



NOVO MÉTODO “PAMC” PARA ANÁLISE DE PROCESSOS MODELO CANVAS

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da ¹

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. **Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 01, Ed. 01, Vol. 11, pp. 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

RESUMO

Este artigo apresenta um novo método prático e colaborativo para analisar e redesenhar processos de negócio: Processos Modelo Canvas. Este método foi desenvolvido com base no “Business Model Canvas” (OSTERWALDER, 2011) e tem por objetivo transformar a análise de processos numa atividade que seja objetiva, prática e, principalmente, colaborativa para os profissionais e todos os envolvidos na gestão de processos.

Palavras-chave: Análise de Processos, Canvas, Cadeia de Valor.

INTRODUÇÃO

O **Processes Analysis Model Canvas** (tradução: Análise de Processos Modelo Canvas) foi desenvolvido pelo professor Wellington P. L. Silva com base no modelo “Business Model Canvas” (Osterwalder, 2011), voltado para a apresentação de novos modelos de negócio.

¹ Mestrado em Marketing de Serviços pela Université François Rabelais de Tours (França). MBA em Gestão e Desenvolvimento Empresarial pela UFRJ e graduação em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing.



Atualmente, a atividade de análise de processos é normalmente realizada por meio de uma entrevista entre o profissional de processos e as pessoas envolvidas diretamente na operação do processo analisado, tornando essa atividade muitas vezes repetitiva e até burocrática para quem não é do ramo.

A ideia central do Processes Analysis Model Canvas (PAMC) é simplificar essa atividade de análise e redesenho de processos através da interação proporcionada na construção do Canvas. Desta forma, o método PAMC irá contribuir decisivamente para a atividade do profissional de processos à medida que ele passa a adquirir um papel mais amplo, de facilitador, ao mediar um encontro participativo com todos os envolvidos no processo utilizando o PAMC como ferramenta.

Essa interação proposta pelo método PAMC é obtida a partir da realização de um *brainstorming*, com os principais envolvidos no processo, onde o PAMC é construído em 10 blocos de análise que podem ser visualizados numa única folha de papel (figura 1).

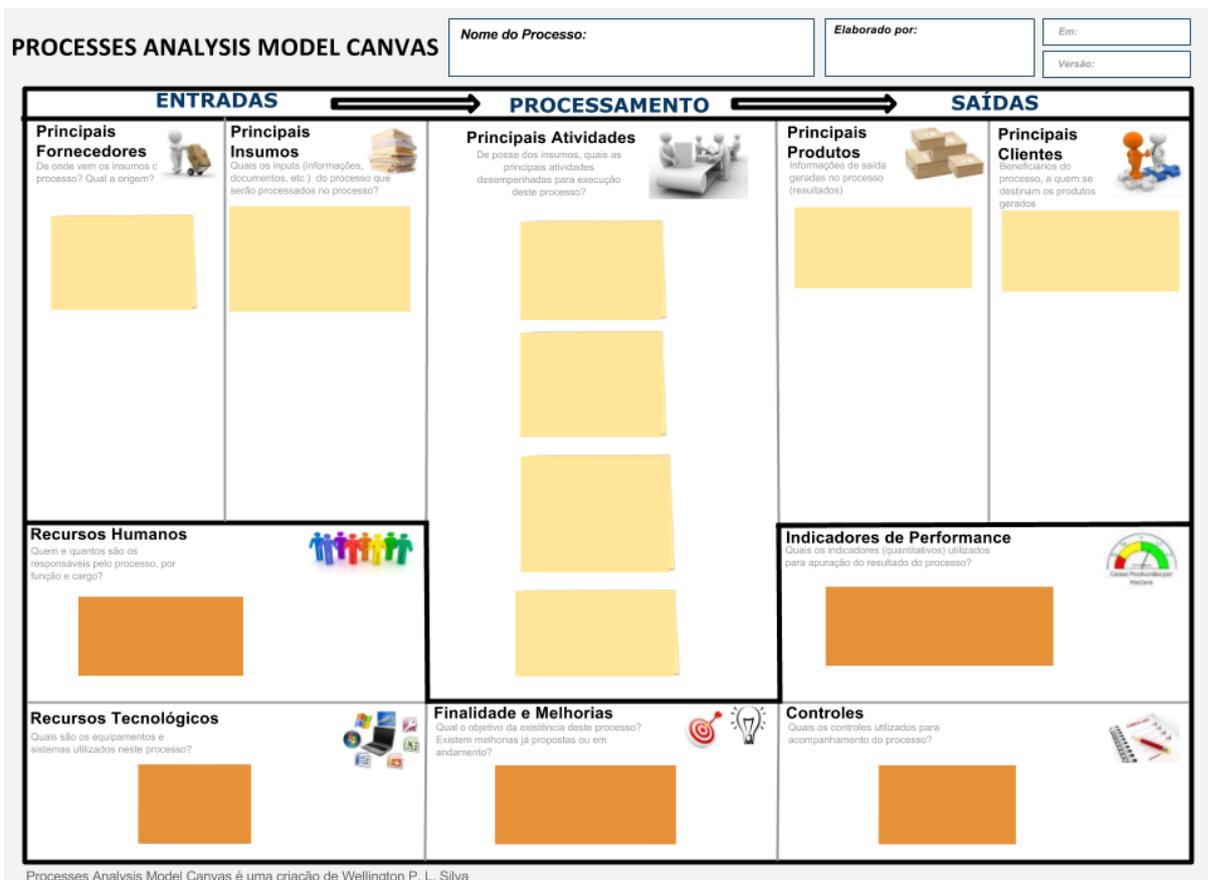


Figura 1: Processes Analysis Model Canvas (PAMC)

No capítulo 3 é apresentado como se dá a construção do Canvas e no capítulo 5 são apresentados dois processos, como exemplos ilustrativos, analisados à luz do método PAMC.

1. REVISÃO BÁSICA DE CONCEITOS

Antes de se iniciar um trabalho de análise de processos é importante também entender a Cadeia de Valor (PORTER, 1989) da organização onde o processo está inserido. Segundo Porter, a Cadeia de Valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. Através da Cadeia de Valor é possível compreender o fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais organizações interdependentes, além de representar, de forma abrangente, a missão (razão de ser) de uma organização. A compreensão deste

modelo é ilustrada pelo esquema clássico da Cadeia de Valor (figura 4), que apresenta uma divisão baseada em atividades primárias (diretamente ligadas à atividade fim da organização) e atividades de apoio (que dão apoio à atividade fim):



Figura 4: Esquema da Cadeia de Valor de Porter

Para Johansson et al. (1995), **Processo** é o conjunto de atividades ligadas que tomam insumos (*inputs*) e os transformam para criar um ou mais resultados (*outputs*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva. Já o **Subprocesso** é uma divisão utilizada para organizar hierarquicamente um processo. Um **Processo** pode ter “N” **Subprocessos** conforme sua necessidade de controle e abrangência de gestão.

Para Rosemann e Von Brocke (2013), **Insumos (*inputs*)** são os recursos necessários para dar início às atividades do processo. Eles podem ser informações, documentos, matéria-prima etc. Já os **Produtos (*outputs*)** são os resultados gerados pelo processo.

Quem envia os insumos para o processo são os **Fornecedores**, que também representam a **Origem** dos insumos. Já os **Cientes** são os que recebem e tem



interesse direto no produto gerado pelo processo, de forma que eles também representam o **Destino** desses produtos.

2. CONSTRUÇÃO DO PROCESSES ANALYSIS MODEL CANVAS

2.1 PREPARAÇÃO

- Conhecer a Cadeia de Valor da organização onde o processo está inserido.
- Designar uma pessoa para conduzir a dinâmica de construção do Mapa.
- Definir o local e os participantes que estarão envolvidos na construção do Mapa. É importante que o gestor do processo e um ou mais pessoas que sejam responsáveis pela execução das atividades participem da construção do Canvas.
- Separar post its de cores diferentes. Um kit para os blocos de “Sequenciamento Básico de Processos” e outro kit para os blocos de “Informações de Suporte à Análise”.

Disponibilizar de uma folha de papel, de preferência do tamanho A1, para desenhar a estrutura do Processes Analysis Model Canvas e colocar os post its® que serão utilizados no Canvas (utilizar uma folha de post it para cada informação identificada).

O mapa (Canvas) é composto por 10 blocos que se dividem em 2 partes, cada uma com 5 blocos: “Sequenciamento Básico de Processos” e “Informações de Suporte à Análise”.

O **Sequenciamento Básico de Processos** (figura 2) é a base do mapeamento de processos. Esta parte é composta por uma subdivisão chamada de **Entradas** (blocos dos Principais Fornecedores/Origem e Principais Insumos), **Processamento** (bloco das Principais Atividades do Processo) e **Saídas** (blocos dos Principais Produtos e Clientes/Destino).

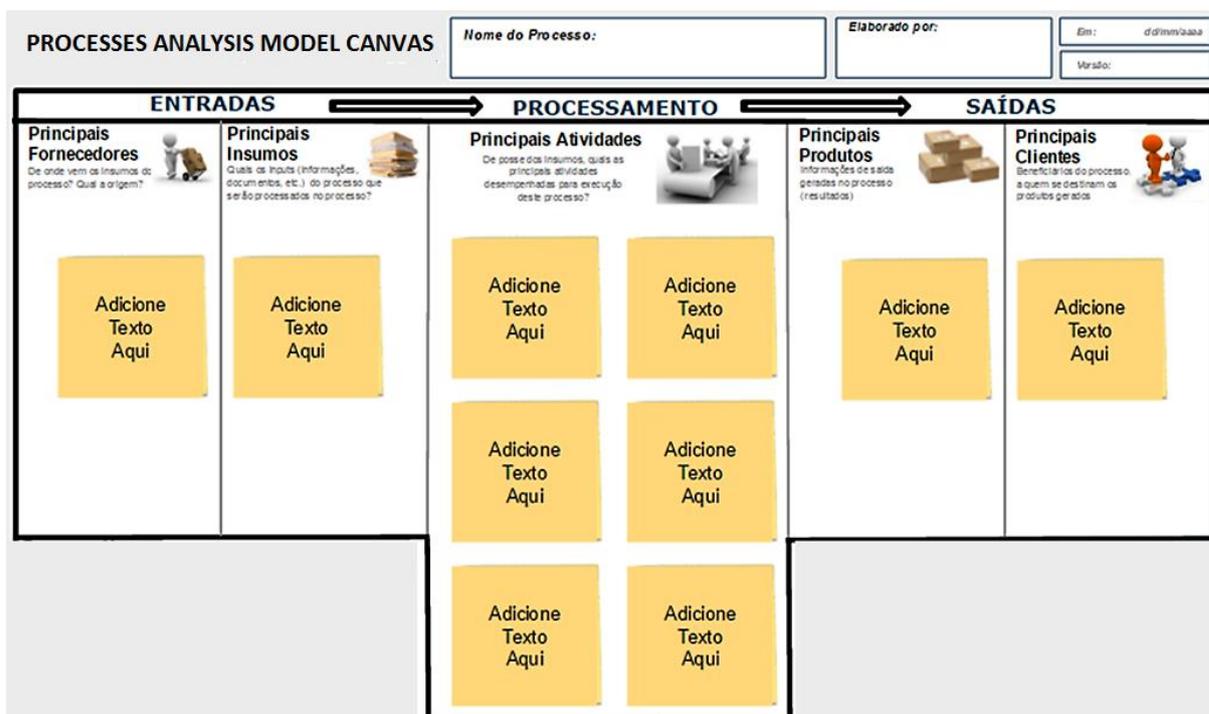


Figura 2: Sequenciamento Básico de Processos

As Informações de Suporte à Análise (figura 3) dão suporte ao mapeamento, subsidiando uma análise mais aprofundada do processo. Esta parte é composta pelos blocos de Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos, Finalidade & Melhorias, Indicadores de Performance e Controles.

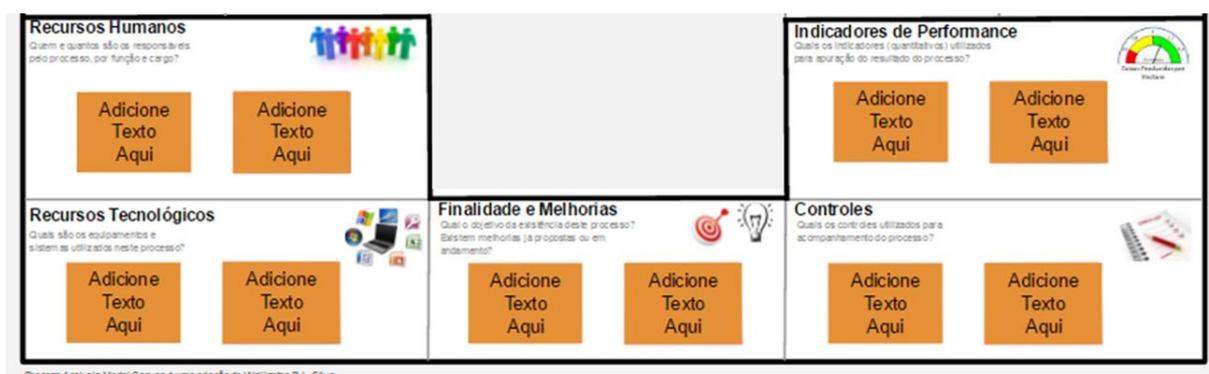


Figura 3: Informações de Suporte à Análise



2.2 DESENVOLVIMENTO

Identificar os fornecedores dos insumos (figura 5). As perguntas-chave para este item são: De onde vem os insumos? Qual a origem do processo?

Identificar os insumos (inputs = entradas) do processo (figura 5). Perguntas-chave: Quais os inputs (documentos, informações, etc.) que serão processados nas atividades do processo?

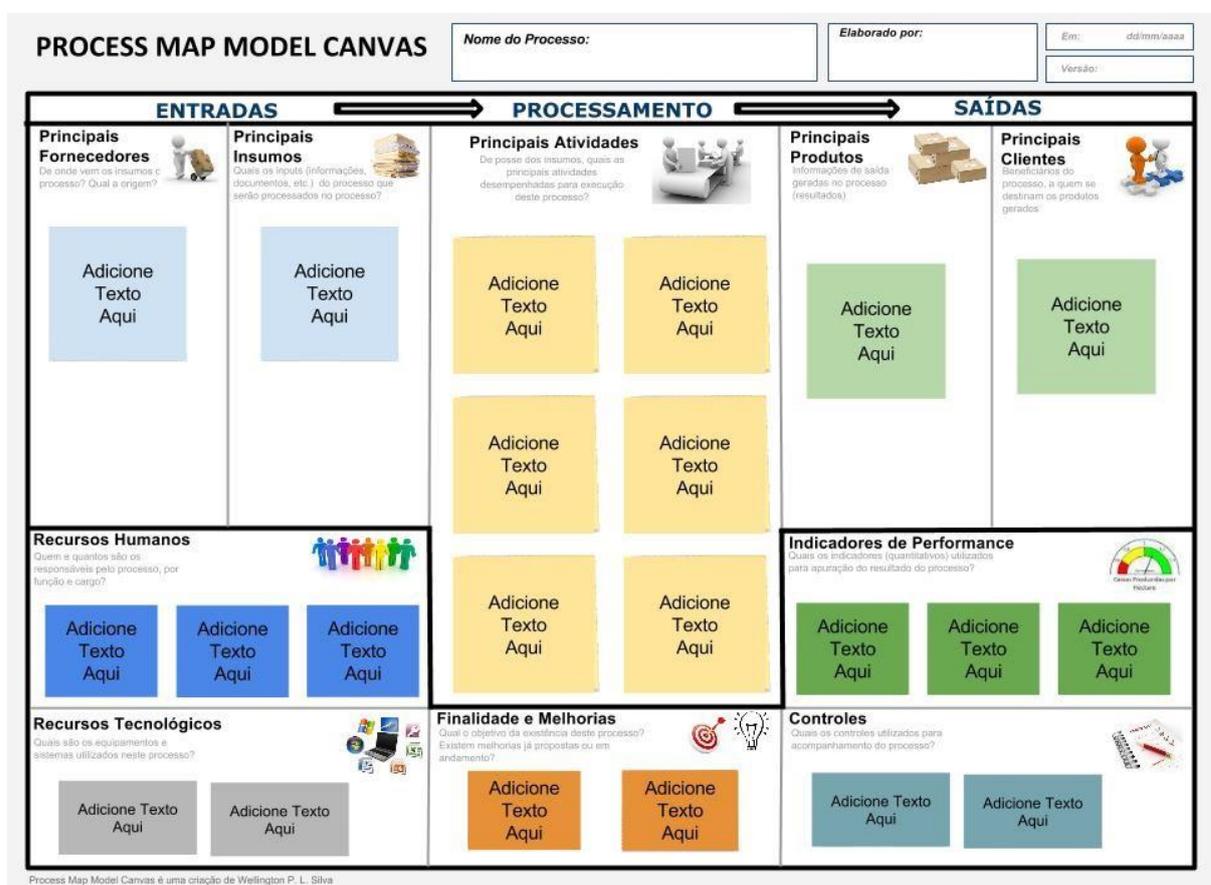


Figura 5: Fornecedores e Insumos do Processo

Principais atividades: de posse dos insumos, listar, de forma ordenada, as principais atividades (figura 6) desempenhadas para execução do processo. Em seguida, marcar ou destacar as atividades que podem ser otimizadas futuramente, ou seja, atividades com potencial de melhoria.

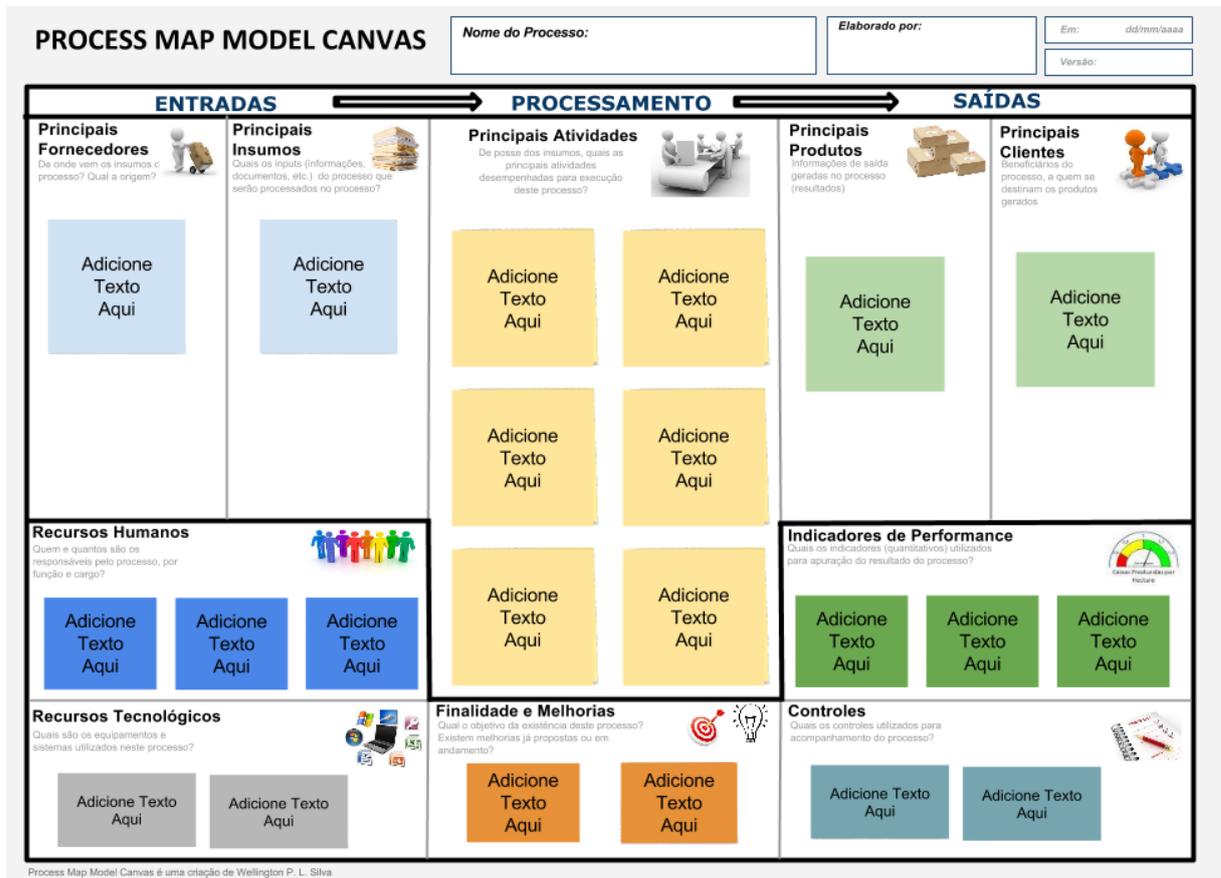


Figura 6: Atividades principais

Principais produtos (figura 7): identificar as principais informações de saída (resultados) geradas no

Principais clientes (figura 7): identificar os beneficiários do processo, a quem se destinam os produtos gerados.

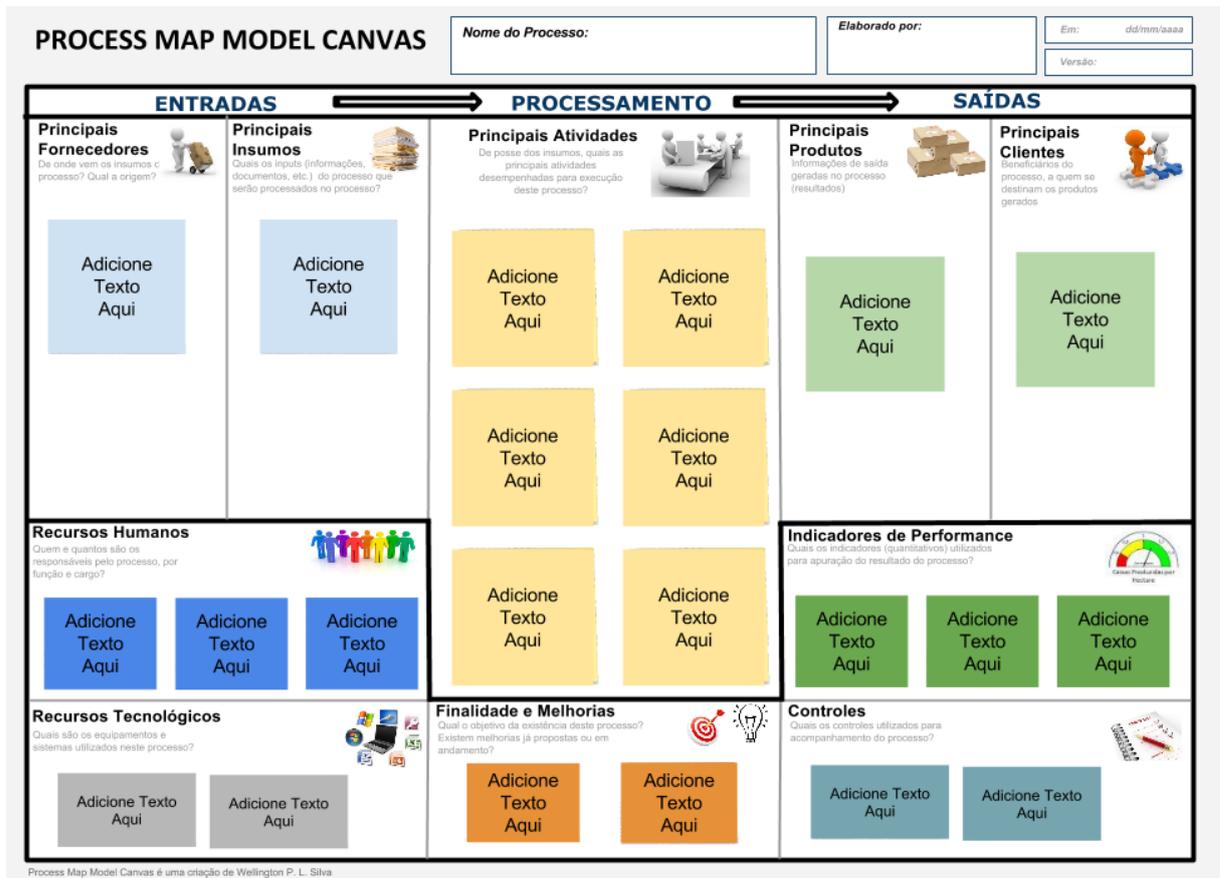


Figura 7: Produtos e Clientes

Recursos humanos (figura 8): identificar quais são os responsáveis pela gestão do processo, por função e cargo. Opcionalmente, identificar também o custo de pessoal deste processo.

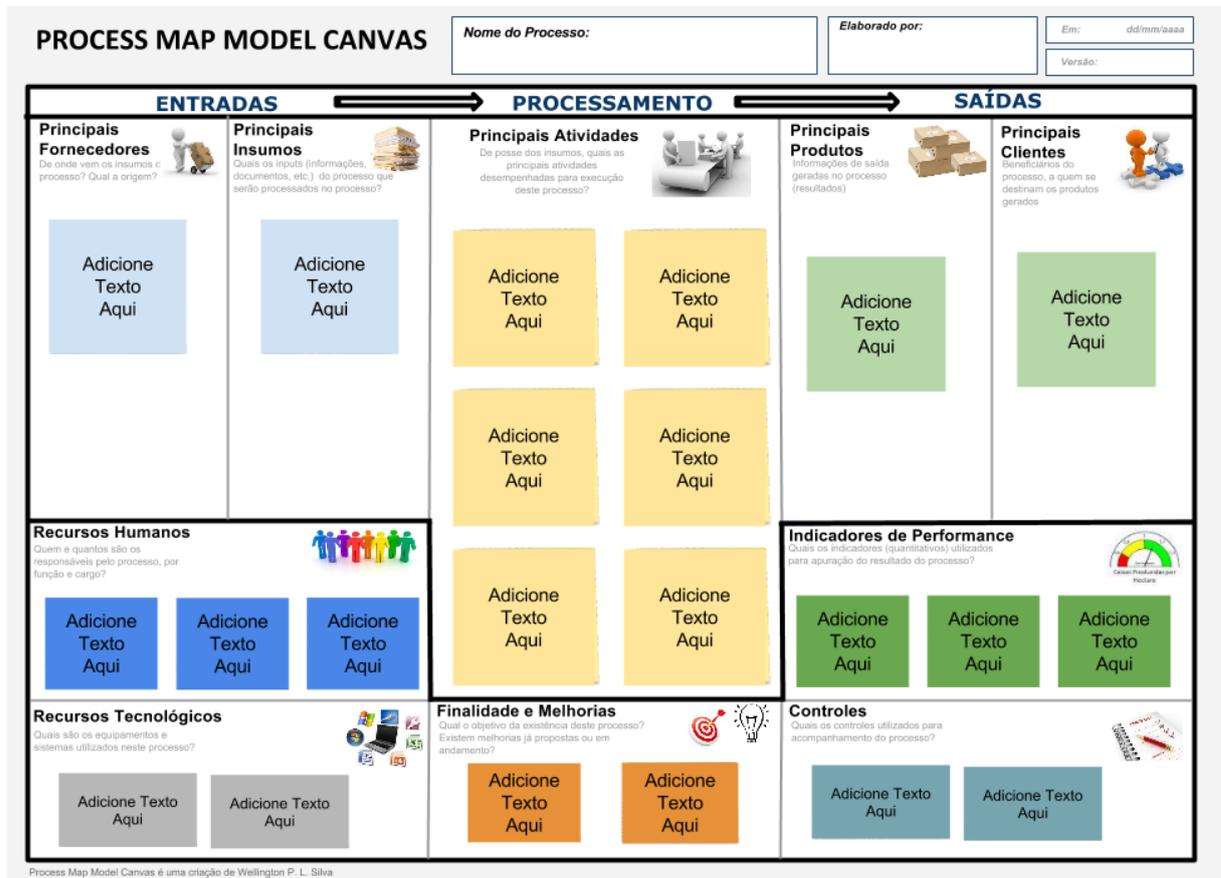


Figura 8: Recursos Humanos

Recursos tecnológicos (figura 9): identificar quais são os equipamentos e sistemas utilizados neste processo, assim como a finalidade de utilização. Palavras-chave: Portais, Servidores, Softwares, etc.

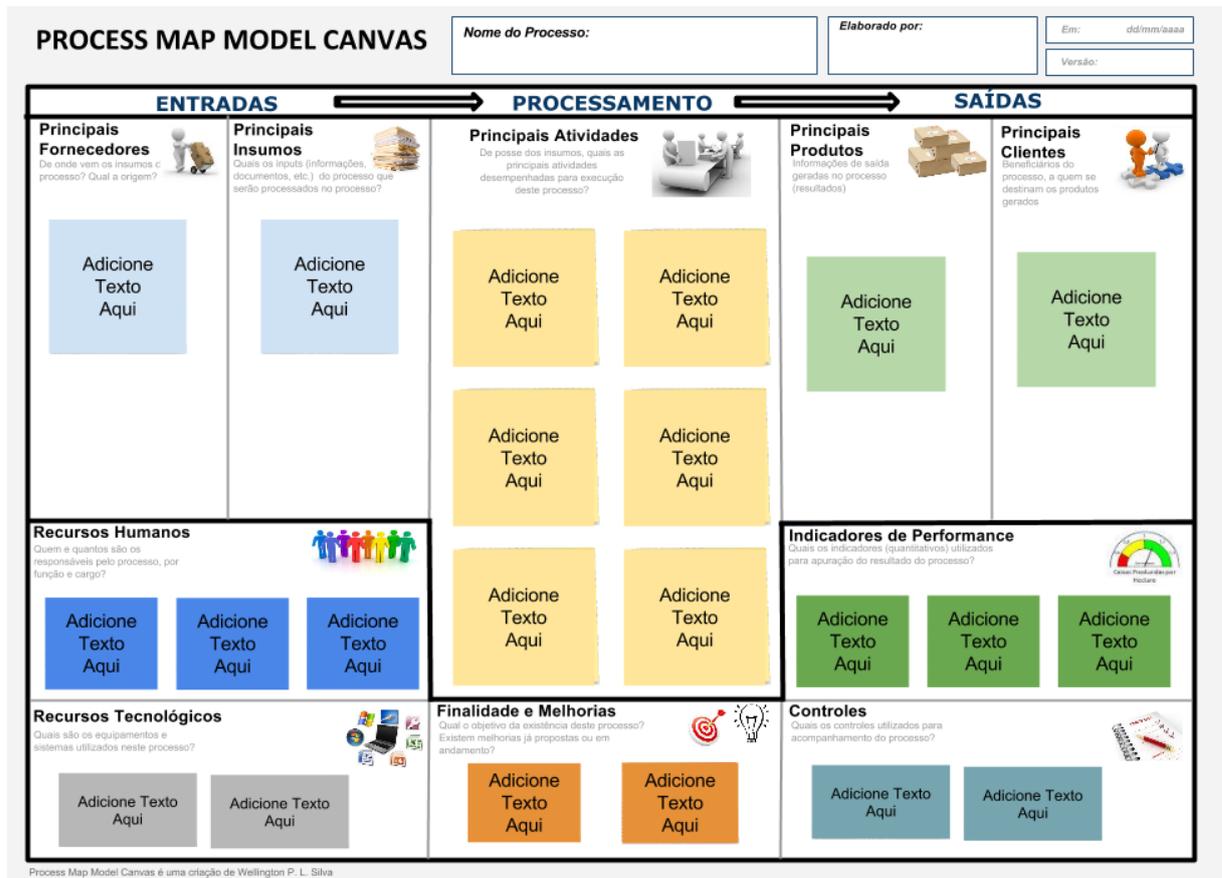


Figura 9: Recursos Tecnológicos

Finalidade e melhorias(figura 10) : identificar qual é o objetivo da existência do processo mapeado e verificar se existem propostas de melhorias em andamento. Palavras-chave: projetos de redução de custos, propostas de otimização de layout, projeto de melhoria em andamento, etc.

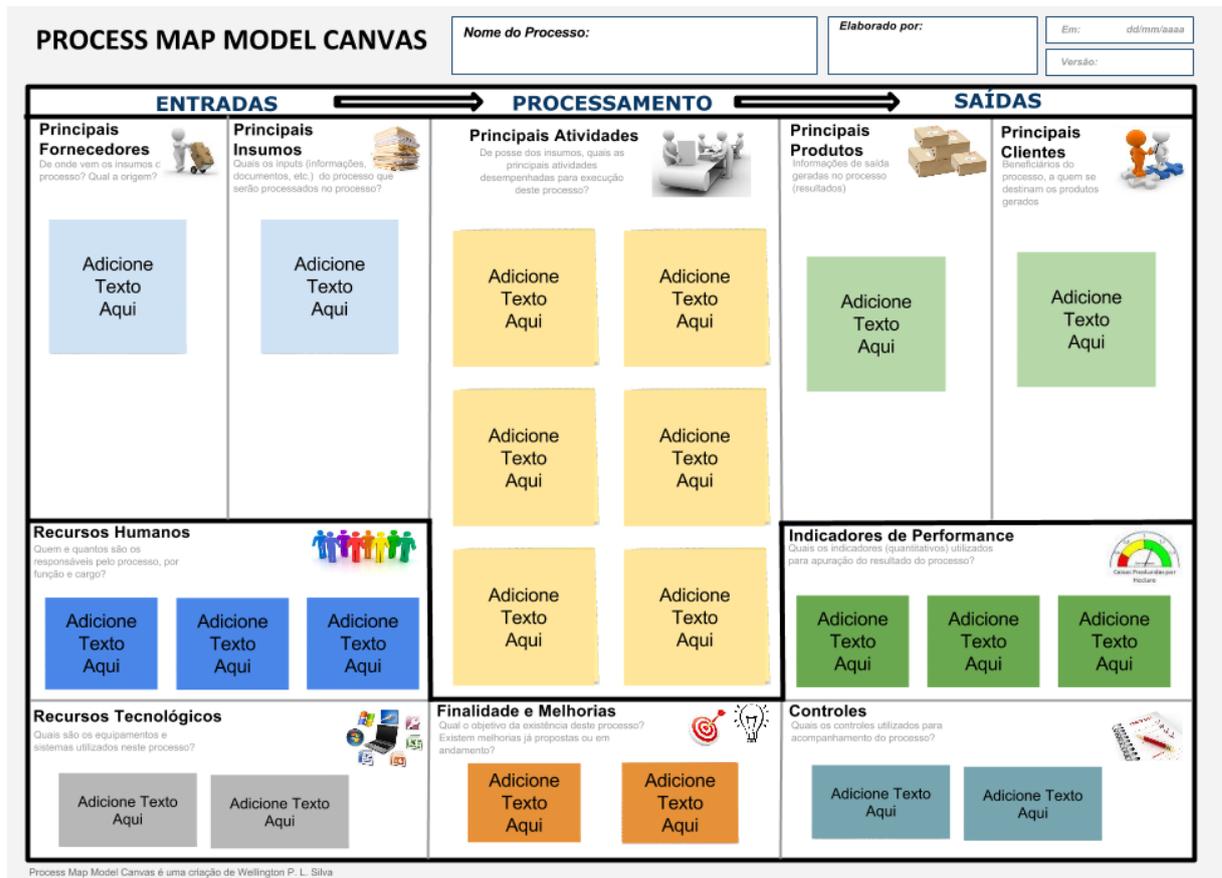


Figura 10: Finalidade e Melhorias

Indicadores de performance (figura 11): identificar quais são os indicadores (quantitativos) utilizados para apuração do resultado do processo. Palavras-chave: índices e números diversos.

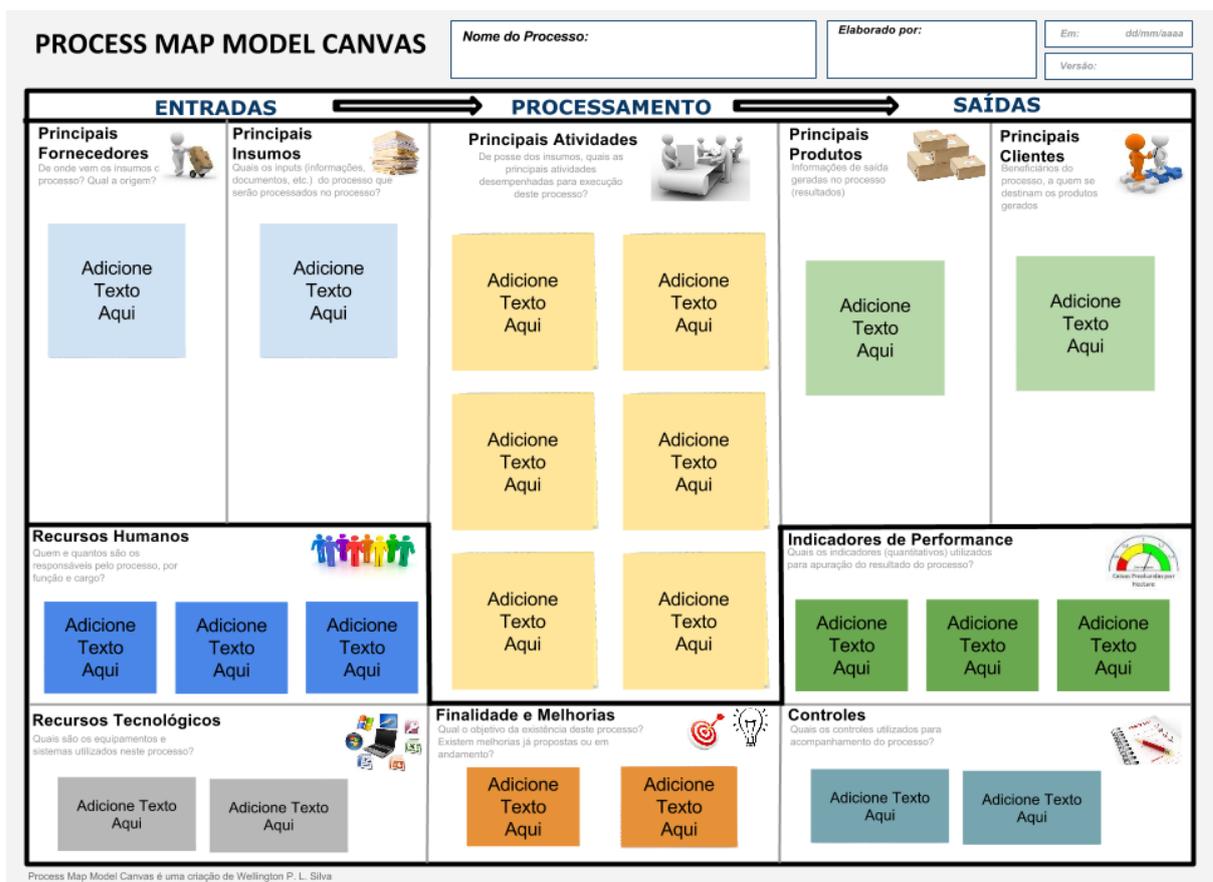


Figura 11: Indicadores de Performance

Controles: identificar quais os controles utilizados para acompanhamento do processo. Palavras-chave: planilha para controle de dados, pasta para controle de documentos, *checklists* diversos, etc.

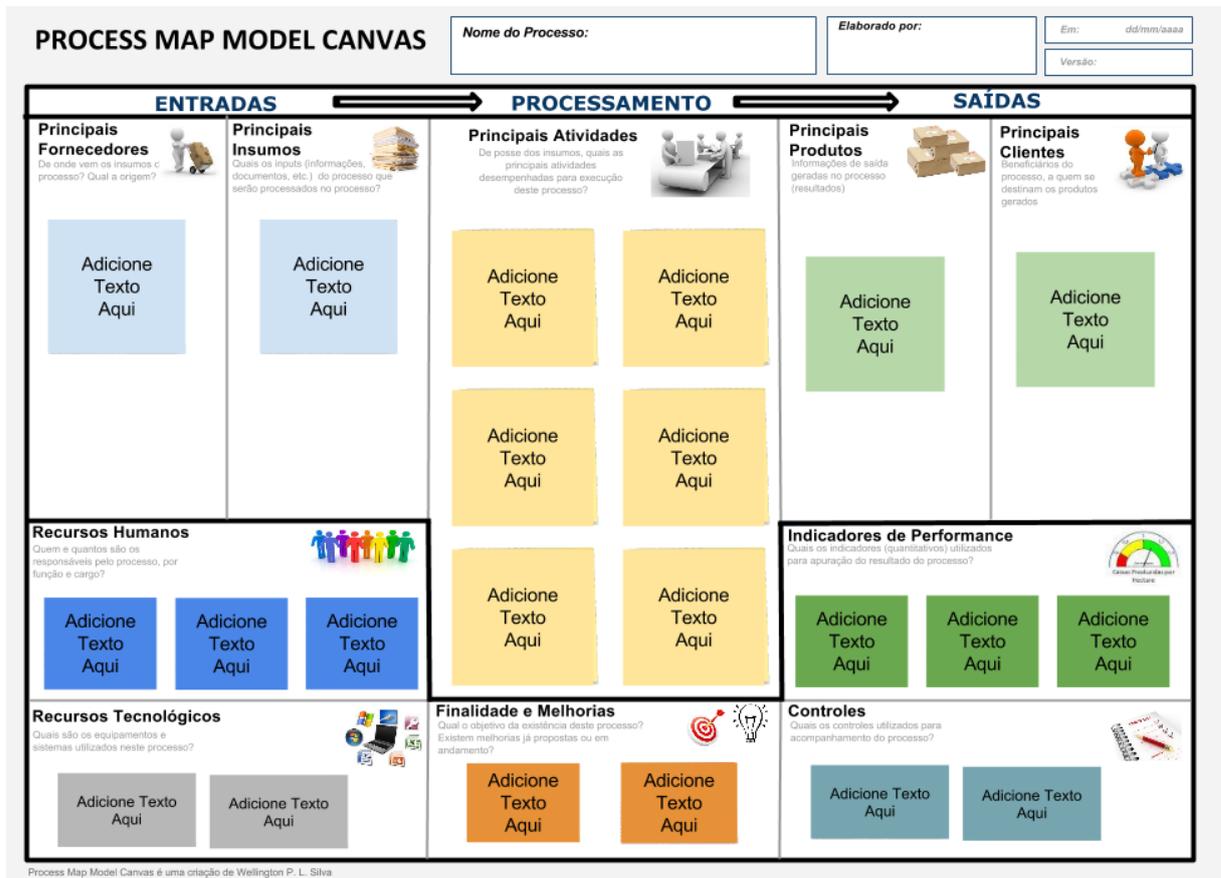


Figura 12: Controles

3. APÓS A SESSÃO DE CANVAS

- Avaliar a necessidade de se construir um novo processo após a avaliação dos pontos de melhoria identificados na sessão de Canvas. Neste caso, teremos uma versão “as is” (atual) na primeira análise e uma nova versão “to be” (futura) com a proposta de melhorias do processo em questão.
- Caso seja necessário aprofundar-se no nível mais operacional do processo (ex: procedimentos ou tarefas), recomenda-se, neste caso, desenhar o macrofluxo do processo com base nas atividades listadas no Canvas. Este macrofluxo poderá ser elaborado com a utilização de diversos softwares gratuitos e pagos disponíveis no mercado, tais como Bizagi Process Modeler®, Microsoft Visio®, etc.

4. EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DO PAMC

Para ilustrar o uso do método PAMC, eis alguns exemplos adaptados de processos para enriquecer o entendimento do método:

O exemplo abaixo (figura 13) representa um processo que vem sendo utilizado por diversos empreendedores e profissionais do mundo inteiro para criação de novos negócios e startups (KELLEY; LITTMAN, 2007): “Criação de um novo negócio através do MVP - Minimum Product Viable (ou Produto de Viabilidade Mínima)”.

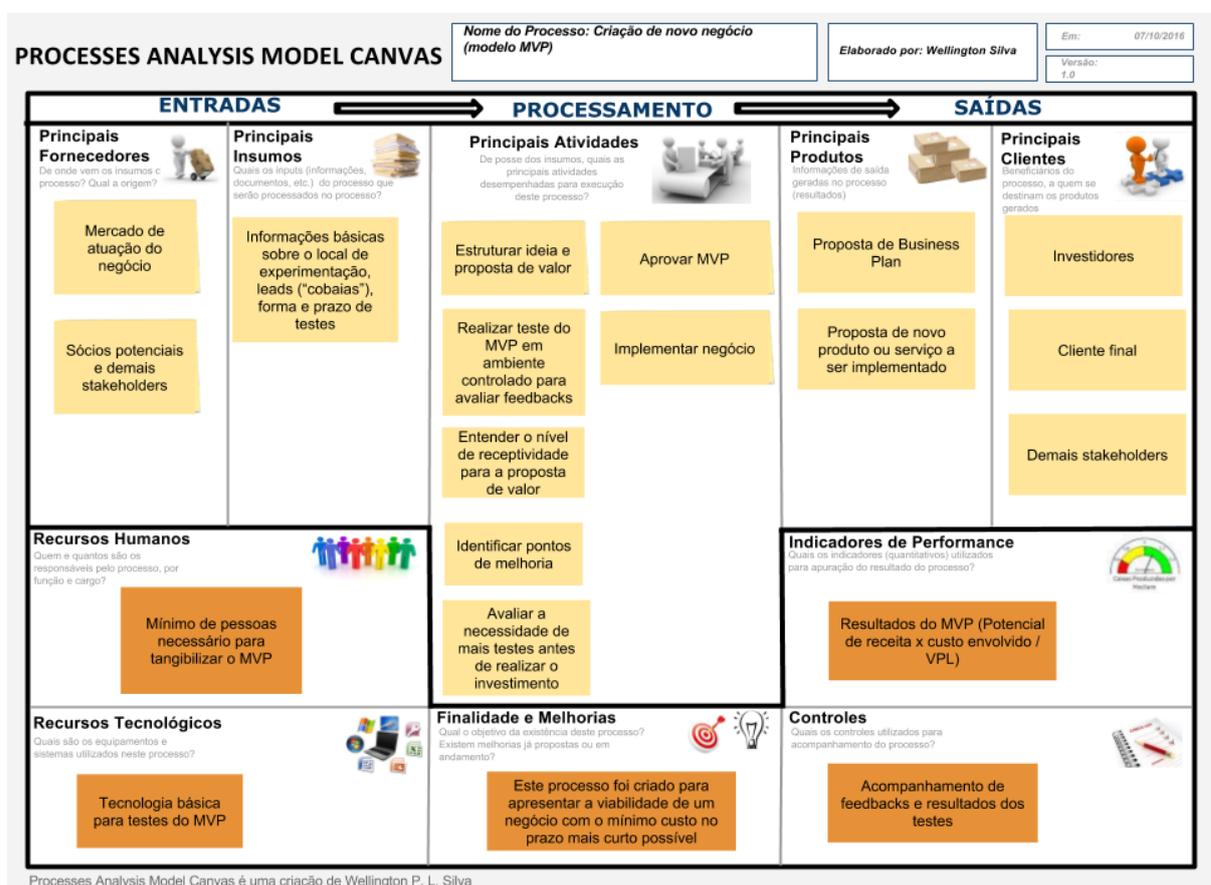


Figura 13: Exemplo ilustrativo modelo MVP

O exemplo abaixo representa o ciclo tradicional do processo de Inteligência Competitiva (KAHANER, 1998):

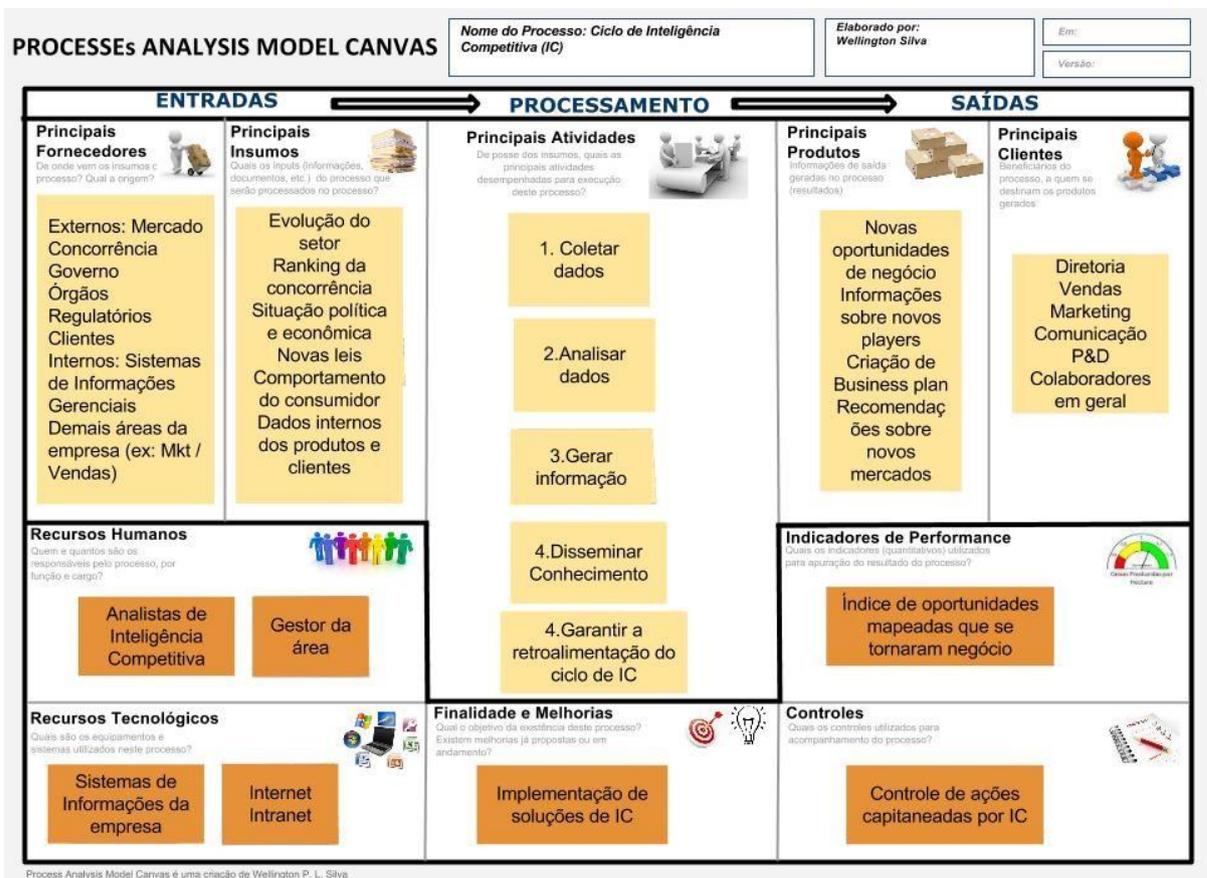


Figura 14: Processo de Inteligência Competitiva

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de ser um método simples, prático e aplicável em qualquer trabalho de análise de processos (independente do setor), o método PAMC pressupõe uma abordagem colaborativa de todos os envolvidos no processo, através da construção do Canvas. Neste sentido, o maior desafio para a utilização deste método é o perfil do profissional de processos, que para garantir o ambiente colaborativo (como em qualquer outra ferramenta de Canvas), ele deverá atuar num papel de facilitador, indutor e mediador para que o PAMC seja construído com a maior riqueza possível de informações do processo.

Espera-se que o método PAMC também possa contribuir para os profissionais de Tecnologia da Informação, especificamente nas atividades de levantamento de requisitos junto aos usuários de sistemas vinculados a processos.



Como complemento e auxílio à ferramenta, soluções tecnológicas para a construção do PAMC poderão ser disponibilizadas para as plataformas Web. Como exemplo, podemos citar as plataformas mais utilizadas atualmente em ambientes digitais: Android e IOS.

REFERÊNCIAS

JOHANSSON, H. et al. *Processos de Negócios*. São Paulo. Pioneira: 1995.

KAHANER, L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and use Information to Move your Business to the Top*. New York. Touchstone: 1998. p. 43-47.

KELLEY, T; LITTMAN, J. *As 10 Faces da Inovação: Estratégias para Turbinar a Criatividade*. São Paulo. Campus Elsevier: 2007.

OSTERWALDER, A. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro. Alta Books: 2011.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSEMANN, M.; VON BROCKE, J. *Manual de BPM - Gestão de Processos de Negócio*. São Paulo. Bookman: 2013.