

## Otimização dos Processos de Negócio Perguntas e Respostas Relevantes

Marcelo Raducziner

Compass – International Knowledge Center

Diretor de Consultoria

[marceloraducziner@compassbr.com.br](mailto:marceloraducziner@compassbr.com.br)

Rafael Villar

Compass – International Knowledge Center

Consultor de gestão de processos

[rafaelvillar@compassbr.com.br](mailto:rafaelvillar@compassbr.com.br)

### Resumo:

É crescente a busca por profissionais especialistas em Gestão de Processos e Otimização de Processos. Constantemente têm ocorrido fóruns e debates sobre melhores práticas de mercado, metodologias, tecnologias e ferramentas relacionadas ao assunto, tais como: mapeamento, automação, redução de custos, medição de produtividade, certificações de qualidade, dimensionamento de equipe, otimização, etc. Como participantes de alguns desses encontros profissionais os autores entenderam como relevante responder algumas questões, aquelas mais comumente levantadas referentes a Otimização de Processos.

## Introdução:

Na lista de “assuntos a resolver” de uma gama cada vez maior de executivos e gerentes a Gestão de Processos vem aos poucos tomando cada vez mais espaço. Normalmente na frente dessa lista estão questões financeiras como fluxo de caixa e orçamento, seguidas de perto por sistemas e tecnologia ou ainda por assuntos relacionados com clientes. A novidade que a Gestão de Processos representa nessa lista, na verdade somente deixa claro para alguns, o que muitos já sabem. Os itens que despontavam antes na frente nessa lista estavam lá normalmente por motivo: Os problemas com processos.

Essa mudança de percepção da origem das causas fundamentais dos problemas está vinculada com dois diferentes motivos:

- Necessidade de maior integração entre os diferentes departamentos ou funções para resolução de problemas
- Oferta de informações sobre o desempenho das organizações em função da implementação de Sistemas Integrados de Gestão – (ERP’s)

Adicionalmente, outros fatores como a crise do mercado e a competição cada vez mais intensa entre concorrentes, vem obrigando as organizações a olharem com muito mais cuidado suas operações em termos de velocidade e custos.

Assim, novos projetos vêm rapidamente surgindo nas organizações, como: documentação e mapeamento de processos; otimização e automação de processos; revisão de custos; dimensionamento de equipes; definição de indicadores de desempenho. Até alguns temas nem tão novos como a implantação de Modelos de Custo Baseado em Atividades ganharam novo fôlego. Todas essas soluções estão hoje melhor, suportadas por tecnologias que facilitam o trabalho da equipe do projeto reduzindo o tempo de execução do trabalho e aumentando os benefícios resultantes.

Boa parte dessas iniciativas acaba trazendo à tona a oportunidade de transformação da organização, pois estimulam o debate e a quebra de fronteiras departamentais, gerando constantes buscas para o aumento da eficiência e eficácia na produção, com redução de custos, riscos e gargalos operacionais. Isto ocorre em parte por que os participantes dos processos passam a observar e a entender o negócio como um todo e não apenas as suas respectivas áreas de atuação. No mesmo sentido a satisfação do cliente (interno ou externo) acaba por ser priorizada em detrimento a intenções individuais.

Entretanto para cada tipo de iniciativa existem questões que precisam ser observadas visando o sucesso do projeto. Especificamente quando falamos de projetos de Otimização de Processos quais são essas questões:

### **1. Como começar um movimento orientado à otimização dos processos?**

Antes do inicio de um projeto de Otimização é necessário que haja certeza dos objetivos e dos resultados esperados. Apesar de parecer uma obviedade, não são raras as iniciativas que não tem nenhum parâmetro de expectativas ou quando existem são pouco claros e específicos. Alguns podem acreditar que sendo assim tudo o que for encontrado será positivo. Outros podem pensar que

não é possível de antemão identificar as melhorias e por consequência estimar os resultados.

Entretanto a definição de expectativas de resultados não significa algo obrigatório e que se não alcançado representaria o fracasso do projeto. Essa definição serve de referência para a equipe do projeto estabelecer prioridades e orientar suas decisões em termos de detalhamento e profundidade dos trabalhos. Da mesma forma o objetivo orienta onde, como e quando os resultados devem ser esperados.

Essas definições facilitam decisões ainda que também prévias ao início do projeto, porém, são extremamente importantes como por exemplo: que técnica será utilizada no projeto; a duração; o tipo de esforço do trabalho; etc.

Outra questão importante é a comunicação da iniciativa para todos os envolvidos e em alguns casos para toda a organização, pois permite que a equipe do projeto tenha o apoio e a força necessários para sugerir alterações que, por exemplo, pode ter grande impacto político.

## **2. Quais técnicas podem ser utilizadas para a otimização dos processos de negócio?**

Inicialmente é preciso dizer que independente das técnicas de otimização utilizadas os passos para a condução dos trabalhos normalmente seguem a seguinte estrutura: levantamento de informações de processos, análise e redesenho.

São três as técnicas que as organizações vêm adotando para projetos voltados à otimização de processos:

- Análise comparativa de processos, ou também conhecida como AS-IS versus TO-BE. Aqui é fundamental que se tenha claro o objetivo para o desenho do futuro dos processos, ou seja, o TO-BE, pois é a partir dele que os processos atuais serão analisados. Após o levantamento dos processos na situação atual (como são feitos hoje) através entrevistas, reuniões ou análise de documentação. Considerando então o objetivo do projeto, por exemplo, aumento de eficiência, os processos são analisados com a intenção de identificar falhas, gargalos, oportunidades de simplificação e etc. Se o objetivo estiver mais alinhado a automação, adiciona-se a análise a identificação daquelas atividades que possam ser realizadas diretamente por sistemas tecnológicos, além das interfaces com outros sistemas e pontos de controle. Outros objetivos podem levar a inclusão de outros tipos de análise. A definição dos novos processos (TO BE) ou redesenho será realizada a partir da aplicação daquelas proposições de melhoria identificadas e consideradas como válidas para implementação.
- Análise de agregação de valor. Após a identificação de processos e seu detalhamento realiza-se uma classificação das atividades conforme critérios de adição de valor ao resultado do processo. Aquelas com menor ou nenhum valor são tratadas de forma a serem eliminadas. Algumas vezes por representarem exigências de legislação ou de controles organizacionais e não poderem ser eliminados busca-se a minimização de custos ou de seus impactos no processo. Como norma geral as atividades que não agregam valor costumam estar relacionadas com conciliação, revisão, digitação, de documentos; armazenagem e movimentação de itens e documentos. Estas

são suscetíveis a eliminação, pois aumentam consideravelmente o custo e o tempo de execução do processo.

- **Análise de simulação de processos.** Em diversos casos a intenção de uma organização ao otimizar seus processos é assegurar maior velocidade possível com menores custos. Nessa técnica a identificação dos processos e atividades deve ser complementada pelo levantamento de tempos, volumes, recursos, resultados e outros dados que irão permitir a realização de simulações de execução do processo buscando o seu ponto ótimo presente e/ou em algum momento futuro. Conforme o objetivo do projeto diversas análises poderão ser realizadas em diferentes direções: mudanças de ordenamento; alteração no teor das atividades; inclusão, automação, eliminação de atividades; etc. A opção que satisfizer o objetivo definido será a base para o redesenho. A grande vantagem nesses casos é a possibilidade de criar e testar cenários sem colocar em risco na base da tentativa e erro processos operativos por vezes complexos.

É preciso dizer que a utilização de ferramentas e aplicativos tecnológicos pode ser de grande valia em cada uma das técnicas, sendo inclusive fundamental dependendo da quantidade e da complexidade dos processos envolvidos. Existem diversos aplicativos que permitem a simulação ou classificação de atividades ou ainda a representação gráfica dos processos. A identificação da técnica a ser utilizada também serve como base para a definição dos requisitos do aplicativo.

### **3. Como selecionar a técnica a ser utilizada?**

Com certeza o objetivo e a abrangência do projeto na organização definem a melhor técnica a ser utilizada. Entretanto cabe ressaltar que cada técnica exige um esforço de trabalho e um tempo de maturação de resultados diferentes. Além disso, seleção da técnica pode ser influenciada por outros fatores como, por exemplo, a tecnologia, recursos financeiros e humanos disponíveis.

### **4. Possuir documentação de processos aumenta a velocidade do trabalho de otimização dos processos?**

A existência de um mapeamento de processos prévio pode ser um grande ganho em termos de tempo para o projeto. Entretanto a utilização dessa documentação deve ser considerada após avaliação adequada em função de vários fatores:

- Data de validade: a obsolescência da documentação em função de atualizações nos próprios processos.
- Tipo e qualidade das informações presentes na documentação pode não ser suficiente ou adequado para realização de análises de otimização.

Informações sobre a estrutura organizacional, as funções e atribuições de cada uma das suas unidades utilizadas de forma complementar devem ser consideradas da mesma forma.

Porém, é importante ressaltar que a equipe do projeto deve sempre priorizar a realidade em detrimento ao papel.

### **5. Como monitorar e medir as otimizações nos processos?**

Saber os resultados de um projeto de otimização significa conhecer os efeitos dos “novos” processos trabalhados diante de metas e objetivos estabelecidos. Apesar disso, muitas empresas não incluem em seus projetos uma avaliação dos resultados alcançados. Diversos são os motivos, desde falta de tempo, até falta de planejamento para realizar esse tipo de análise. O meio para encontrar esses benefícios é a utilização de indicadores de desempenho no estilo “antes” e “depois”. E sem o planejamento adequado, a grande maioria dos casos, não lembra de tirar a foto do “antes”. Sem esse tipo de informação perde-se a oportunidade de analisar a otimização de processos a partir de diversos ciclos de aplicação, a chamada melhoria contínua.

## **6. Até quando um processo pode ser considerado otimizado?**

Quanto maior o nível de maturidade da Organização e dos processos de negócio, maior é a probabilidade de sucesso em um movimento voltado para a otimização.

Em teoria não há limites para se considerar um processo otimizado, visto que a cada dia novas maneiras de se realizar uma atividade podem se tornar viáveis em função da evolução tecnológica. No entanto, para a implementação de melhorias em um processo não raro é a necessidade de inversão de recursos financeiros destinados a viabilizar a própria otimização, seja, por exemplo: por aquisição de máquinas, implementação de sistemas ou equipamentos; recuperação ou construção de instalações; contratação de mão-de-obra; treinamentos; instalação de controles; etc.

A limitação para otimização estará sempre vinculada a própria disponibilidade de recursos da organização, tornando fundamental a utilização de análises de relação custo/benefício em qualquer melhoria.

***Marcelo Raducziner** é Mestre em Administração pela FGV-RJ e certificado pelo PMI como PMP. É Diretor da Compass International, onde é responsável pela prática de Consultoria em Gestão Empresarial para o Brasil. É professor em programas de pós-graduação e palestrante.*

***Rafael Villar** é Bacharel em Administração de empresas pela FGV-RJ e Consultor de Processos da Compass International.*