

» 2

Identificando e classificando os processos de sua organização

Saulo Barbará de Oliveira

2.1 INTRODUÇÃO

Há muitas maneiras de identificar e classificar os processos de negócio. No Capítulo 5 de nosso livro *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação* (OLIVEIRA et al., 2006) descrevemos algumas dessas maneiras.

Este capítulo tem uma ligação direta com o seguinte. Neste apresentamos um padrão de referência bastante útil nas atividades de identificação e classificação dos processos organizacionais, que é a arquitetura *Process Classification Framework* (PCF) da American Productivity and Quality Control (APQC, 2006), bastante aceita e utilizada por várias organizações em todo o mundo. Na realidade, essa arquitetura é mais um guia ou modelo de classificação de processos para facilitar o *benchmarking* entre organizações.

No Capítulo 3, apresentaremos outro tipo de classificação de processos visando oferecer uma alternativa de escolha do tipo mais adequado e coerente com a realidade organizacional da sua empresa. Trata-se de uma forma de evoluir na classificação dos processos, incluindo certas características que permitem fazer a sua qualificação.

O uso da PCF é simples e prático, bastando inicialmente listar os processos de negócio da sua organização, buscar na PCF a descrição que mais se assemelha com cada um desses processos, rebatizá-los usando os nomes mais apropriados e fazer a sua classificação de acordo com a hierarquia da PCF.

E essa arquitetura nos ajudará a classificar os processos com base em duas orientações distintas: de acordo com a categoria e conforme o nível dentro de cada categoria, como veremos a seguir.

2.2 A ARQUITETURA *PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK* (PCF) DA APQC

A PCF é uma arquitetura para a melhoria de processos. Com o nome *Process Classification Framework* (PCF), essa arquitetura visa servir de modelo de alto nível para a realização de *benchmarking* entre organizações de diferentes setores, de modo que essas organizações possam ver, entender e acompanhar as suas atividades como processos horizontais.

Originalmente criado em 1992 pela APQC e um grupo de membros colaboradores, o modelo soma experiências de uma década de criatividade usadas por centenas de organizações do mundo inteiro. A arquitetura é apoiada por um conselho de consultores colaboradores, conhecido como *Open Standard Benchmarking Collaborative* (OSBC), líderes mundiais da indústria em padrões abertos. A proposta do OSBC é manter o banco de dados do PCF atualizado anualmente, por meio de definições adicionais, novos processos e medidas relacionadas à melhoria de processos já existentes.

A arquitetura PCF permite que as organizações entendam as suas atividades internas do ponto de vista horizontal (ou sistêmica), e não sob a forma tradicional, conhecida como visão funcional hierárquica, ou seja, vertical. Processos horizontais, conforme visto no Capítulo 1, são aqueles que perpassam diferentes setores organizacionais, eliminando barreiras e facilitando as comunicações interdepartamentais.

O modelo não lista todos os possíveis processos de uma organização específica, e cada processo listado na arquitetura não está necessariamente presente em todas as organizações.

A arquitetura foi originalmente idealizada como uma taxonomia de processos de negócios da qual participaram mais de 80 organizações com forte interesse em fazer avançar o *benchmarking* nos Estados Unidos e no mundo inteiro. Estão entre estas as seguintes empresas: a Boeing Co., Boehringer Ingelheim GmbH, Ensco International Inc., Ford Motor Co., a IBM Corp. e a Marinha dos Estados Unidos (U.S. Navy).

A primeira versão da PCF saiu em 1992, e em 2003, a APQC iniciou um esforço para revisar e atualizar a PCF para contemplar novos modelos de negócio e dinâmicas emergentes, tendo evoluído bastante desde então. A última versão da PCF, liberada em junho de 2005, apresenta 12 categorias de processos, listadas na Figura 2.1.

Essa arquitetura é bem parecida com outro modelo desenvolvido pela *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), sediada em Huston, no Texas, e que descreve 13 grupos ou categorias de processos. Trata-se também de uma arquitetura destinada a servir de modelo para a classificação de processos de negócios e facilitar o *Benchmarking*, descrita por H. James Harrington e seus colegas no livro *Business process improvement workbook*

(HARRINGTON, 1997, p. 23-31). Os grupos, considerados processos de gestão de negócio, são:

- 1.0 – Entender mercado e clientes.
- 2.0 – Desenvolver visão e estratégia.
- 3.0 – Projetar produtos e serviços.
- 4.0 – Elaborar plano de venda e vender.
- 5.0 – Produzir e entregar.
- 6.0 – Prestar serviços.
- 7.0 – Faturar e assistir clientes.
- 8.0 – Desenvolver e gerenciar atividades de recursos humanos.
- 9.0 – Gerenciar recursos de informações (TI).
- 10.0 – Gerenciar recursos físicos e financeiros.
- 11.0 – Executar programa de gestão ambiental.
- 12.0 – Gerenciar relacionamentos externos.
- 13.0 – Gerenciar melhorias e mudança.

2.2.1 Decomposição funcional da PCF

A PCF é bem abrangente e desdobra ou faz a **decomposição funcional dos processos** em subprocessos. A decomposição funcional refere-se aos sucessivos desdobramentos, divisões ou à explosão de processos feitas durante a sua modelagem. Por exemplo, na PCF os grupos de processos se decompõem em processos, os processos em subprocessos e estes em atividades. Essa decomposição facilita trabalhar com classe de processos menores.

A decomposição funcional dos processos da PCF foi feita da seguinte maneira:

1 **Categoria** – é o mais alto nível dentro da PCF, sendo indicado por números inteiros (por exemplo, 5.0 e 6.0);

1.1 **Grupo de Processos** (primeira decomposição funcional) – são todos os itens da PCF numerados com um dígito decimal (por exemplo, 5.1 e 6.1);

1.1.1 **Processo** (segunda decomposição funcional) – são todos os itens dentro da PCF numerados com dois dígitos decimais (por exemplo, 5.1.1 e 6.1.1);

1.1.1.1 **Atividade** (última decomposição funcional) – são todos os itens da PCF numerados com três dígitos decimais (por exemplo, 5.2.1.1 e 6.3.1.1).

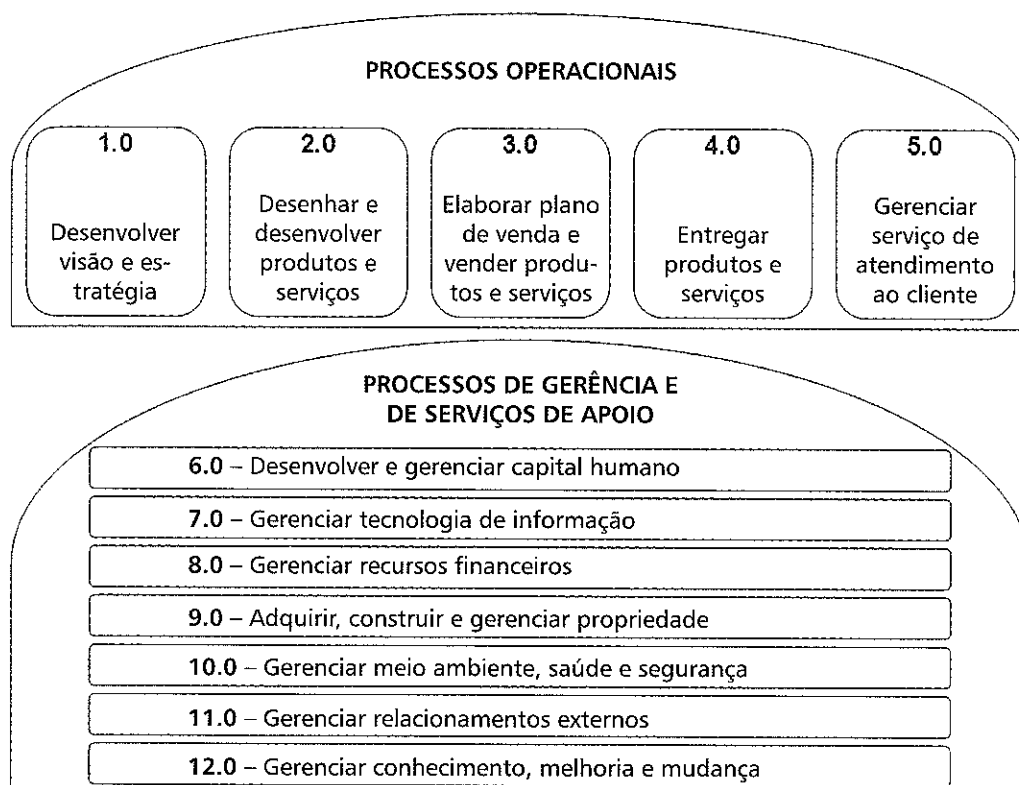
A decomposição funcional pode também ser entendida como a “classificação dos processos”, pois não deixa de ser uma maneira de dividi-los em classes menores dentro de determinada hierarquia.

2.2.2 Exemplos de classificação de processos

Para melhor entendimento dos exemplos a seguir, a descrição completa da PCF que lista todos os quatros níveis hierárquicos dos processos, detalhadamente, pode ser consultada em <www.apqc.org>:

- **Gerenciar serviço de atendimento ao cliente:** refere-se a uma categoria de processos numerados como 5.0.
- **Dar atenção ao cliente/desenvolver estratégia de atendimento ao cliente:** refere-se a um grupo de processos numerados como 5.1.
- **Desenvolver segmentação de cliente/priorização de cliente** (por exemplo, por perfil de consumo): refere-se a um processo numerado como 5.1.1.
- **Receber pedidos de cliente/perguntas do cliente:** refere-se a uma atividade numerada como 5.2.1.1.

Deve-se observar, conforme será visto no Capítulo 7, que a técnica BPMN subdivide ou decompõe os processos em processos, subprocessos e tarefas. Nesse caso, a tarefa é a menor unidade divisível de um processo. Mas a decomposição dos subprocessos em outros subprocessos de menor nível hierárquico pode continuar sucessivamente, não havendo um limite teórico de até onde podemos prosseguir com a decomposição. Porém, na prática, isso não é desejável, razão pela qual procuramos chamar a atenção para esse fato, pois trabalhar com uma arquitetura de processo muito extensa, ao invés de facilitar, pode complicar o trabalho a ser feito e não agregar valor algum à modelagem de processos. Por isso, preferimos decompor os processos em três ou quatro níveis hierárquicos no máximo. A Figura 2.1 ilustra a arquitetura PCF, mostrando as suas categorias de processos.



Fonte: APQC (2006).

Figura 2.1 A arquitetura PCF

Como se pode notar ao examinar a Figura 2.1, a arquitetura PCF possui duas camadas ou categoria de processos que podem ser interpretadas da seguinte maneira: na primeira camada estão as categorias de processos operacionais (que são comumente conhecidos como primários ou de negócios) e que são:

- 1.0 – Desenvolver a Visão e a Estratégia.
- 2.0 – Projetar e Desenvolver Produtos e Serviços.
- 3.0 – Elaborar Plano de Venda e Vender Produtos e Serviços.
- 4.0 – Entregar Produtos e Serviços.
- 5.0 – Gerenciar Serviço ao Cliente.

No segundo nível estão as categorias de Processos Gerenciais e de Serviços de Apoio e que são:

- 6.0 – Desenvolver e Gerenciar Capital Humano.
- 7.0 – Gerenciar Tecnologia de Informação (TI).

8.0 – Gerenciar Recursos Financeiros.

9.0 – Adquirir, Construir e Gerenciar Propriedade.

10.0 – Gerenciar Meio Ambiente, Saúde e Segurança.

11.0 – Gerenciar Relacionamentos Externos.

12.0 – Gerenciar Conhecimento, Melhoria e Mudança.

Todo esse esquema pode ser facilmente usado com a metodologia BPMN, sem qualquer dificuldade.

Ao escolher nomes mais apropriados ou coerentes para os processos da sua empresa procure sempre usar “verbos no infinitivo”, porque todo processo indica ou descreve uma ação a ser feita ou executada. Com isso torna-se mais fácil identificar o propósito de cada processo. Não é por acaso que a arquitetura de auxílio à classificação e realização de *benchmarking*, tal como a PCF e a IBC, adota essa postura.

Recentemente, a APQC passou a oferecer modelos adicionais de *framework* para apoio de *benchmarking* a dez setores específicos: aeroespacial e defesa, automotivo, bancário, *Broadcasting*, produtos de consumo, equipamentos elétricos, petróleo (*downstream* e *upstream*), farmacêutico e telecomunicações (<http://www.apqc.org/portal/apqc/site/?path=/research/pcf/index.html>).

2.3 SUGESTÕES DE NOMES APROPRIADOS PARA PROCESSOS DE NEGÓCIO

<ul style="list-style-type: none"> • Acessar • Acordar de (acordo) • Atender • Atualizar • Calcular • Comercializar • Conduzir • Construir 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir • Contratar • Criar • Definir • Desenvolver • Determinar • Elaborar • Especificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar • Examinar • Identificar • Introduzir • Manter • Negociar • Obter • Planejar 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar • Remover • Reportar • Selecionar • Testar • Verificar
--	---	--	---

REFERÊNCIAS

APQC. *Process Classification Framework*. American Productivity and Quality Control. Disponível em: <<http://www.apqc.org>> Acesso em: 10 Nov. 2006.

HARRINGTON, H. James; ESSENLING, K. C. Erik; NIMWGEN, Van Harm. *Business Process Improvement Workbook*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1997.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de et al. *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.