

Modelo de Melhoria de Processo

A experiência mostra que o potencial de benchmarking para impulsionar uma melhoria radical está ligado diretamente com comparações criativas e pela busca de idéias que não são normalmente encontradas dentro dos paradigmas do negócio. Para realizar esse benchmarking, o Framework de Classificação de Processos (PCF) serve como um modelo genérico e de alto nível de processos, que permite que as organizações comparem seus processos de negócios entre diferentes tipos de negócio. Este quadro de comparação entre negócios tem sido testado de modo exaustivo em milhares de organizações em todo o mundo por cerca de 15 anos. O PCF serve de base para o APQC's Open Standards Benchmarking que é o maior banco de dados sobre métricas de performance do mundo, e, para os trabalhos do conselho consultivo da APQC e de líderes globais da indústria. O PCF continuará a ser aperfeiçoado de acordo com o desenvolvimento de definições, processos e medidas da base de dados. O PCF, as medidas de desempenho associadas, e as suas definições estão disponíveis para download gratuito no site www.apqc.org/osb. Um portal online de benchmarking para avaliação individual também está disponível.

Traduzido por



©2010 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Cabeçalho - Framework de Classificação de Processos: O Framework de Classificação de Processos de Negócio (PCF Cross Industry) é um padrão aberto e administrado pela APQC.

Nível 1 - Categoria de Processos: Representado pelos macro processos das organizações, como Gerir Atendimento aos Clientes; Gerir a Cadeia Produtiva; Gerir Recursos Financeiros e Gerir Pessoas

Nível 2 - Grupos de Processos: Indica o próximo nível de processos e representa um "grupo de processos", como Realizar Pós-Venda; Compras; Processar Contas a Pagar; Recrutar Pessoas e Desenvolver Estratégias de Vendas, são exemplos de grupo de processos

Nível 3 - Processos: Uma série de atividades inter-relacionadas que convertem insumos (inputs) em resultados (outputs); Processos consomem recursos e precisam de padrões para garantir que sejam executados sempre da mesma maneira; Processos interagem com sistemas de controle da qualidade, velocidade e custo de execução

Nível 4 - Atividade: Indica os principais eventos realizados durante a execução de um processo. Exemplos de atividades incluem: Receber pedidos de clientes; Resolver reclamações de clientes; Negociar contratos de compra, etc

Visão de Futuro

O Framework de Classificação de Negócio (PCF Cross Industry) e os Frameworks de Classificação de Processos para negócios específicos estão em constante evolução e a APQC continuará a aprimorá-los e melhorá-los regularmente. Assim, a APQC incentiva o envio de comentários, sugestões e, mais importante, o compartilhamento de conhecimentos dos resultados da aplicação desses Frameworks em sua organização. Difunda as suas sugestões e experiências com o PCF pelo e-mail: pcf_feedback@apqc.org.

Sobre a APQC

A APQC é uma instituição reconhecida internacionalmente em processos e em melhoria de desempenho, que ajuda organizações a se adaptarem a ambientes em rápida mudança; a construírem novas e melhores maneiras de se trabalhar; e, a terem sucesso em um mercado competitivo. Com iniciativas voltadas para o aumento de produtividade, gestão do conhecimento, benchmarkings e aumento da qualidade, a APQC trabalha com seus membros para identificar as melhores práticas, desenvolver métodos eficazes de melhoria para a organização, divulgar o aprendizado adquirido e promover a comunicação entre seus membros e o conhecimento através de treinamentos e ferramentas. Fundada em 1977, a APQC é uma organização global sem fins lucrativos que atua em vários segmentos de negócios, educação e governo. A APQC também orgulha-se de ser vencedora nos anos de 2003 e 2004 do prêmio Empresas de Conhecimento mais Admiradas da América do Norte (MAKE). Este prêmio é baseado em um estudo realizado pela Teleos, uma empresa de pesquisa sediada na Europa, e a rede KNOW.

História

O Framework de Classificação de Processos (PCF) foi inicialmente concebido como uma taxonomia de processos de negócios e uma linguagem comum pela qual as organizações membros da APQC poderiam realizar benchmarkings de seus processos. O projeto inicial envolveu a APQC e mais de 80 organizações com forte interesse em promover a utilização do benchmarking nos Estados Unidos e no mundo. Desde a sua criação em 1992, o PCF tem recebido atualizações para a maioria de seus conteúdos. Essas atualizações mantêm o Framework alinhado aos modelos de negócio das organizações em todo o mundo. Em 2008, a APQC e a IBM trabalharam juntas para promover o Framework de Classificação de Processos de Negócio (PCF Cross Industry) e desenvolver uma série de Frameworks de Classificação de Processos para negócios específicos.

3.0 Marketing e Vendas de Produtos e Serviços

3.1.1 Realizar estudos inteligência de mercado (10106)

- 3.1.1.1 Realizar pesquisas de mercado (10108)
- 3.1.1.2 Identificar segmentos de mercado (10109)
- 3.1.1.3 Analisar mercado e tendências do setor (10110)
- 3.1.1.4 Analisar organizações concorrentes e produtos concorrentes e substitutos (10111)
- 3.1.1.5 Avaliar marcas e produtos existentes (10112)
- 3.1.1.6 Avaliar ambiente de negócios interno e externo (10113)

3.1.2 Avaliar e priorizar oportunidades de mercado (10107)

- 3.1.2.1 Quantificar oportunidades de mercado (10116)
- 3.1.2.2 Definir segmentos-alvo de mercado (10117)
- 3.1.2.3 Priorizar oportunidades de acordo com as estratégias do negócio (10118)
- 3.1.2.4 Validar oportunidades de mercado (10119)

3.2 Desenvolver estratégias de marketing (10102)

3.2.1 Definir ofertas e proposta de valor ao cliente (11168)

- 3.2.1.1 Definir oferta e posicionamento de mercado da marca (11169)
- 3.2.1.2 Desenvolver proposta de valor, incluindo o posicionamento da marca para os segmentos-alvo (11170)
- 3.2.1.3 Validar proposta de valor com os segmentos-alvo (11171)
- 3.2.1.4 Desenvolver uma nova marca (11172)

3.2.2 Definir estratégia de precificação alinhada à proposta de valor (10123)

- 3.2.2.1 Definir diretrizes para a precificação de produtos/serviços (10124)
- 3.2.2.2 Aprovar estratégias/políticas de precificação (10125)

3.2.3 Definir e gerir estratégias de canais (10122)

- 3.2.3.1 Avaliar características dos canais e parceiros (10126)
- 3.2.3.2 Analisar alinhamento do canal aos segmentos-alvo (10127)
- 3.2.3.3 Definir canais para segmentos-alvo (10128)

3.3 Desenvolver estratégia de vendas (10103)

3.3.1 Desenvolver previsão de vendas (10129)

3.3.1.1 Compilar informações sobre histórico de vendas e vendas atuais (10134)

3.3.1.2 Analisar os padrões e tendências de vendas (10135)

3.3.1.3 Elaborar previsão de vendas (10136)

3.3.1.4 Analisar promoções e eventos já realizados e planejados (10137)

3.3.2 Desenvolver relacionamento com parceiros de vendas (10130)

3.3.2.1 Identificar oportunidades de parcerias (10138)

3.3.2.2 Desenvolver programas de parceria e métodos para selecionar e gerir relacionamentos (10139)

3.3.2.3 Definir parceiros (10140)

3.3.2.4 Desenvolver estratégias de gestão de parcerias (10141)

3.3.2.5 Definir metas para a gestão de parcerias (10142)

3.3.3 Elaborar orçamento de vendas (10131)

3.3.3.1 Calcular receita com venda de produtos/serviços (10143)

3.3.3.2 Definir custos variáveis (10144)

3.3.3.3 Definir custos fixos e despesas gerais (10145)

3.3.3.4 Calcular o lucro líquido (10146)

3.3.3.5 Elaborar orçamento de vendas (10147)

3.3.4 Definir indicadores e metas de vendas (10132)

3.3.5 Definir indicadores de gestão de clientes (10133)

3.4 Desenvolver e gerir planos de marketing (10104)

3.4.1 Definir objetivos, indicadores e metas por produtos por canal/segmento de mercado (10148)

3.4.2 Definir o orçamento de marketing (10149)

3.4.2.1 Realizar alinhamento de marketing com a estratégia corporativa (10155)

3.4.2.2 Determinar custos com ações de marketing (10156)

3.4.2.3 Elaborar orçamento de marketing (10157)

3.4.3 Desenvolver e gerir ações de comunicação (10150)

3.4.3.1 Definir objetivos com ações de comunicação (10158)

3.4.3.2 Desenvolver ações de comunicação (10159)

3.4.3.3 Definir público-alvo da comunicação (10160)

3.4.3.4 Envolver provedores dos canais de comunicação (10161)

3.4.3.5 Desenvolver e executar ações de propaganda (10162)

3.4.3.6 Desenvolver e executar outras campanhas e programas de marketing (11253)

3.4.3.7 Avaliar performance do plano de ação de marketing de produtos e marca (11254)

3.4.4 Desenvolver e gerir o modelo de precificação (10151)

3.4.4.1 Definir precificação com base na previsão de vendas (10163)

3.4.4.2 Executar plano de precificação (10164)

3.4.4.3 Avaliar a performance da precificação (10165)

3.4.4.4 Redefinir os preços quando necessário (10166)

3.4.5 Desenvolver e gerir ações promocionais (10152)

3.4.5.1 Definir o conceito-chave para promoções (10167)

3.4.5.2 Planejar e testar ações promocionais (10168)

3.4.5.3 Executar ações promocionais (10169)

3.4.5.4 Avaliar as métricas de performance das ações promocionais (10170)

3.4.5.5 Redefinir as métricas de avaliação de performance das ações promocionais (10171)

3.4.5.6 Incorporar o aprendizado obtido em futuras ações promocionais aos clientes (10172)

3.4.6 Monitorar os indicadores de gestão de clientes (10153)

3.4.6.1 Estimar valor da fidelidade/ciclo de vida do cliente (10173)

3.4.6.2 Analisar a tendência de receitas por cliente (10174)

3.4.6.3 Analisar as taxas de insatisfação e retenção de clientes (10175)

3.4.6.4 Analisar indicadores de gestão dos clientes (10176)

3.4.6.5 Rever as estratégias, objetivos e planos dos clientes baseado nos indicadores (10177)

3.4.7 Desenvolver e gerir estratégias de embalagem (10154)

3.4.7.1 Definir estratégia de embalagem (10178)

3.4.7.2 Testar opções de embalagem (10179)

3.4.7.3 Executar estratégia de embalagem (10180)

3.4.7.4 Otimizar embalagem (10181)

3.5 Desenvolver e gerir planos de vendas (10105)

3.5.1 Gerar oportunidades de vendas (10182)

3.5.1.1 Identificar clientes potenciais (10188)

3.5.1.2 Identificar oportunidades de vendas (10189)

3.5.2 Gerir carteiras de clientes (10183)

3.5.2.1 Desenvolver planos de vendas por contas/clientes (11173)

3.5.2.2 Gerir relacionamento com clientes (11174)

3.5.3 Gerir vendas aos clientes (10184)

3.5.3.1 Realizar vendas por telefone (10190)

3.5.3.2 Realizar ações de pré-venda (10191)

3.5.3.3 Realizar venda (10192)

3.5.3.4 Registrar resultado do processo de vendas (10193)

3.5.4 Gerir pedidos de vendas (10185)

3.5.4.1 Aceitar e validar os pedidos de vendas (10194)

3.5.4.2 Gerir informações das contas dos clientes (10195)

3.5.4.3 Definir disponibilidade do produto/serviço (10196)

3.5.4.4 Definir processo de atendimento ao pedido do cliente (10197)

3.5.4.5 Cadastrar pedido no sistema e prospectar outras oportunidades de vendas (10198)

3.5.4.6 Processar pedidos cadastrados e atualizações (10199)

3.5.4.7 Gerir pedidos cadastrados pós-processamento (10200)

3.5.5 Gerir força de vendas (10186)

3.5.5.1 Definir alocação de recursos de vendas (10209)

3.5.5.2 Estabelecer o plano de remuneração da força de vendas (10210)

3.5.6 Gerir parcerias e alianças de vendas (10187)

3.5.6.1 Capacitar parceiros na vendas dos produtos/serviços (10211)

3.5.6.2 Elaborar previsão de vendas por parceiro (10212)

3.5.6.3 Pactuar comissões de venda com parceiros (10213)

3.5.6.4 Avaliar resultados da parceria (10214)

6.0 Desenvolver e Gerir Capital Humano

6.1 Desenvolver e gerir planeamento, políticas e estratégias de RH (10409)

6.1.1 Desenvolver estratégias de RH (10415)

- 6.1.1.1 Identificar necessidades estratégicas de RH (10418)
- 6.1.1.2 Definir papéis e responsabilidades do RH e das unidades de negócio (10419)
- 6.1.1.3 Estimar custos de RH (10420)
- 6.1.1.4 Estabelecer indicadores de RH (10421)
- 6.1.1.5 Comunicar estratégias de RH (10422)

6.1.2 Desenvolver e implementar planeamento de RH (10416)

- 6.1.2.1 Definir competências necessárias de acordo com a estratégia corporativa e ambiente (10423)
- 6.1.2.2 Planejar demandas de recursos humanos por unidade/organização (10424)
- 6.1.2.3 Desenvolver plano de remuneração (10425)
- 6.1.2.4 Desenvolver plano de sucessão (10426)
- 6.1.2.5 Desenvolver plano de “*diversificação*” dos empregados (10427)
- 6.1.2.6 Desenvolver outros programas de RH (10428)
- 6.1.2.7 Desenvolver políticas de RH (10429)
- 6.1.2.8 Gerir políticas de RH (10430)
- 6.1.2.9 Planejar benefícios aos empregados (10431)
- 6.1.2.10 Desenvolver estratégias de sistemas, tecnologias e ferramentas de RH (10432)
- 6.1.2.11 Desenvolver estratégia de alocação da força de trabalho (10433)

6.1.3 Monitorar e atualizar planeamento de RH (10417)

- 6.1.3.1 Monitorar cumprimento dos objetivos (10434)
- 6.1.3.2 Monitorar contribuição para a estratégia corporativa (10435)
- 6.1.3.3 Comunicar planeamento de RH e informar atualizações aos *stakeholders* (10436)
- 6.1.3.4 Estimar valor agregado pela função de RH (10437)
- 6.1.3.5 Revisar e otimizar planeamento de RH (10438)

6.2 Recrutar e selecionar funcionários (10410)

6.2.1 Criar e desenvolver requisições de funcionários (10439)

6.2.1.1 Alinhar planejamento de RH às estratégias/ necessidades de recursos da unidades de negócio (10445)

6.2.1.2 Criar e abrir requisição de vaga (10446)

6.2.1.3 Desenvolver descrição do cargo (10447)

6.2.1.4 Divulgar requisição de vaga (10448)

6.2.1.5 Gerir sites internos e externos para divulgação de vaga (10449)

6.2.1.6 Alterar/ atualizar requisição de vaga (10450)

6.2.1.7 Notificar gestor da requisição (10451)

6.2.1.8 Gerir prazo da requisição (10452)

6.2.2 Recrutar candidatos (10440)

6.2.2.1 Determinar métodos de recrutamento (10453)

6.2.2.2 Executar atividades/ eventos de recrutamento (10454)

6.2.2.3 Gerir consultorias de recrutamento (10455)

6.2.3 Filtrar e selecionar candidatos (10441)

6.2.3.1 Identificar e implantar ferramentas de seleção de candidatos (10456)

6.2.3.2 Entrevistar candidatos (10457)

6.2.3.3 Aplicar testes em candidatos (10458)

6.2.3.4 Selecionar ou rejeitar candidatos (10459)

6.2.4 Gerir ações pré-alocação do funcionário (10442)

6.2.4.1 Complementar informações do cadastro do candidato (10460)

6.2.4.2 Realizar triagem prévia a contratação (10461)

6.2.4.3 Recomendar ou não candidato (10462)

6.2.5 Gerir Contratação do Candidato (10443)

6.2.5.1 Elaborar e realizar oferta de emprego (10463)

6.2.5.2 Negociar oferta de emprego (10464)

6.2.5.3 Contratar candidato (10465)

6.2.6 Acompanhar candidatos (10444)

6.2.6.1 Criar registro do candidato (10466)

6.2.6.2 Gerir/ acompanhar dados do cadastro candidato (10467)

6.2.6.3 Arquivar e armazenar dados dos candidatos não contratados (10468)

6.3 Desenvolver e orientar funcionários (10411)

6.3.1 Gerir orientação e desenvolvimento dos funcionários (10469)

6.3.1.1 Criar e realizar a manutenção do programa de integração do funcionário (10474)

6.3.1.2 Apresentar novos funcionários aos gestores (10475)

6.3.1.3 Apresentar ambiente de trabalho (10476)

6.3.1.4 Avaliar a efetividade do programa de integração do funcionário (11243)

6.3.2 Gerir desempenho do funcionário (10470)

6.3.2.1 Definir metas de desempenho (10479)

6.3.2.2 Rever, avaliar e gerir desempenho do funcionário (10480)

6.3.2.3 Avaliar e rever programa de avaliação de desempenho (10481)

6.3.3 Gerir relações com funcionários (10471)

6.3.3.1 Gerir saúde e segurança no trabalho (10482)

6.3.3.2 Gerir relações trabalhistas (10483)

6.3.3.3 Gerir processo de negociação coletiva (10484)

6.3.3.4 Gerir parcerias com organizações de suporte a gestão trabalhista (10485)

6.3.4 Gerir desenvolvimento do funcionário (10472)

6.3.4.1 Desenvolver plano de gestão de competências (10486)

6.3.4.2 Definir diretrizes para desenvolvimento do funcionário (10487)

6.3.4.3 Desenvolver plano de carreira dos funcionários (10488)

6.3.4.4 Gerir desenvolvimento de habilidades dos funcionários (10489)

6.3.5 Desenvolver e treinar funcionários (10473)

6.3.5.1 Alinhar necessidades de desenvolvimento dos funcionários e da organização (10490)

6.3.5.2 Desenvolver competências (10491)

6.3.5.3 Estabelecer necessidades de treinamento a partir das da análise das competências necessárias e disponíveis (10492)

6.3.5.4 Desenvolver, conduzir e gerir programas de treinamento de funcionário e/ ou gestor (10493)

6.4 Premiar e reter funcionários (10412)

6.4.1 Desenvolver e gerir programas de remuneração, reconhecimento e motivação (10494)

- 6.4.1.1 Desenvolver planejamento e estrutura de salários e remuneração (10498)
- 6.4.1.2 Desenvolver planos de benefícios e remuneração (10499)
- 6.4.1.3 Realizar análise de competitividade dos benefícios e remuneração (10500)
- 6.4.1.4 Identificar diretrizes para remuneração com base nas políticas de RH, financeira e de benefícios (10501)
- 6.4.1.5 Administrar remunerações aos empregados (10502)
- 6.4.1.6 Premiar e motivar empregados (10503)

6.4.2 Gerir e administrar benefícios (10495)

- 6.4.2.1 Realizar o programa de benefícios ao funcionário (10504)
- 6.4.2.2 Administrar adesão ao programa de benefícios (10505)
- 6.4.2.3 Processar reclamações (10506)
- 6.4.2.4 Executar reconciliação de benefícios (10507)

6.4.3 Gerir assistência e retenção dos funcionários (10496)

- 6.4.3.1 Realizar programas para auxiliar o funcionário a equilibrar sua vida pessoal e profissional (10508)
- 6.4.3.2 Desenvolver programas de apoio à família (10509)
- 6.4.3.3 Rever indicadores de retenção e motivação (10510)
- 6.4.3.4 Rever planejamento de remuneração (10511)

6.4.4 Gerir folha de pagamento (10497)

6.5 Realocar e aposentar funcionários (10413)

6.5.1 Gerir processo de promoções e demissões (10512)

6.5.2 Gerir separação (10513)

6.5.3 Gerir aposentadoria (10514)

6.5.4 Gerir faltas e abstenções (10515)

6.5.5 Planejar e implementar transferências de empregados (10516)

6.5.6 Gerir realocação de empregados (10517)

6.5.7 Realocar empregados e acompanhar suas atribuições (10518)

6.5.8 Gerir redução e aposentadoria do quadro de funcionários (10519)

6.5.9 Gerir expatriados (10520)

6.5.10 Gerir processos de realocação dos funcionários (10521)

6.6 Gerir informações dos empregados (10414)

6.6.1 Gerir processos de prestação de contas aos empregados (10522)

6.6.2 Gerir processos de solicitações dos empregados (10523)

6.6.3 Gerir e fazer a manutenção do cadastro dos empregados (10524)

6.6.4 Gerir Sistema de Informação de Recursos Humanos (10525)

6.6.5 Desenvolver e gerir métricas de empregados (10526)

6.6.6 Desenvolver e gerir tempo e frequência dos empregados (10527)

6.6.7 Gerir comunicação com empregados (10528)

6.6.7.1 Desenvolver plano de comunicação com funcionários (10529)

6.6.7.2 Gerir e coletar sugestões dos funcionários e realizar pesquisa de satisfação dos funcionários (10530)

6.6.7.3 Gerir reclamações dos funcionários (10531)

6.6.7.4 Publicar comunicações dos funcionários (10532)