

2 Fundamentação Teórica

Este capítulo expõe os principais conceitos envolvidos com o tema desta dissertação sob a forma de uma revisão dos conceitos-chave associados à modelagem de processos, à identificação de boas práticas e aos modelos de referência.

2.1 Modelagem de Processos

De acordo com Davenport (1994 e 2000), um processo se define como um conjunto estruturado e mensurável de atividades designadas para a realização de um objetivo global (um nível de qualidade ou um prazo de entrega, por exemplo) e orientadas para o cliente final. Este cliente deve ser único / comum para estas atividades que compõem o processo. As atividades atuam de forma cooperativa entre si, adquirindo uma ordem através do espaço e do tempo, com entradas e saídas para outros processos. Detalhando-se os conceitos do tema de Engenharia de Processos, tem-se que um processo representa de maneira dinâmica como a organização agrega valor aos seus produtos.

Freqüentemente os profissionais imaginam conhecer os processos de sua organização. No entanto, não é raro que estes tenham apenas uma idéia vaga do que chamam processos, sem a capacidade e a estrutura necessária para identificar sistematicamente suas restrições ou “gargalos”, seus pontos de melhoria e de simplificação, o grau de aderência da tecnologia de informação às atividades.

Sendo assim, a modelagem de processos apresenta-se como forma eficaz de proporcionar esta identificação, na medida em que seus diagramas podem ilustrar a forma pela qual a organização opera. A modelagem de processos possibilita o entendimento de como o trabalho é realizado horizontalmente em um dado ambiente empresarial, complementando a visão funcional habitualmente compartilhada nas organizações. Os modelos de processos podem ser considerados, análogamente, a planta baixa da

organização e, desta forma, representam os fluxos que nela ocorrem para que seus produtos/serviços sejam gerados.

2.2 Boas Práticas

No âmbito da padronização e da melhoria dos processos de negócio, surge a idéia das boas práticas destes processos. Uma boa prática deve ser entendida como a melhor forma de se realizar uma determinada atividade de um processo, dado um critério – por exemplo, menor custo ou maior eficiência. Dentre algumas definições de boas práticas, a da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2005) parece adequada à referente linha de trabalho:

"As Boas Práticas de Fabricação (BPF) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias a fim de garantir a qualidade e a conformidade dos produtos com os regulamentos técnicos. A legislação federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria, e em caráter específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de produtos" (ANVISA, 2005).

Para a realização de melhorias nos processos, uma técnica muito utilizada é o *benchmarking*, através da qual os processos modelados na organização são comparados a outros, a fim de se identificar melhores práticas do mercado e implementá-las nos processos organizacionais. A técnica de *benchmarking* permite então: 1) determinação de metas comparáveis e 2) entendimento de como as companhias homólogas alcançam estas metas, através de entendimento de seus processos.

Dentre as diversas abordagens de *benchmarking* apresentadas por Pulat (1994), a mais completa é aquela que descreve este processo como sendo uma avaliação contínua das operações correntes na respectiva unidade de negócios, comparação com as práticas vigentes naquelas empresas consideradas como detentoras dos melhores processos e conseqüente aplicação do conhecimento assimilado através de tal estudo para o delineamento de planos, visando atingir o nível de excelência praticado por estas empresas consideradas como líderes.

2.3 Modelo de Referência

Fettke (2007) iniciou a apresentação de suas pesquisas afirmando a problemática conceitual da utilização do termo Modelo de Referência. Por outro lado, pesquisa realizada em bibliotecas alemãs apontou o crescente número de publicações sobre o assunto. Apesar da popularidade do termo Modelo de Referência, na academia e na prática, esse é utilizado para referenciar declarações teóricas, arquiteturas técnicas padronizadas ou documentações de sistemas empresariais.

O conjunto de boas práticas estabelecidas nos processos pode levar à elaboração de um modelo de referência. Modelos de referência são modelos genéricos considerados válidos, que podem ser utilizados como ponto de partida na busca de uma solução, realizando-se, posteriormente, os ajustes necessários para adaptá-los à situação específica de modelagem. Quando o modelo de referência retrata algo geralmente padronizado nas empresas, ou seja, que não represente um diferencial competitivo — como, por exemplo, processos ou sistemas da área financeira — o modelo de referência pode ser usado sem a necessidade de modificá-lo, evitando-se, assim, que a empresa tenha o trabalho de modelar e ainda ganhe com as experiências de outras empresas.

Shehabuddeen et al. (1999) estabelecem que “Modelos são representações de reais objetos ou situações. Estas representações, ou modelos podem ser apresentados de várias formas”. Eles categorizaram os modelos em três tipos: (1) modelos que não apresentam a mesma aparência física com o objeto modelado; (2) modelos que representam réplicas de objetos reais; (3) modelos que representam problemas de um sistema por meio de símbolos ou representações matemáticas. Nesta dissertação o primeiro tipo que será abordado.

Vernadat (1996) define modelo de referência como um modelo padronizado, que seja reconhecido e aprovado por todas as partes interessadas no modelo. Ele pode ser usado como base para o desenvolvimento ou avaliação de outros modelos específicos.

Mcgrath (1997), apud Santos, (2002) ressalta que um modelo de referência de processos não consiste em uma descrição única, detalhada e

inflexível de como todas as organizações devem executar as suas atividades de negócio, pois cada empresa possui uma estratégia empresarial diferenciada, buscando alcançar determinadas posições competitivas. De acordo com o autor, os modelos de referência de processos são importantes para apoiar o desenvolvimento de uma linguagem comum entre diferentes empresas, facilitando a comunicação entre elas. Eles também fornecem informações que permitem a realização de *benchmarking*, através da comparação da performance de uma empresa com outras que sejam líderes de mercado. O autor acrescenta que, a partir de padrões definidos, é possível descrever como as funcionalidades de um sistema estão relacionadas aos processos do modelo de referência, facilitando a avaliação do sistema quanto à sua capacidade e adaptabilidade aos processos de uma organização.

Para Scheer (1994), um dos motivos que justifica a utilização de modelo de referência de processos é o fato da modelagem de processos não ser uma ação rápida, simples, ou fácil; a possibilidade de aproveitamento de conhecimentos, experiências e inovações desenvolvidas por líderes do mercado; a maior velocidade para a otimização de processos, reduzindo o tempo de reação ao mercado; a redução do risco de não se encontrar determinado sistema que se adapte aos processos organizacionais; a padronização da linguagem e do ponto de partida para a modelagem de processos utilizados pelos diferentes times envolvidos com as atividades de modelagem empresarial em uma organização.

Os modelos de referência de processos servem como apoio ao levantamento, desenho, análise e melhorias dos processos. Em relação ao levantamento e desenho, os modelos de referência podem servir como base para a modelagem dos processos, provendo um ponto de partida para a sua identificação e representação e facilitando o desenvolvimento de uma linguagem comum. Com relação às melhorias dos processos, as melhores práticas indicam possíveis mudanças a serem implementadas, permitindo o alcance de vantagens competitivas.

Um exemplo de modelo de referência é o SCOR – *Supply Chain Operations Reference Models*, desenvolvido pelo SCC – *Supply Chain Council*, que apresenta as boas práticas para o funcionamento de uma cadeia de suprimentos.

O modelo SCOR é considerado um modelo de referência de processos para cadeias de suprimentos, pois interliga de maneira singular processos de negócio, métricas, melhores práticas e aspectos tecnológicos ou conceituais relevantes associados à execução das atividades em uma cadeia de suprimentos, tendo sido utilizado com sucesso em um grande número de organizações espalhadas pelo mundo.

Repassados alguns dos conceitos básicos fundamentais utilizados no desenvolvimento deste trabalho, o próximo capítulo descreve o método utilizado para construção do Modelo de Referência da TE.