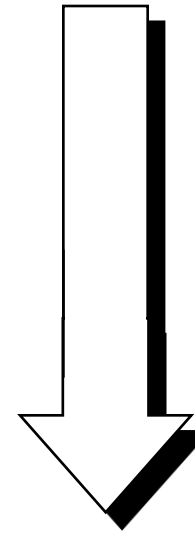
Tecnologia

R. Humanas



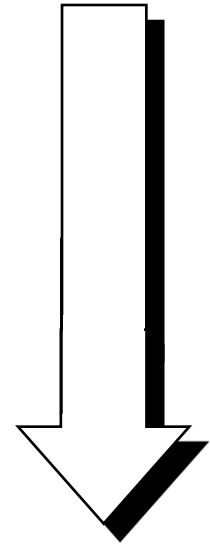
**Motivação
Satisfação**

Vendas/Serviço



Quota

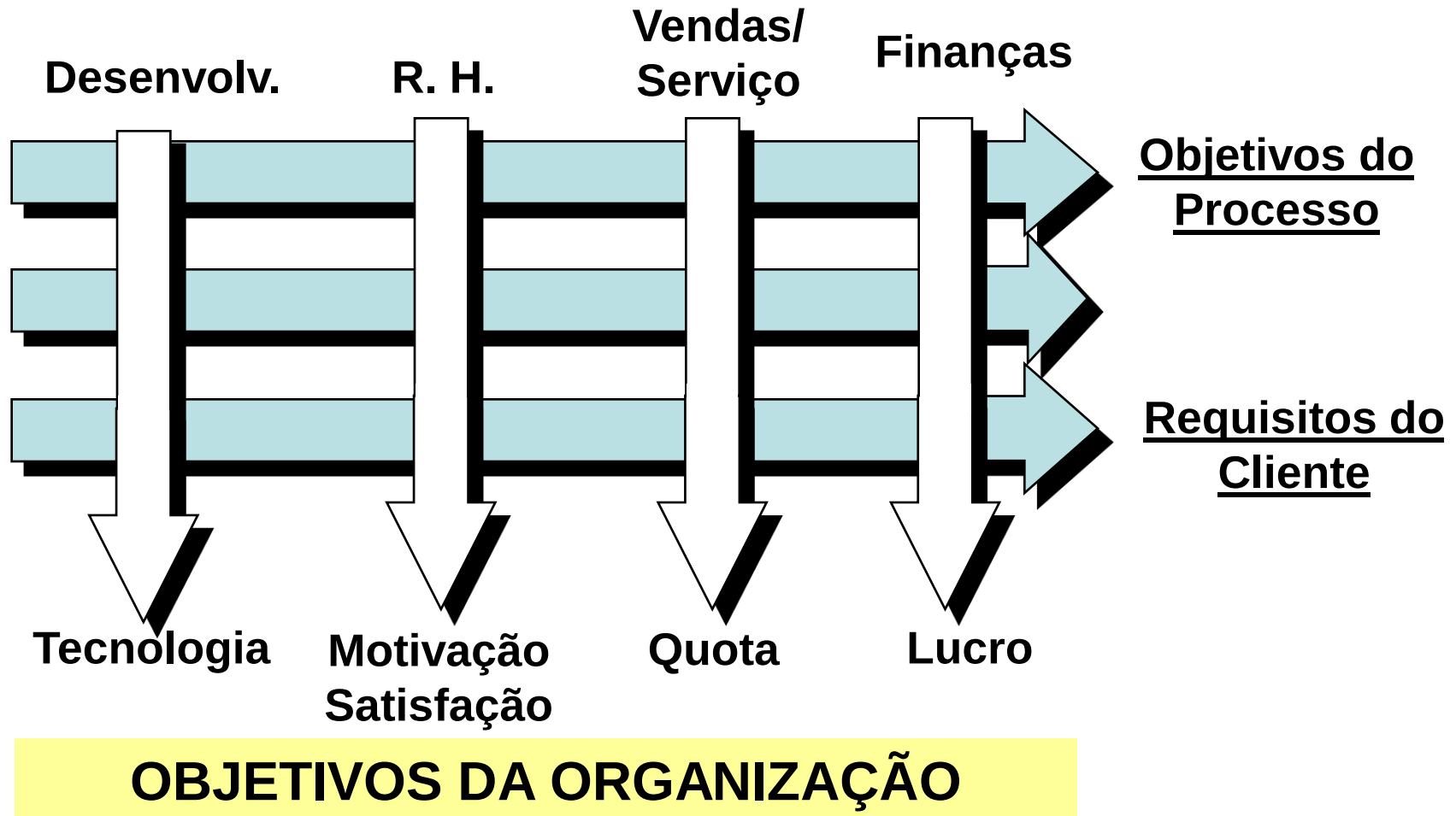
Finanças



Lucro

OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO



PROCESSO

É a organização de:

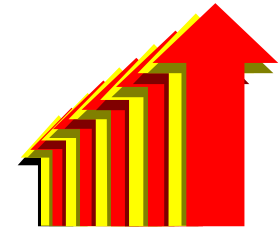
Pessoas



Equipamentos



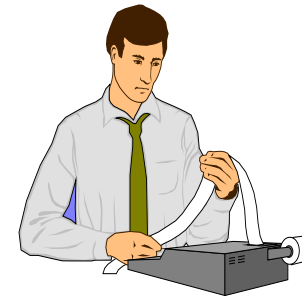
Esforços



Informações



Procedimentos - Ação



Em atividades de trabalho logicamente interrelacionadas para atingir os objetivos do negócio.



CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO

■ Definido

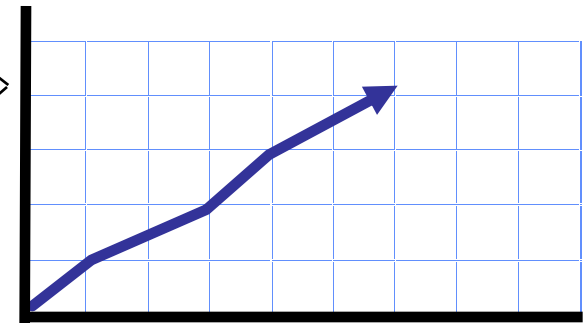
- Documento
- Necessidades e Medidas estabelecidas

■ Repetitivo

- Atividades cíclicas
- Entendido
- Seguido...consistentemente

■ Previsível

- Estável

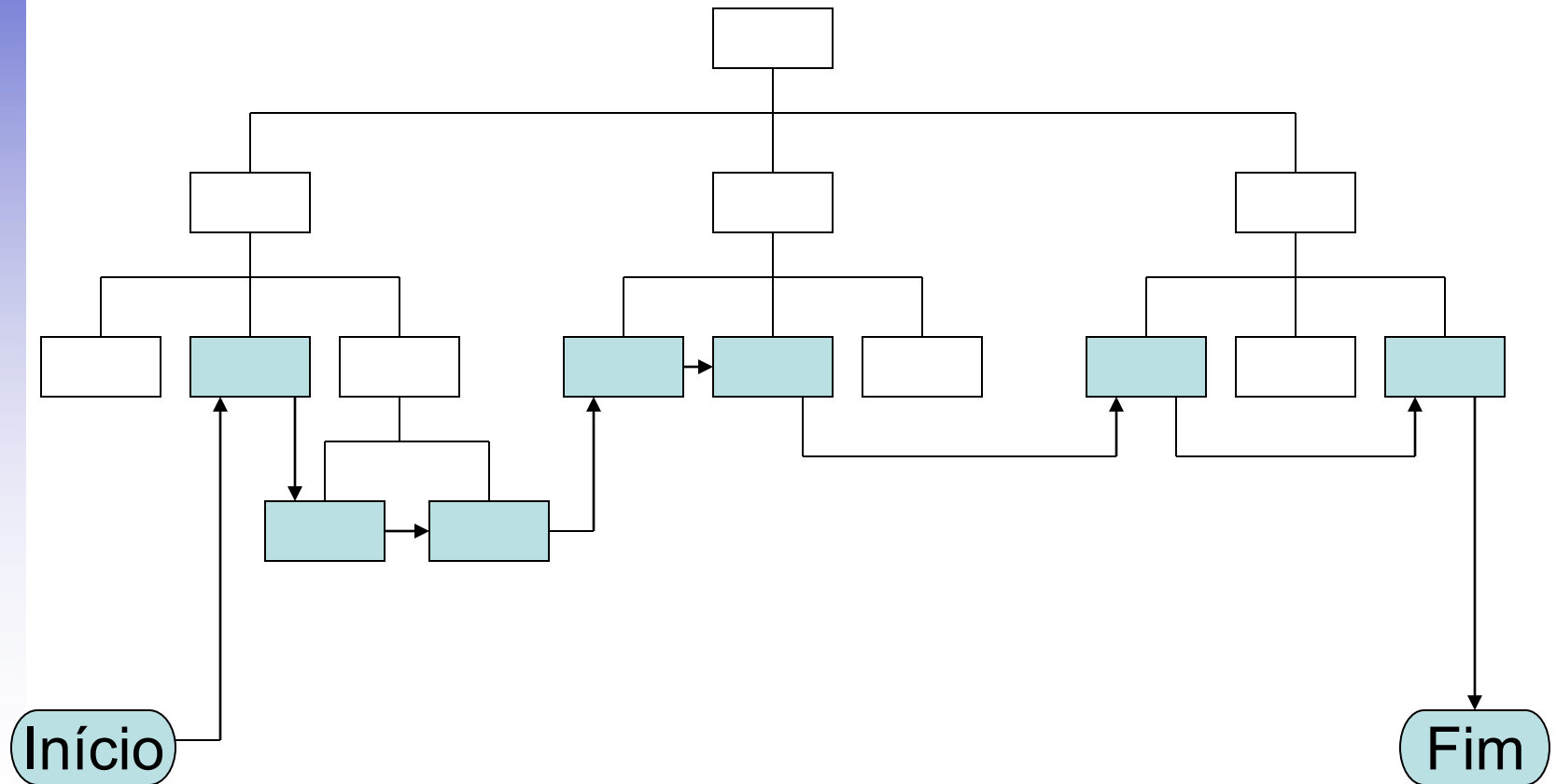


Processo

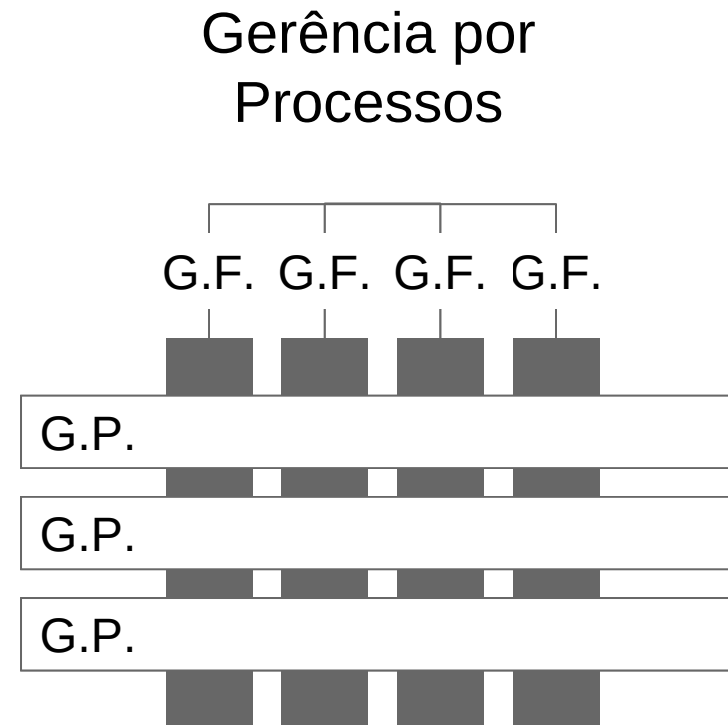
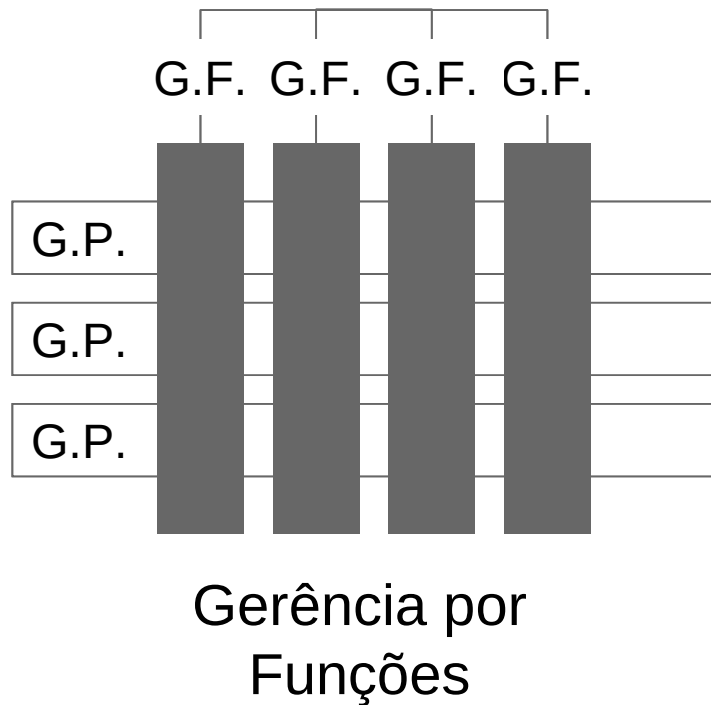


Leçon numéro un : la machine à plier

Gestão: Funcional x Processos



Gestão Funcional x Gestão Por Processos



GESTÃO DAS OPERAÇÕES

ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS Modelo Genérico da Cadeia de Valor



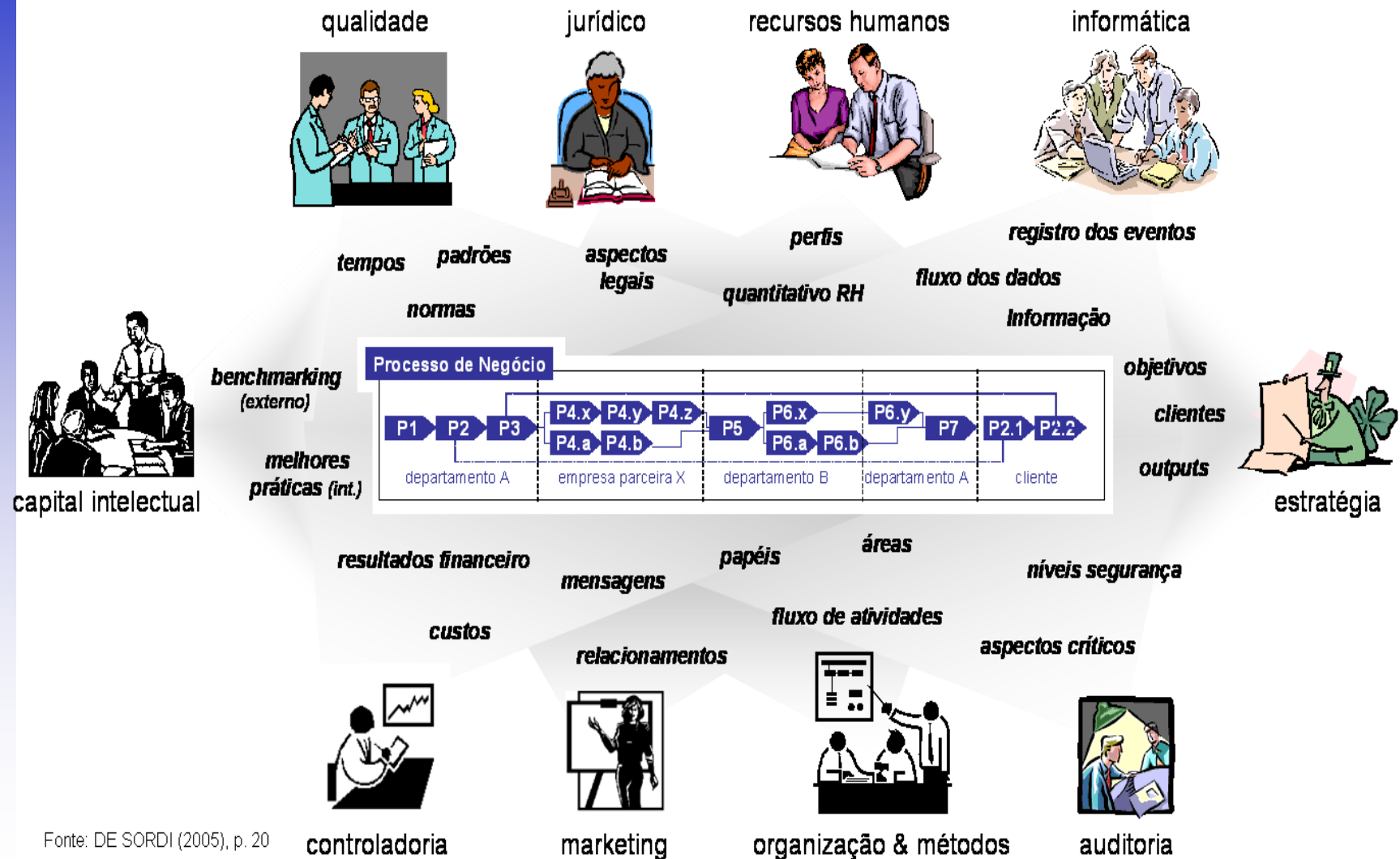
Típico Silos Funcional →

Processos de Negócio



	Marketing	Pesquisa & Desenv.	Logística	Produção	Compras	Finanças
Gerenc. Relac. com Clientes	Gerenc. de conta	Definir Requerim.	Definir Requerim.	Estratégia Produção	Estratégia Insumos	Lucrativid. Cliente
Gerenc. Serviços a Clientes	Administ. de conta	Serviço Técnico	Especific. Desemp.	Coordena. Execução	Avaliação Prioridad.	Custo de Servir
Gerenciamento da Demanda	Planejame. Demanda	Requerim. Processo	Previsão	Planejame. Capacida.	Fontes	Análise da Negociaçã.
Acato de Ordens de Clientes	Ofertas Especiais	Requerim. Ambiente	Planejame. da Rede	Direciona. da Planta	Seleção Forneced.	Custo da Distribuiç.
Gerenc. Fluxo Produtivo	Especific. Enpacota.	Estabilida. Processo	Critério de Priorização	Planejame. Produção	Fornecim. Integrado	Custo da Manufatura
Gerenc. Relac. com Fornecedores	Registro de Pedidos	Especific. Materiais	Fluxo das Moviment.	Planejame. Integrado	Gerencia. Forneced.	Custo dos Materiais
Desenv. & Comerc. Produtos	Plano de Negócio	Projeto do Produto	Requerim. Moviment.	Especific. Processo	Especific. Materiais	Custo da P&D
Gerenc. das Devoluções	Ciclo de Vida Prod.	Projeto do Produto	Logística Reversa	Re-manufatur.	Especific. Materiais	Custo & Lucrativid.

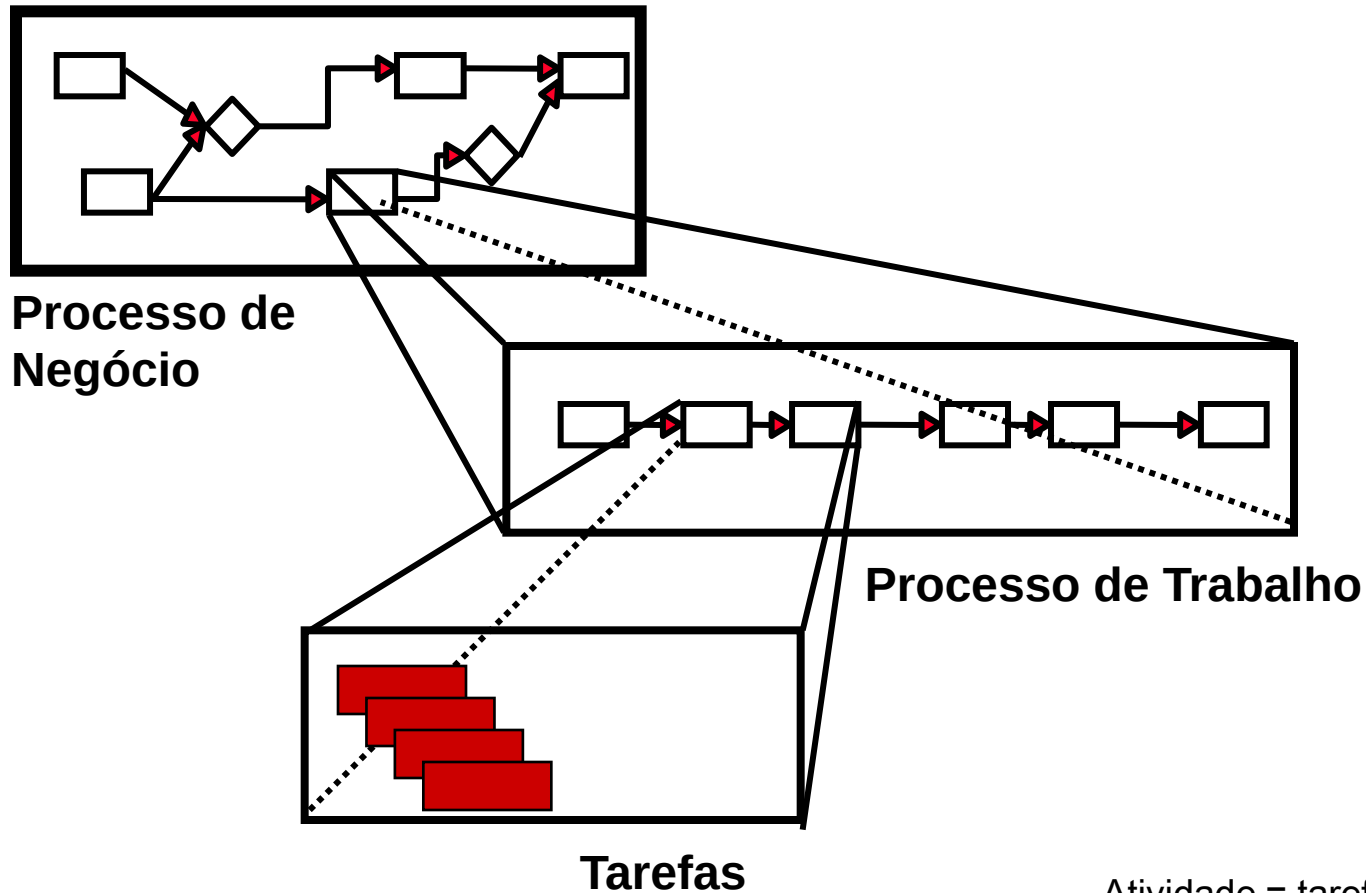
Fonte: LAMBERT et al (2001)



Fonte: DE SORDI (2005), p. 20

HIERARQUIA

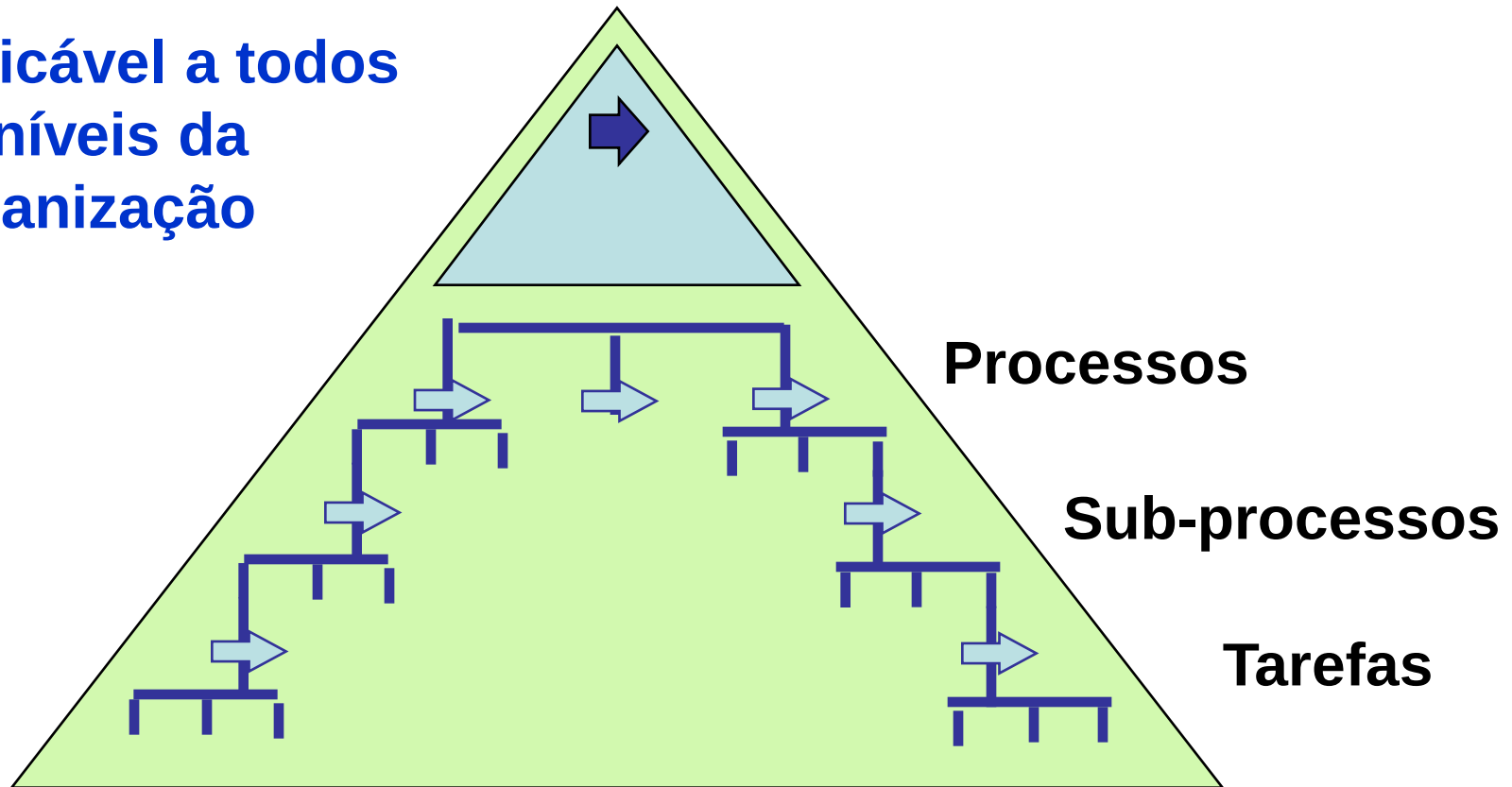
Os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de tarefas.



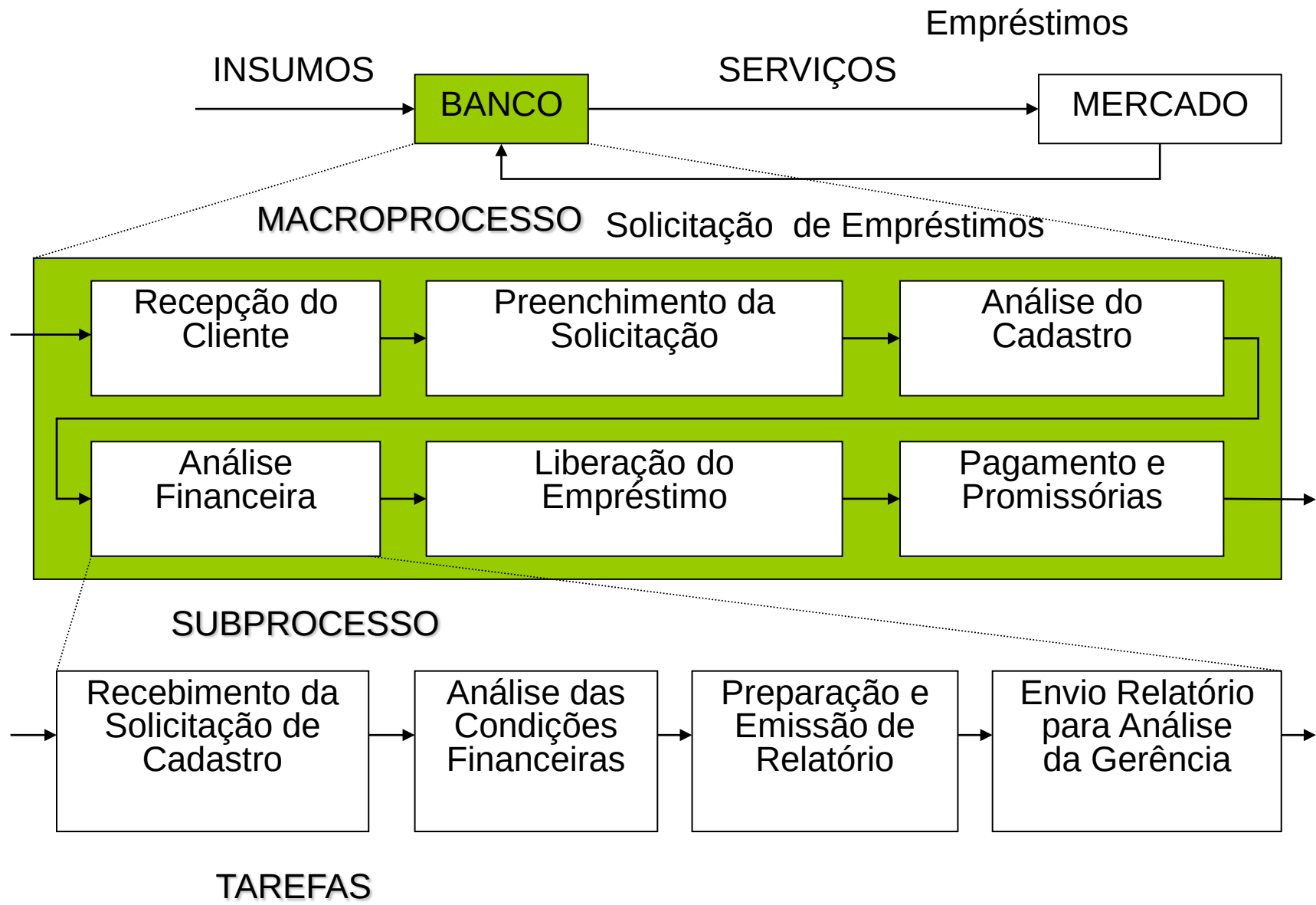
Atividade = tarefa executada

HIERARQUIA DOS PROCESSOS

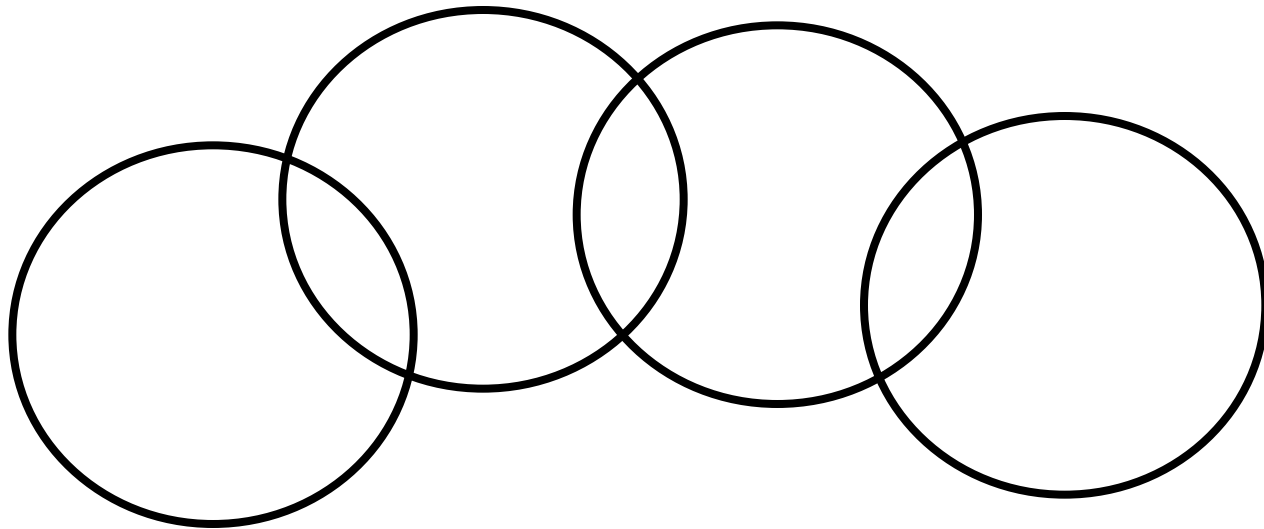
Aplicável a todos
os níveis da
organização



Atividade = tarefa executada



CLIENTE - FORNECEDOR



Quem Utiliza a Lógica de Processos?

✈ Usos no Mundo:

- IBM, XEROX, Motorola, GE, 3M, Federal Express, Hewlett-Packard, McKinsey, etc...

☒ Usos no Brasil:

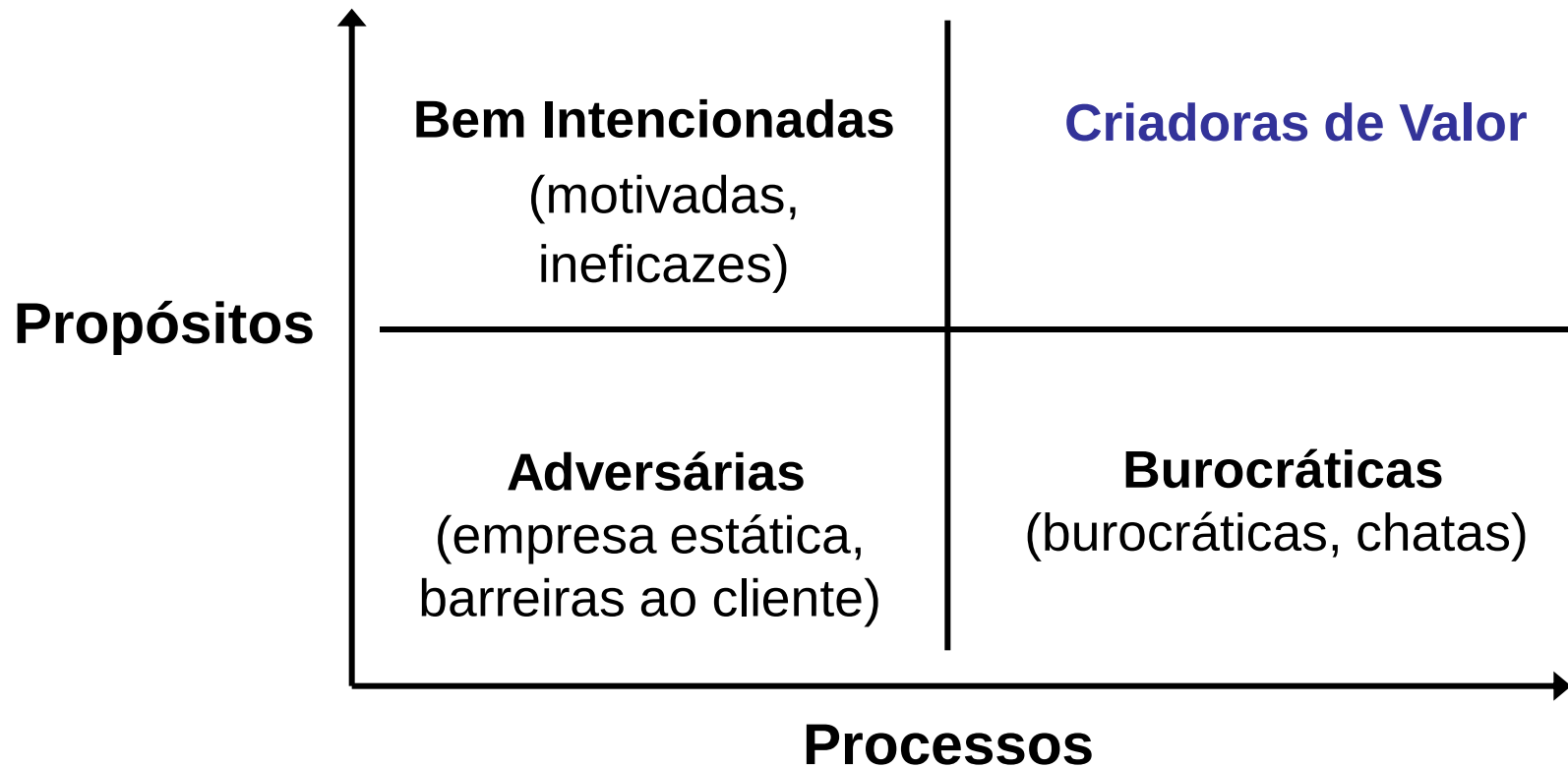
- Coca-Cola, RHODIA, EMBRACO, UNICAMP, etc...

✈ Usos no RS:

- Copesul, Procergs, etc...

Fonte :PPGA-UFRGS

A Criação de Valor numa Empresa está Baseada em Propósitos e Processos:



Tamanho não garante sucesso

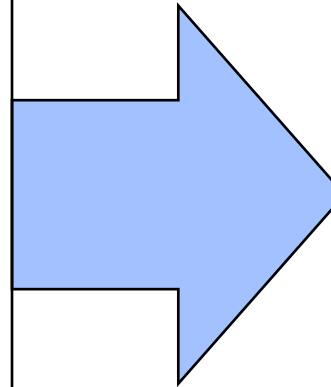


- Introdução
- Valor
- Fluxo de Valor
- Processo
- Gestão Por Processos
- **Melhoria Continua – GdP**
- Eficiência & Resultados

CONCEITO DE QUALIDADE

**“ADEQUAÇÃO PARA O USO”
(JURAN)**

**“UM CICLO SEM FIM, DE
MELHORIAS CONTÍNUAS”
(DEMING)**

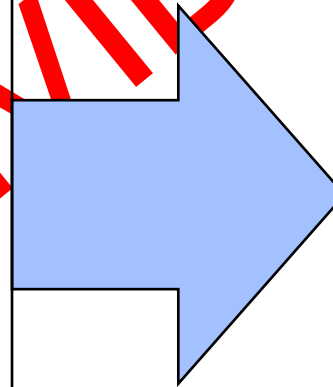


**SATISFAÇÃO
DO
CLIENTE**

CONCEITO DE QUALIDADE

**“ADEQUAÇÃO PARA O USO”
(JURAN)**

**“UM CICLO SEM FIM, DE
MELHORIAS CONTÍNUAS”
(DEMING)**



**SATISFAÇÃO
DO
CLIENTE**

LUCRATIVIDADE

Crosby

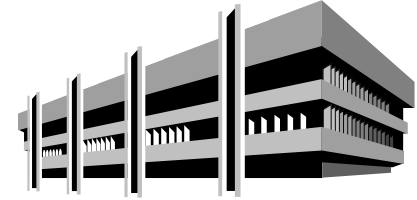
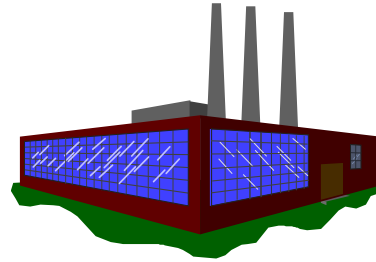
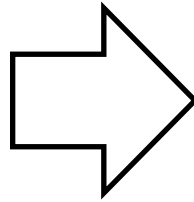


Zero Defeito - Conformidade

**Ishikawa
&
Feingenbaun**



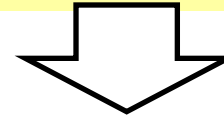
TQC - Enfoque Sistêmico



ARTESÃO

Produção Seriada

- inspeção
- supervisão/inspeção
- planejamento enfoque sistêmico e pró-ação dos funcionários

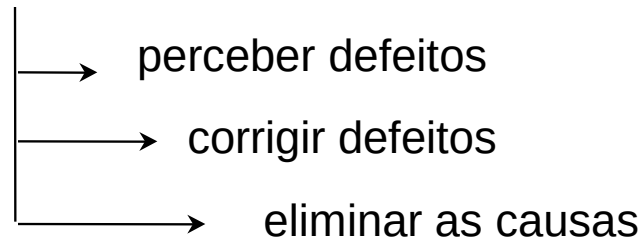


Atenção ao Cliente

Resultado é função do processo

$$\text{\$} = f(\text{Processo})$$

Resultado → **F(processo)**



Evolução
da
F(processo)

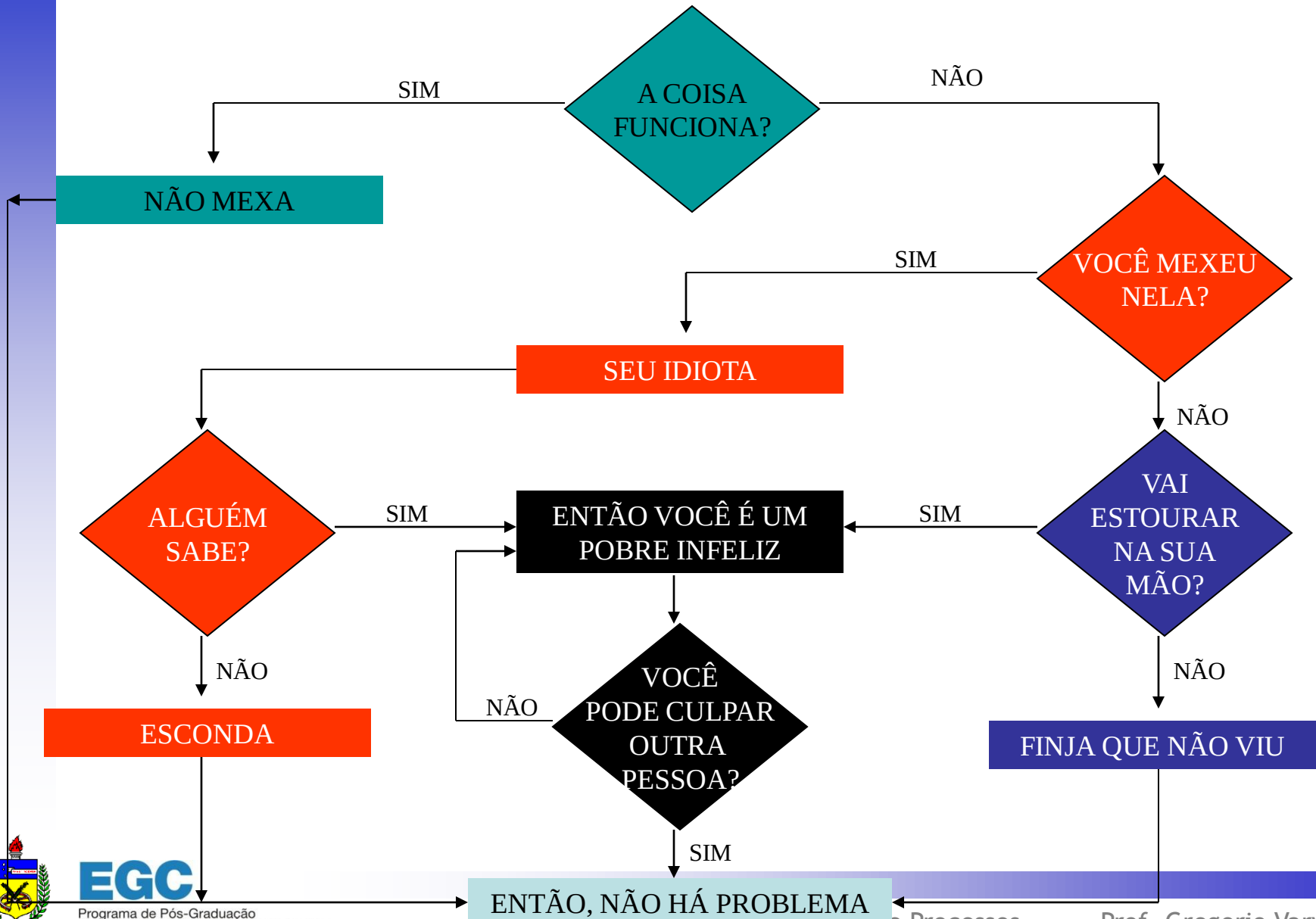


eliminar defeitos = diminuir perdas



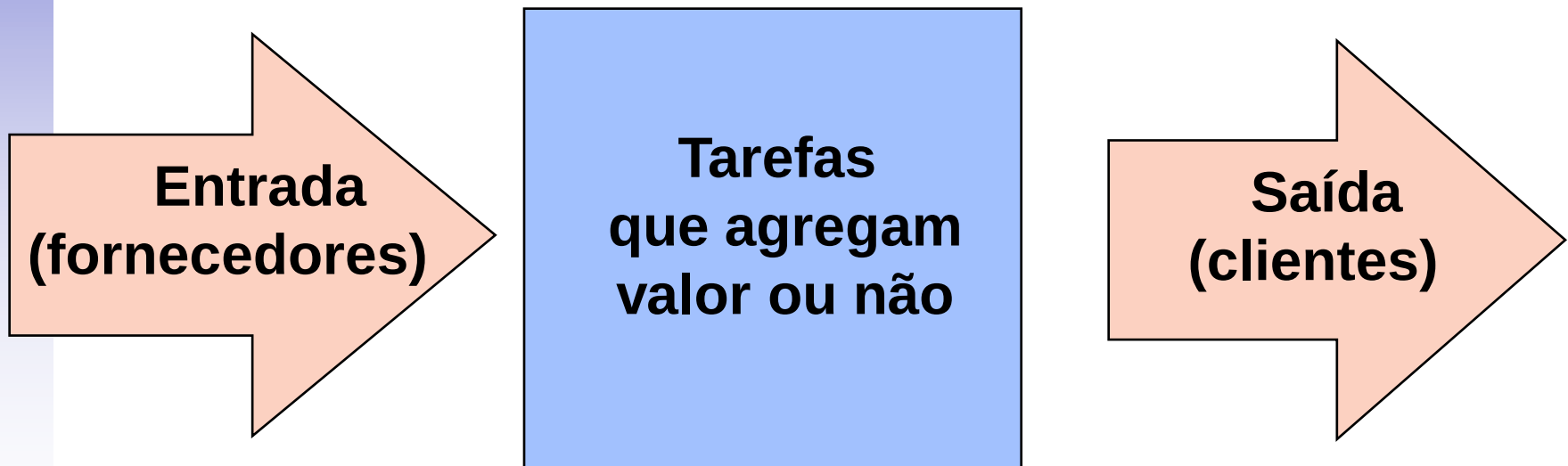
- clientes não satisfeitos
- custos desnecessários
- insatisfação no trabalho

Diminuição
da
rentabilidade



PROCESSO

Um processo é uma série de tarefas logicamente interrelacionadas que quando executadas produzem resultados esperados.



Processo deve trazer resultados



Processo deve trazer resultados

ESPERADOS

CONCEITO : Gerenciamento de Processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.



CONHECER ———→ **IDENTIFICAR** ———→ **CAPTURAR**



Por que de Gestão de Processos ?

- **Benefícios:** Identificando e focalizando os processos (críticos), a administração melhora os pontos vitais à sobrevivência da organização.
- **Riscos:** O cliente é atendido por processos que cruzam as funções (processos interfuncionais). Se a administração focalizar apenas o desempenho funcional, os resultados globais serão subotimizados, pois cada função desenvolverá metas e medidas de desempenho independentemente, melhorando, muitas vezes, às custas de outras funções.
- O cliente é afetado pelo pior desempenho no processo.









Esquema / Objetivo da metodologia de GP.



Etapa 1 - Base para o GP

Informar sobre a metodologia de GP. Identificar e elaborar: missão, produtos finais, processos na visão macro, clientes e fornecedores externos.

Etapa 2 - Definição do Processo

Identificar e descrever clientes internos, saídas, entradas e objetivos dos subprocessos. Mapear o fluxo de atividades e informações, definir indicadores e identificar os recursos utilizados nos diferentes subprocessos.

Esquema / Objetivo da metodologia de GP.



Etapa 3 - Identificação de Oportunidades de Melhoria

Priorizar oportunidades de melhorias. Gerar e avaliar impacto das idéias. Selecionar idéias.

Etapa 4 - Garantia da Melhoria do Processo

Concretizar as oportunidades de melhoria (desenvolver planos de ação, envolver as pessoas). Acompanhar implantação do plano realizando sua manutenção periódica, assegurando a continuidade do Gerenciamento de processo.

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS



NÃO PRETENDE PUNIR

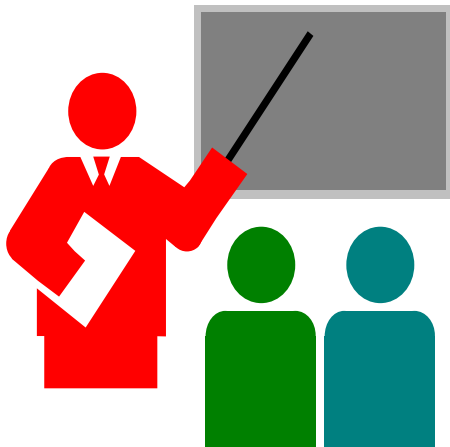
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS



NÃO PROCURA O CULPADO

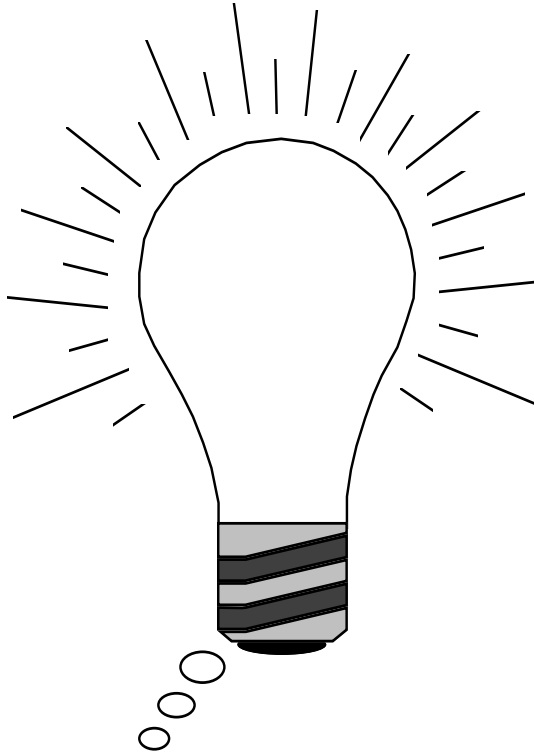
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

MUDANÇA CULTURAL



- Conhecer
- Identificar oportunidades de melhoria e gerar soluções
- Garantir a melhoria continua

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS



BUSCA INCESSANTE DE MELHORIAS

- motivação
- criatividade
- trabalho

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

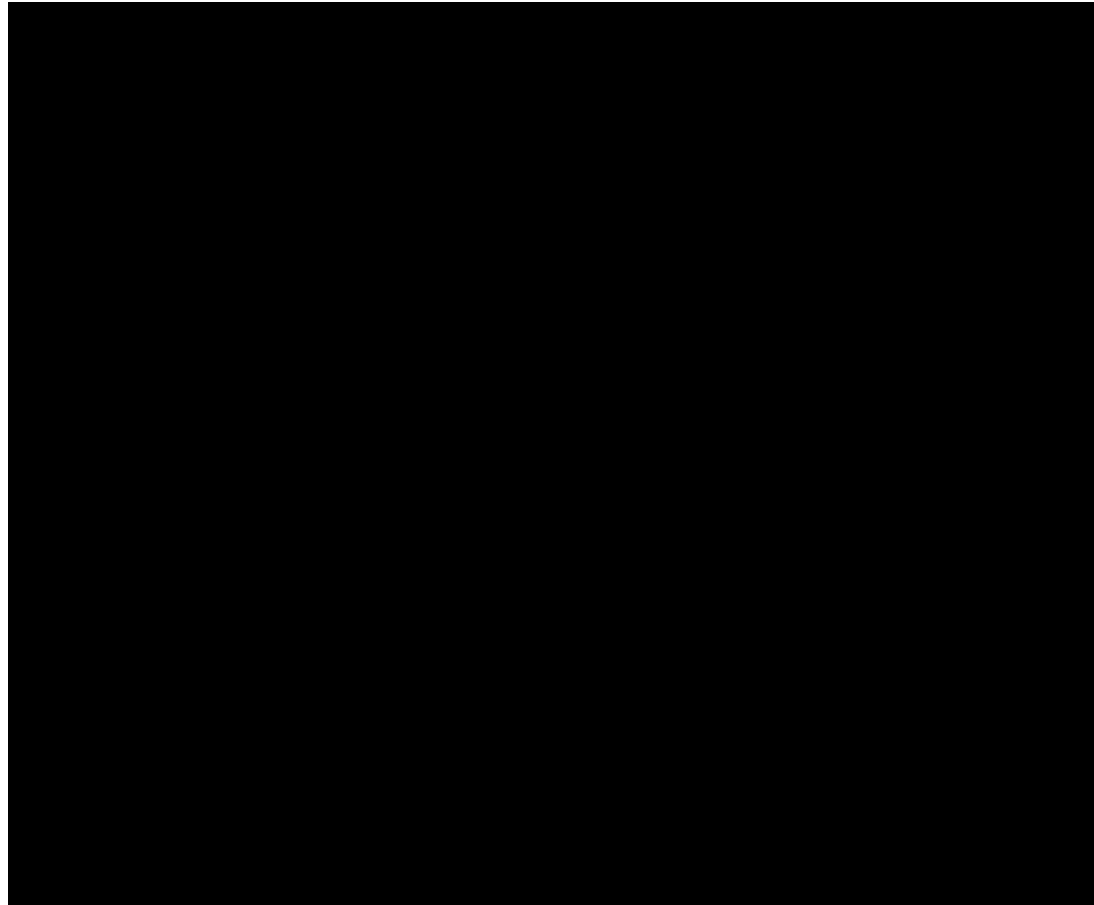


NECESSIDADE DE APRENDER NOVAS REGRAS:

- OPERACIONAIS
- COMPORTAMENTAIS



Processos podem ter falhas “incríveis”... e eles vão descobrir

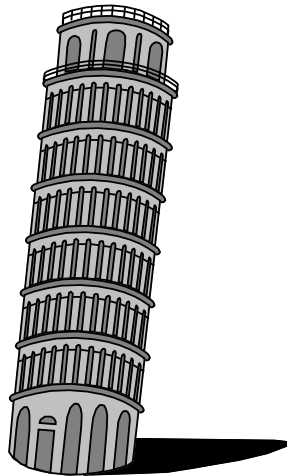


Lembrem-se um processo mal definido e/ou executado pode trazer “perdas”
- olha o jeitinho



Mapeamento de Processos

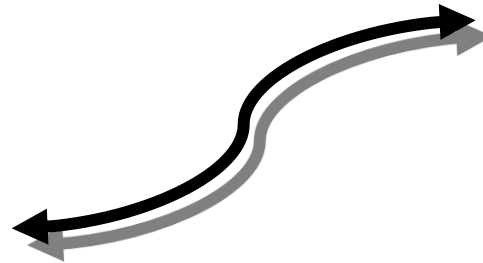
Uma fotografia vale mais do que mil palavras.
(Dito popular)



Um fluxograma vale mais do que mil procedimentos escritos.

(Harrington, 1993)

Mapeamento de Processos



Mapeamento

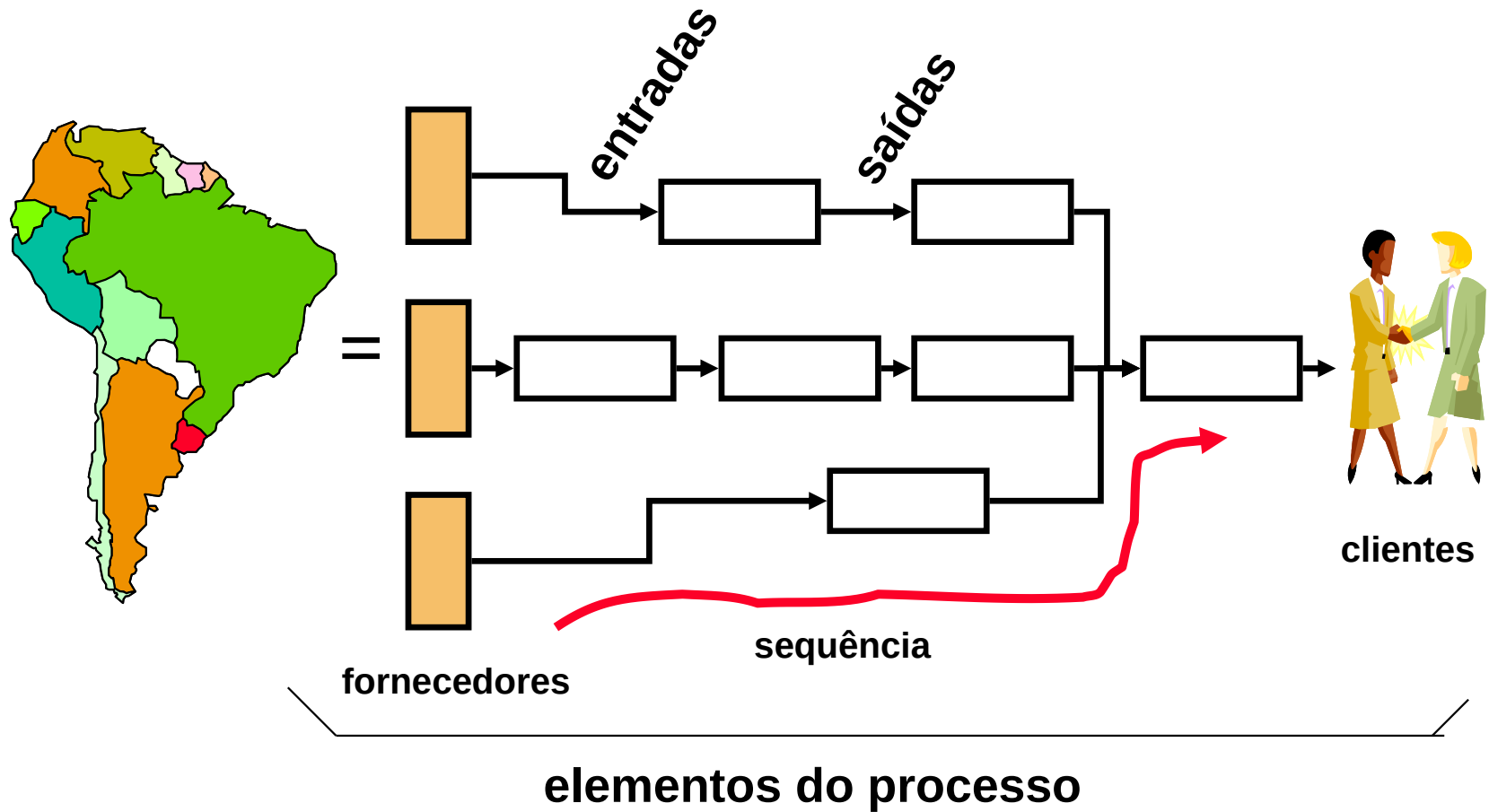
Fundamental para
identificação dos
processos
essenciais e para
análise sistêmica
das organizações

Análise

- **fluxo** (volume / unidade de tempo)
- sequência das atividades
- esperas e duração do ciclo
- dados e informações
- pessoas envolvidas
- relações e dependências

(Gonçalves, 2000).

Visão geral do mapeamento

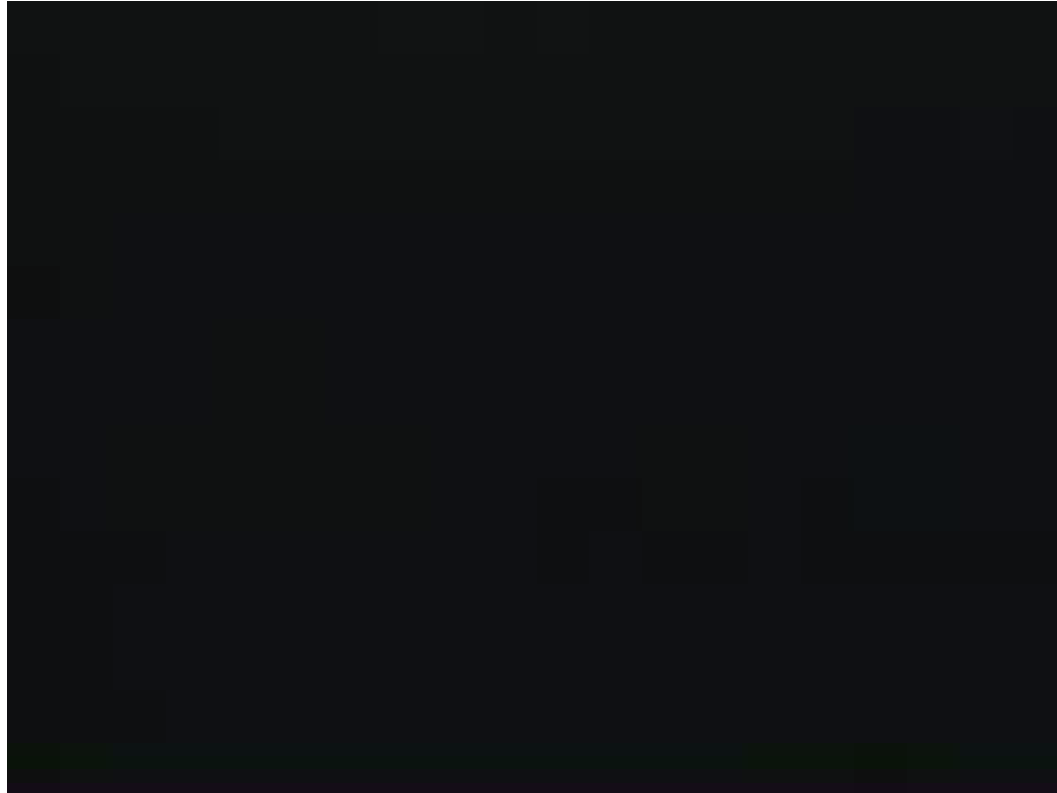


Objetivo do mapeamento



Representar a organização de uma forma adequada à análise que se deseja fazer.

Nem sempre o que eu vejo é o que é ...



... pode ser pior !



O mapeamento dependerá do foco da análise

Em um trabalho onde a análise de processos será feita como parte de um projeto de gestão ambiental, os resíduos do processo devem ser destacados no mapeamento.

Pode-se focar o tempo de processo ou mesmo o numero de pessoas ou perdas .

Relevância do Mapeamento

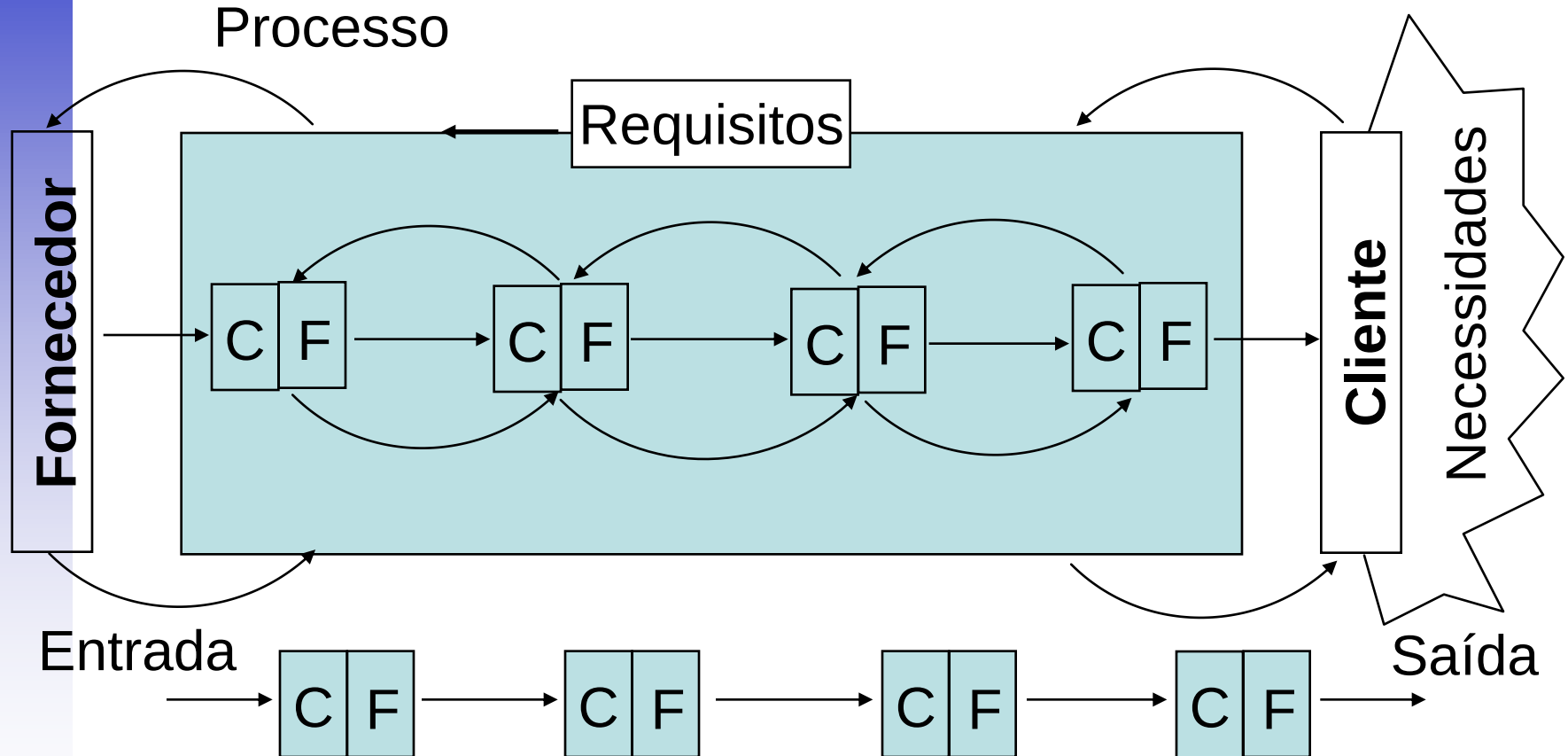
Possibilita

- Representar os elementos dos processos, subprocessos, atividades e tarefas, para que possam ser analisados e gerenciados.

Para

- Entender
- Analisar
- Medir
- Modificar
- Melhorar

Conceito Cliente - Fornecedor



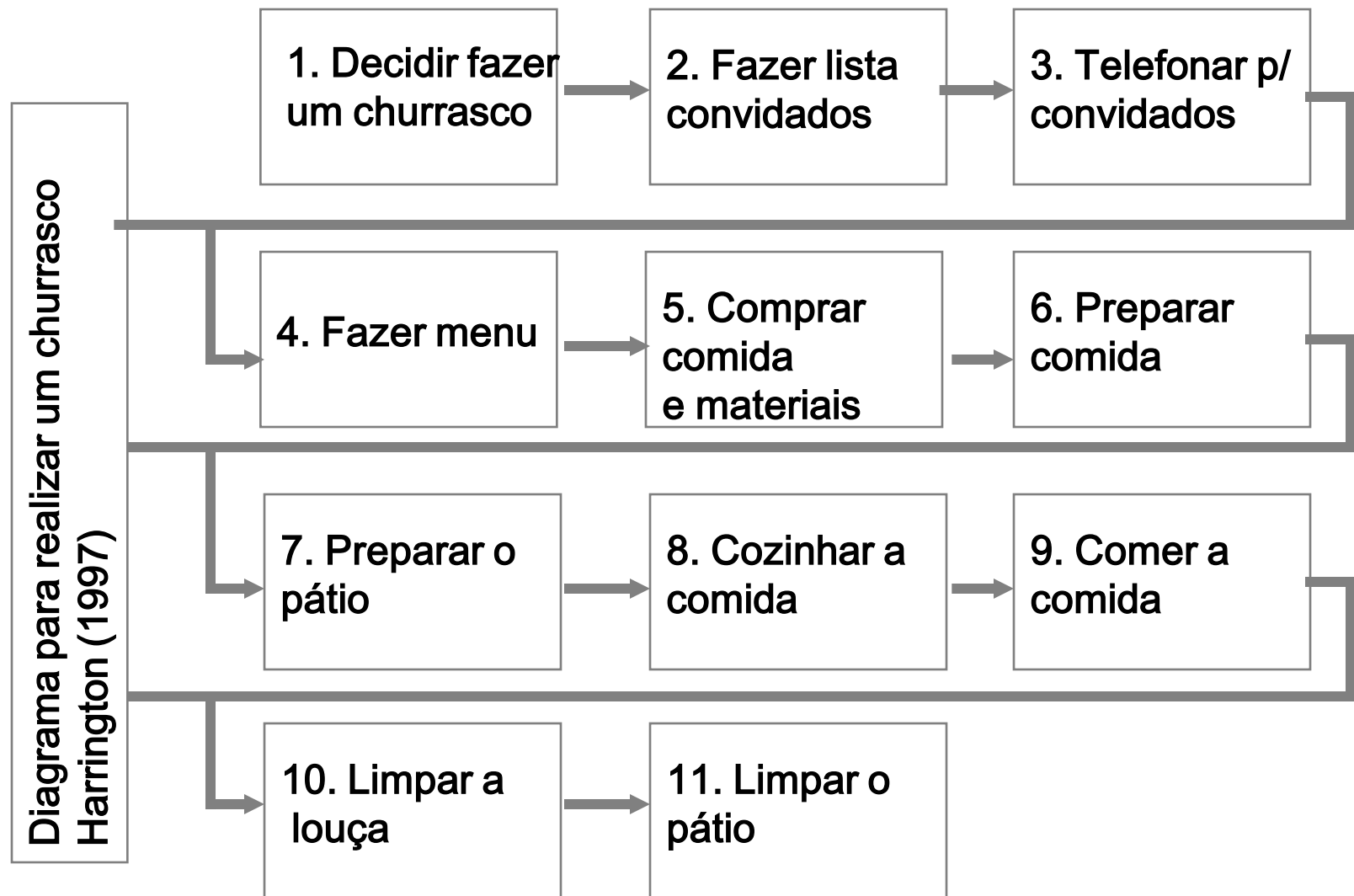
Todo o processo existe para atender um cliente interno ou externo.

C = Cliente
F = Fornecedor

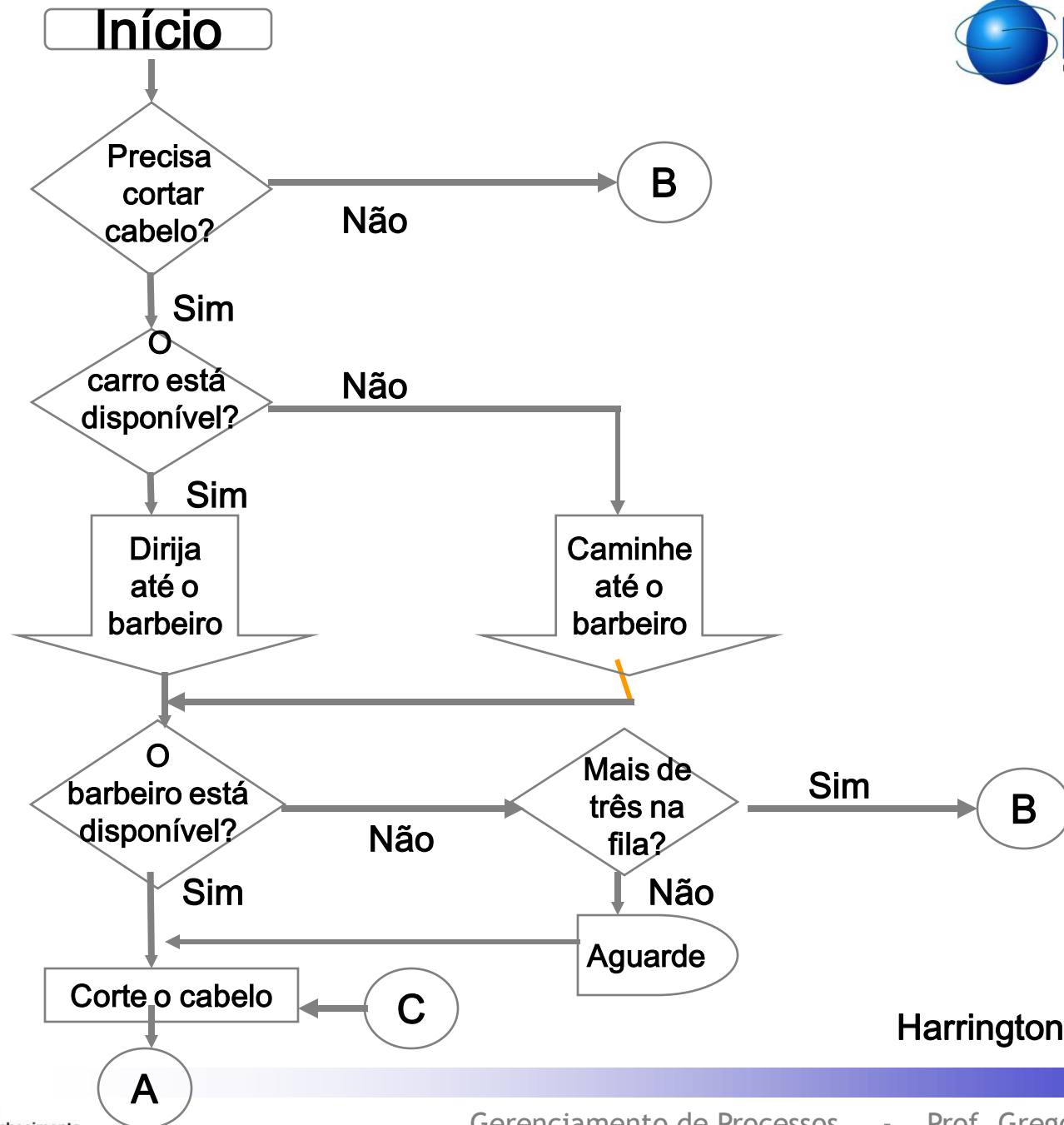
Critérios de seleção da forma de Representação

- Objetivo da representação
- Facilidade de elaboração para o desenvolvedor
- Facilidade de entendimento para o usuário
- Facilidade de atualização
- Complexidade dos processos
- Familiaridade com métodos existentes

Diagrama de Blocos



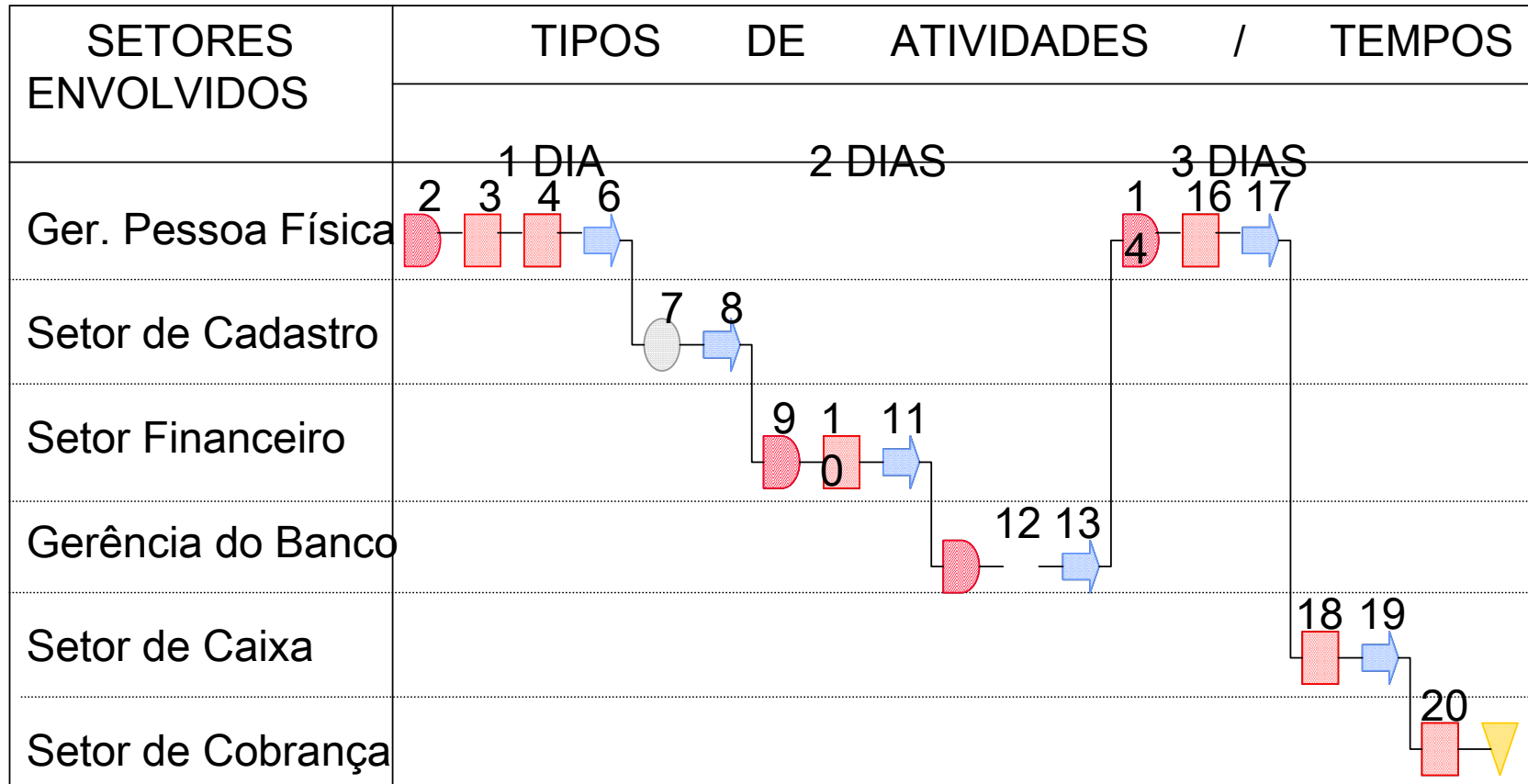
Fluxograma Padrão



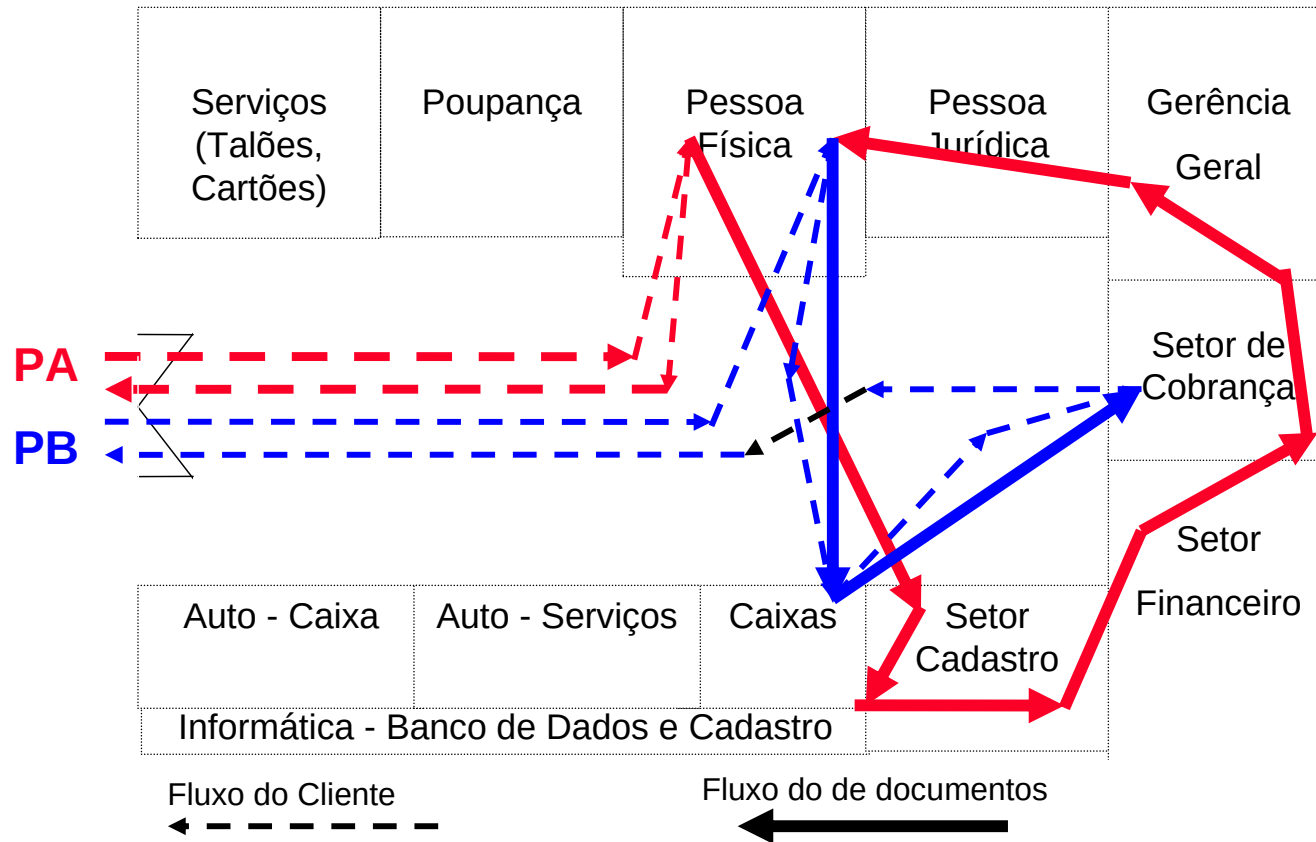
Harrington (1997)

Fluxograma Funcional

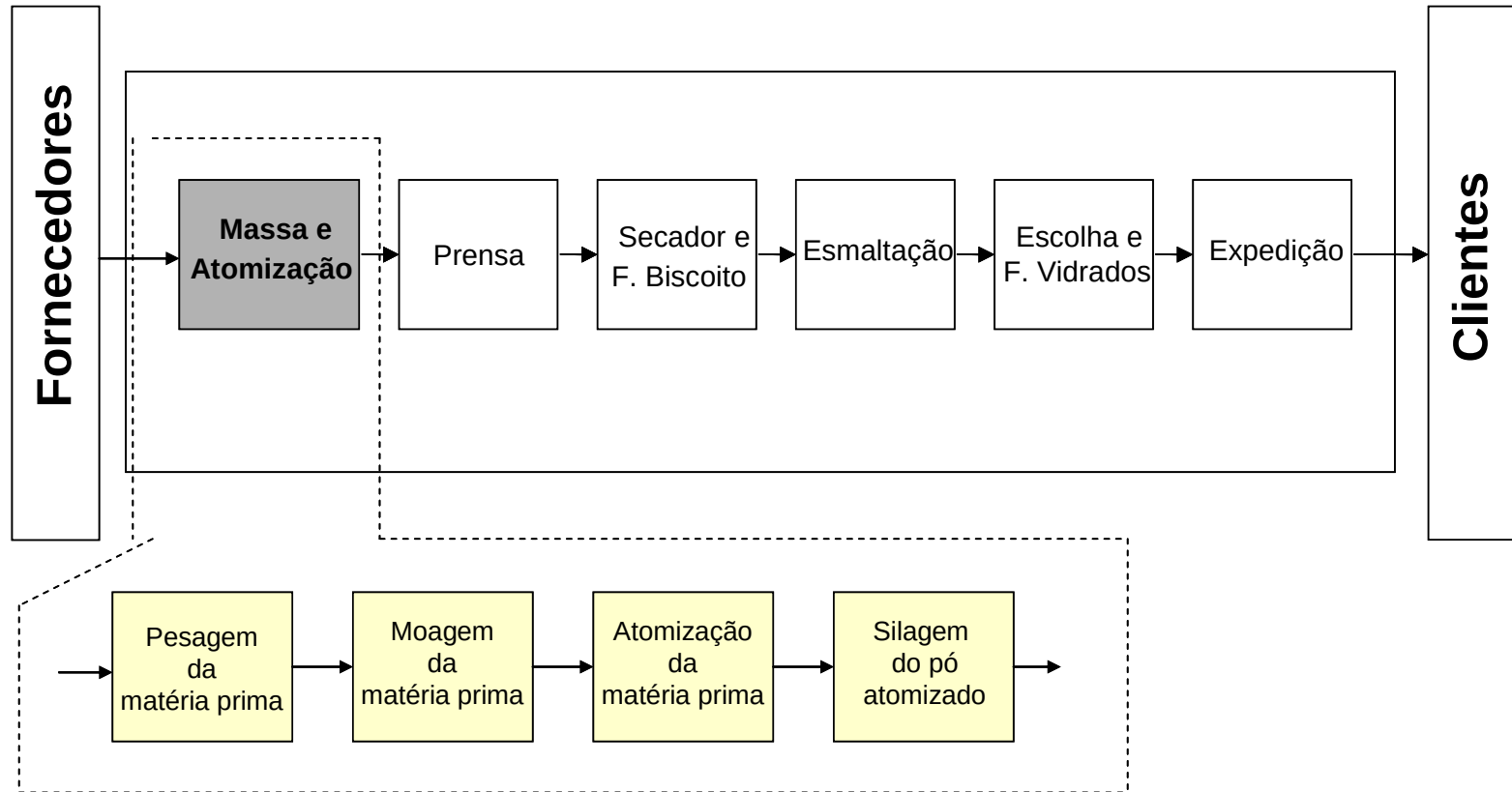
Seqüência de Tipos de Atividades, Setores e Tempos



Fluxograma Geográfico



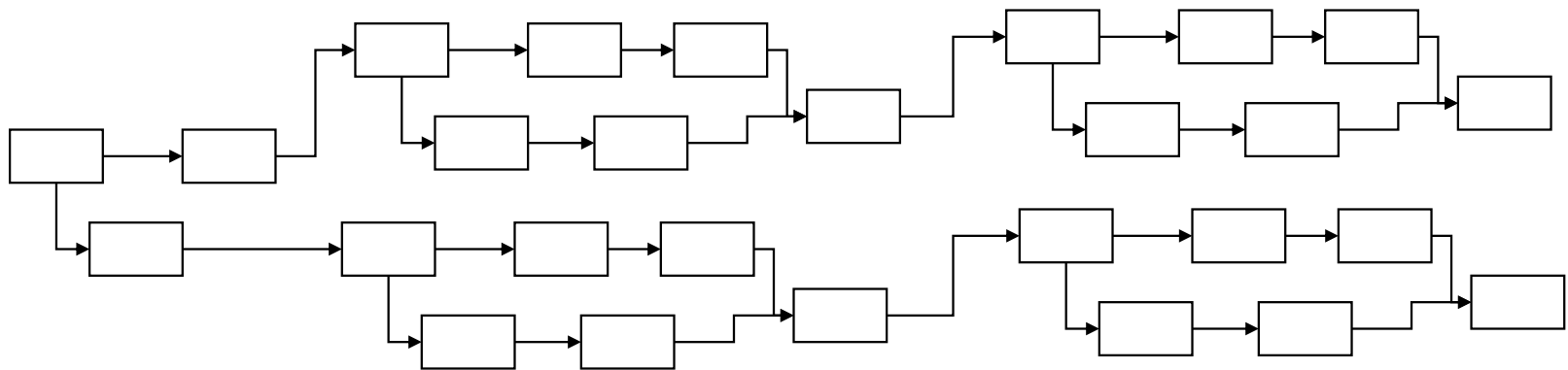
O processo em múltiplos níveis



O grau de detalhamento depende do objetivo da análise

O processo em múltiplos níveis

- **Nível de detalhamento muito exagerado:** dificulta uma visão macro, principalmente em processos interdepartamentais.



ANÁLISE DO VALOR AGREGADO



Análise do Valor Agregado = AVA

Objetivo é determinar quais atividades efetivamente contribuem para satisfazer as expectativas do cliente, interno ou externo, i.e. identificar quais as atividades que contribuem no atendimento das necessidades dos clientes.

Tipos de Atividades :

- atividades com Valor Real Agregado = VRA
- atividades com Valor Empresarial Agregado = VEA
- atividades Sem Valor Agregado = SVA



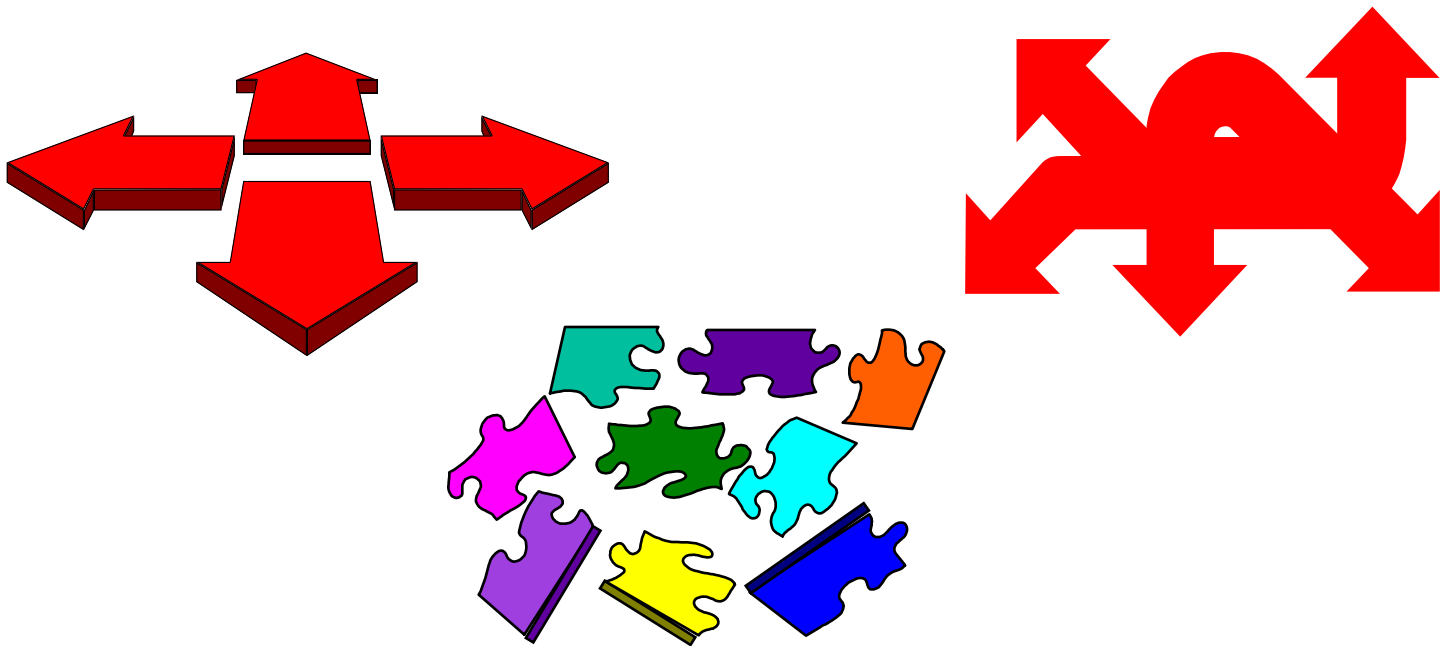
Atividades que precisam ser executadas para atender às exigências dos clientes.

Atividades que não contribuem para o atendimento das exigências dos clientes. Estas atividades poderiam ser eliminadas sem comprometer a funcionalidade do produto/serviço.

■ Exemplo: (Empréstimo Bancário) - AVA

PROCESSO - Empréstimo Bancário para Cliente Pessoa Física			
SUBPROCESSOS	Atividades VRA	Atividades VEA	Atividades SVA
A - Solicitação do Cliente	X		
B - Análise do Cadastro		X	
C - Análise Financeira		X	
D – Inspeção da operação			X
E - Pagamento do Empréstimo	X		
F - Ass. Prom. e Cobranças		X	

- Normalmente a visão que o gerente tem do processo é diferente da realidade. Nem tudo é executado conforme planejado.



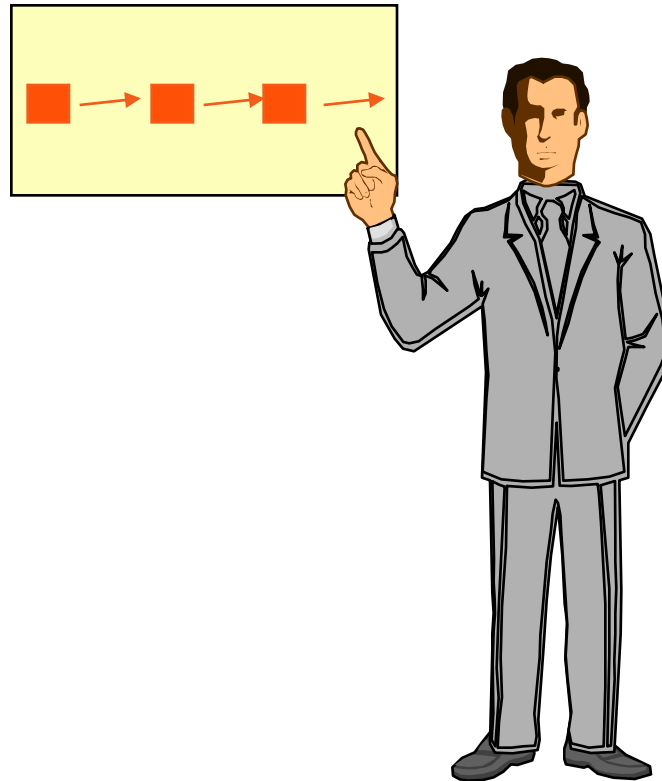
- É preciso corrigir/ampliar a visão (ouvir os participantes)



- Trabalhar baseado em fatos, não em opiniões



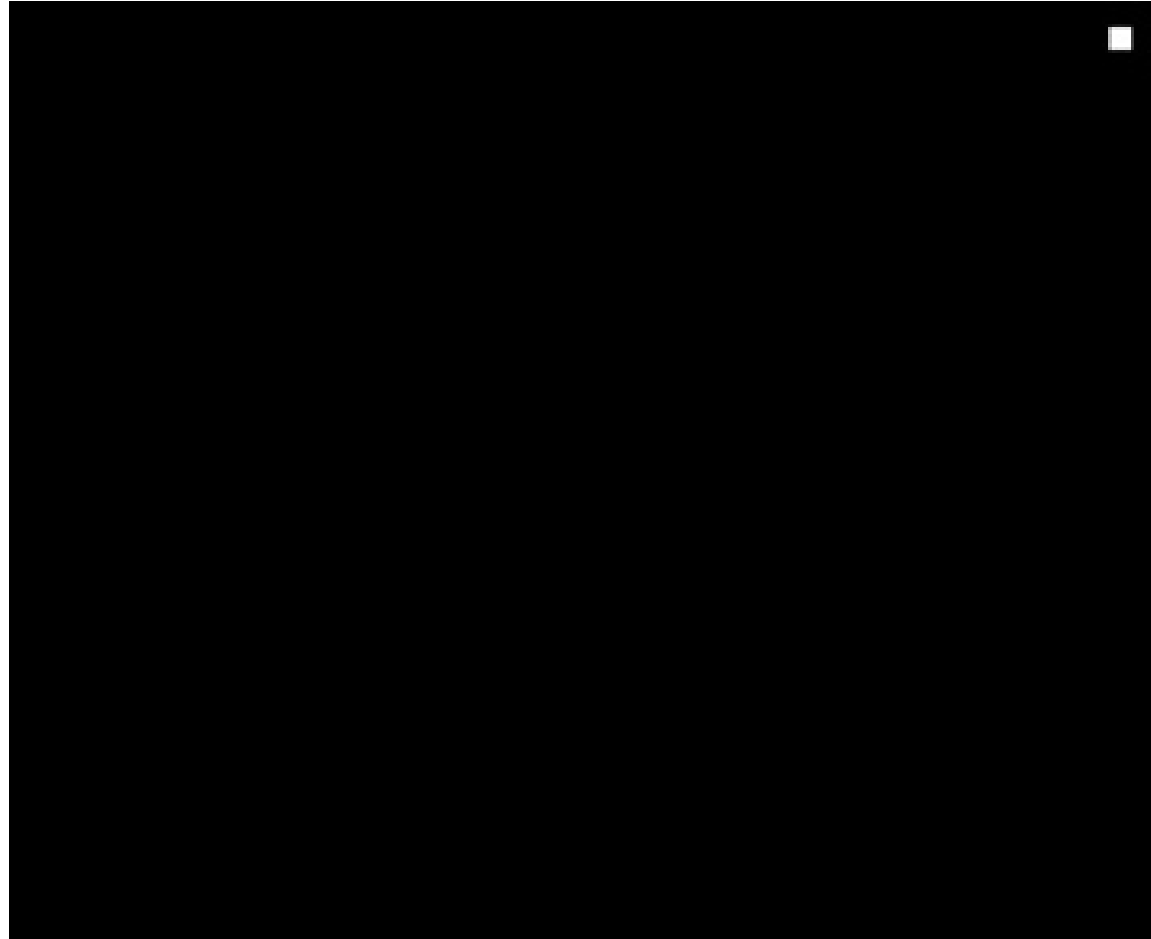
- Observar o trabalho sob a ótica de “processo”



Mapeamento do processo em tabelas

PROCESSO DE BENEFICIAMENTO				
FORNECEDOR	ENTRADA	ATIVIDADE	SAÍDA	CLIENTE
• Malharia • Basf, Quimisa, DyStar, Clariant, Bayer (Produtos Químicos e Auxiliares) • Diana (Sal) • Ultragás (Gás)	- Malha - Produtos químicos - Água - Vapor - Energia	- Receber os lotes da malharia - Pesar os produtos químicos - Alvejar ou tingir os lotes - Secar e estabilizar o tecido - Enviar os lotes para o corte	- Malha em Rolo - Resíduos	- Seção de Corte - Sistema de recuperação e tratamento de resíduos.

Valor..... Produtor/Cliente



Peter Drucker

“Se você não pode medir, você não pode gerenciar.”

O QUE SÃO MEDIDAS DE DESEMPENHO?

- ✱ “Sinais vitais” da organização. (Hronec, 1994)
- ✱ Indicam quão bem estamos fazendo as coisas?
- ✱ Indicam Grau de adequação ao uso de bens e/ou serviços

Medidas de desempenho

Definição : Ferramenta que quantifica a forma como as atividades de um processo e suas saídas atingem um resultado. Medidas de desempenho: são “sinais vitais” da empresa. Servem também para **identificar, **prever** e **evitar problemas** e **avaliar melhorias**.**

Indicadores podem ser “entendidos” de forma errada

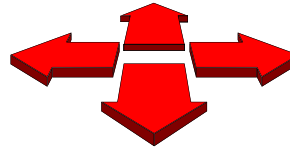


Vantagens da Gerência de Processo

- **ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES**

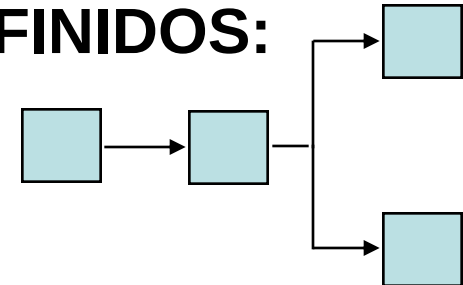


- **VISÃO AMPLA E HORIZONTAL DO NEGÓCIO**



- **PROCESSOS CLARAMENTE DEFINIDOS:**

- **Atividades**
- **Padrões de qualidade**



Vantagens da Gerência de Processo

■ CONHECIMENTO GLOBAL DO PROCESSO

■ Melhor utilização dos recursos

- otimização

- priorização



■ Melhoria na comunicação

■ Maior envolvimento dos funcionários, em todos os níveis



- Introdução
- Valor
- Fluxo de Valor
- Processo
- Gestão Por Processos
- Melhoria Continua – GdP
- **Eficiência & Resultados**

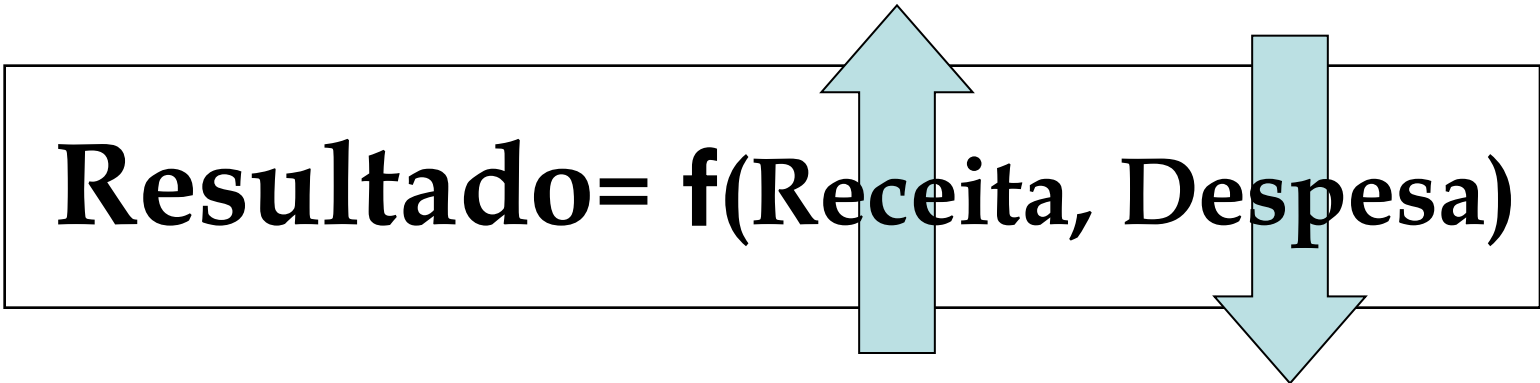


Resultado é função do processo

$$\text{\$} = f(\text{Receita}, \text{Despesa})$$



Resultado é função do processo


$$\text{Resultado} = f(\text{Receita}, \text{Despesa})$$

Resultado é função do processo

Resultado = f(Receita, Despesa)

Gestão de recursos

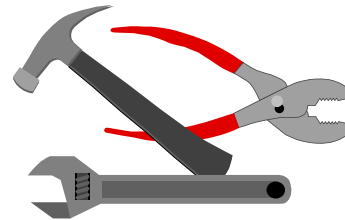




Quando os objetivos da Organização são:

- Identificar processos e atividades
- Vislumbrar oportunidades de melhoria
- Mudança comportamental
- Racionalizar recursos e resíduos
- Introduzir novas tecnologias.

**Gerenciamento de processos
é uma das**



**para a Incremento de
Competitividade.**





- Gregorio Varvakis
- grego@deps.ufsc.br
- 48 32717054 - 99115013