

BPM

1 - Introdução ao BPM

O que é BPM?

O conceito de BPM surgiu há pouco mais de 4 anos nos Estados Unidos, mas somente em 2003 começou a ser utilizado em grande escala por organizações interessadas em novas ferramentas para a implementação e controle de suas estratégias. BPM (Business Process Management, ou Gestão da Performance Corporativa) é uma categoria de sistemas focada em acompanhamento de performance.

O aparecimento do BPM aconteceu a partir da onda de implementação dos sistemas integrados de gestão (ERPs) nas grandes empresas privadas, no final da década passada (estão nessa categoria produtos como SAP, Peoplesoft e seus similares nacionais Microsiga, Datasul etc.). Os ERPs contêm uma infinidade de regras, cuja alteração é custosa e demorada, requerendo pessoal especializado, de TI. Já os BPMs extraem dos ERPs a administração dessas regras e possibilitam aos analistas de processo fazer alterações sem alterar a programação. O objetivo do BPM é acompanhar sistematicamente como os recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos etc) de uma organização são alocados e convertidos em ações operacionais na busca das metas organizacionais, a partir da definição de prioridades.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Essas soluções podem fornecer infra-estrutura para analisar e implementar os processos de negócios, objetivando reduzir o TCO (total cost of ownership) e reorganizar a companhia, para otimizar desempenho. Para usar o BPM efetivamente, as organizações devem deixar de focar exclusivamente nos dados e no gerenciamento de informações.

Estrutura do BPM

O ponto certo que o BPM ataca é justamente a automação de processos por toda a empresa, mas com total aderência às modificações de negócio que um mercado de forte concorrência exige. Não existe uma combinação única e exata dos processos, metodologias e indicadores, e em muitos casos esses existem

isoladamente. Uma ferramenta de BPM deve suportar as atividades básicas da gestão, que podem ser resumidas em:

- * Definir uma estratégia para conduzir a performance;
- * Traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas;
- * Monitorar o progresso em relação às metas;
- * Analisar os motivos em caso de metas não atingidas e
- * Selecionar e implementar ações corretivas.

Sistemas de BPM servem para ajudar a empresa a controlar melhor seus próprios processos, a reformá-los quando necessário e a realizar tarefas importantes com maior eficiência. Esses sistemas dão ao usuário maior controle sobre a automação de processos, o que alivia o trabalho da informática. BPM impõe à empresa um desafio muito grande, pois obriga o usuário a duas ações que, quase sempre, ele não gosta de fazer: repensar as tarefas do dia-a-dia e, ao menos na fase de implementação, trabalhar lado a lado com o pessoal da informática.

Objetivos da aplicação

O objetivo dessa ferramenta não é refazer sistemas legados, mas sim automatizar fluxos de forma rápida e simples, sem precisar mexer no legado. Devido ao caráter operacional, as soluções fazem uma ponte direta com o usuário, comportando-se como uma ferramenta de trabalho direta e não um backoffice para a área de TI. Outra questão diretamente ligada ao BPM é a necessidade de reduzir o longo ciclo de integração. As empresas já têm seus sistemas complexos. Esse tipo de ferramenta apenas extrai desses sistemas as atividades que entram no processo, como uma camada complementar e de supervisão dos aplicativos que já estão instalados. Após a identificação, as atividades são armazenadas por um repositório de processos. Quando a empresa pretende mudar ou construir um novo processo, o BPM vai à sua base e usa um modelo existente. Isso elimina a necessidade de aplicativos customizados, reduzindo tempo de trabalho e custos.

Foco em Pessoas

As ferramentas de BPM utilizam a linguagem dos executivos de negócios e as peças fundamentais de sua engrenagem são as pessoas, por isso, a missão dos fornecedores das ferramentas de BPM é auxiliar as empresas e suas equipes na adequação ao novo perfil de gestão. Uma das possibilidades é adotar um processo orientado de aproximação que não faz diferença entre o trabalho feito por um funcionário e as atividades realizadas pelo computador.

Essa ampla forma de lidar com processos obriga as companhias a trocarem a visão vertical e departamental de gestão por uma abordagem horizontal, automatizando, integrando e otimizando processos do negócio com clientes, parceiros e funcionários.

Existe a necessidade de formar uma equipe de executivos aliada a profissionais de tecnologia, um tipo de process management center (PMC), no qual todos se voltam para o desenho e redesenho de processos, a fim de estabelecer maneiras de cuidar dos riscos, indicadores e métricas de desempenho. As soluções de BPM permitem o acesso simplificado a consultas, análises e relatórios corporativos porque integra bases de dados diferentes – de ERP, CRM e call centers – mas unifica as informações numa interface de fácil utilização.

BPM e Workflow

O BPM origina-se dos sistemas de workflow que existem desde o fim da década de 80. Trata-se de um conjunto de softwares, onde estão incluídos os processos utilizados para gerenciar a performance da empresa (como elaboração de estratégias, orçamentos e projeções), as metodologias que direcionam alguns processos (como o Balanced Scorecard, ou gestão baseada em valor) e os indicadores usados para medir a performance de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais. Embora nasça do workflow, a proposta de BPM não pretende substituir outras soluções de TI. A base de trabalho do antigo workflow era a automação do fluxo de trabalho. O BPM deve permitir que os usuários recebam suas tarefas em caixas de entrada semelhantes às do correio eletrônico, e possam recebê-las com as instruções correspondentes e os links para os documentos que necessitam consultar para a execução dessas tarefas. Elimina, assim, a necessidade de o usuário levantar da mesa e buscar documentos que estão arquivados em lugares desconhecidos. O BPM possibilita representar graficamente todos os tipos de fluxos, desvios e trâmites, incluindo laços paralelos e separação de documentos para que possam fluir por canais independentes etc.

O conhecimento sobre essa variedade de tipos de fluxos amadureceu após a sistematização e a padronização promovidas pela Workflow Management Coalition (WfMC). Cada ferramenta de workflow, entretanto, usava a sua própria notação gráfica. Isso está mudando, e os padrões de notação desenvolvidos pela Business Process Management Initiative tendem a ser adotados por todas as ferramentas de BPM, facilitando muito a vida dos usuários.

Processos envolvem tarefas humanas e operações automatizadas. Os antigos workflows não incluíam as operações executadas por sistemas aplicativos fora deles. De lá para cá, houve uma evolução significativa nas tecnologias de integração de sistemas (middleware, servidores de aplicações, e tudo o que se compreende hoje no conceito de EAI - Enterprise Application Integration). Aliás, de certa forma, o BPM adiciona aos antigos workflows a tecnologia de EAI. Com isso, o BPM faz, além do que faziam os workflows, transferência de dados para sistemas que possam executar tarefas de forma automática e captura de volta os resultados, para que a transação continue por meio dos usuários. Isso é especialmente importante para processos Inter organizacionais comuns em governo, pois muitos serviços prestados

pelos órgãos públicos envolvem diversas instâncias verticais e horizontais.

BI x BPM

Embora não seja uma ferramenta puramente estratégica, como os produtos de BI (Business Intelligence), destinados a auxiliar executivos na tomada de decisão, o BPM pode explicar porque, muitas vezes essas ferramentas não surtem o efeito desejado. BI e BPM são produtos distintos. O BPM destina-se ao ajuste da operação e das decisões táticas da empresa. Com ele, faz-se o alinhamento das estratégias, baseado na comparação com indicadores previamente ligados aos objetivos corporativos. Já as ferramentas tradicionais de BI destinam-se principalmente ao acompanhamento do passado, oferecem informações que serão centralizadas nos sistemas de BPM, como a gestão de performance. As soluções de BPM englobam um BI mais avançado e integrado, com metodologias e ferramentas como o BSC (Balanced Scorecard). Ou seja, o BPM está um passo adiante em resultados e complexidade para as empresas que querem ter uma área de TI mais forte dentro da organização.

Essas soluções agregam às funcionalidades do BI regras de negócios e ciclos de gerenciamento para todas as áreas da empresa. Mais do que uma solução de apoio à tomada de decisões, o BPM é um conjunto de aplicações e processos desenhados para otimizar a execução de estratégias de negócio estabelecidas pela empresa. Trabalha com uma visão mais abrangente da corporação, enquanto o BI é departamental. Por incorporar informações em tempo real e emitir alertas com os indicadores que se estão desviando dos limites esperados, o BPM é proativo e tem foco na oportunidade. Já o BI é reativo e com base em informações históricas. O BPM trata da execução física e do controle das atividades previamente definidas em um processo, que certamente geram dados e informações a serem analisados e consolidados com indicadores, e as ferramentas de BI utilizam-se desses dados agregando-os a outros, voltados ao negócio da empresa.

As aplicações de BPM têm como importante característica de diferenciação a capacidade de 'olhar para frente', ou seja, de possibilitar previsões e planejamentos, proporcionando um elemento de pró-atividade para as organizações. O BI analisa e compreende o desempenho passado e atual, enquanto as soluções de BPM complementam esse quadro ao dar à empresa a capacidade para gerenciar seu desempenho atual e futuro. Portanto, BPM e BI são conceitos distintos que podem se ajudar. Enquanto o foco do BI é a disponibilidade da informação para a tomada de decisão, o BPM mira na gestão dos processos organizacionais e no seu controle efetivo, permitindo mensurar a eficiência da empresa. Durante a execução do BPM, a informação necessária ao BI pode ser gerada. Mas enquanto o BI direciona, o BPM, de fato, é quem conduz a corporação.

Guia do BPM

As empresas têm seus processos mapeados, estão com a documentação nas mãos, mas a maioria não sabe como eles funcionam na prática. O que o BPM faz é tirar essas ideias da cabeça dos usuários e colocá-las em prática.

* Encontrar um vocabulário comum entre os departamentos de TI e os de negócios. As ferramentas de BPM usam a mesma linguagem das pessoas de negócios. Departamentos de TI precisam trabalhar com terminologias do gênero para adotar as ferramentas corretas.

* Após o mapeamento de todos os processos da empresa, identificar os problemas entre os meios e os departamentos. Pessoas de negócios precisam entender e aceitar a integração de outras equipes em seus processos. Cada um tem o seu papel. O da TI é integrar, definir escalabilidade, compatibilidade etc. Antes de mais nada, é preciso concordar em compartilhar os processos.

* Começar a trabalhar com ferramentas de modelagem. Os executivos precisam descobrir os diferentes processos que estão envolvidos em suas empresas.

Com o BPM, os processos operacionais ficam completamente integrados aos sistemas analíticos e vice-versa, de forma que cada um possa trocar informações com o outro em tempo real. Entre os benefícios obtidos com o BPM, um muito importante é o fato de que todos os tomadores de decisão têm uma clara visão dos indicadores críticos para o desempenho dos negócios e que os dados são reunidos e apresentados de forma consistente para toda a empresa.

2 - O Uso do BPM

Benefícios do BPM

Business Process Management (BPM) é uma combinação de gerenciamento de processos/workflow com tecnologia de integração de aplicativos para apoiar a interação humana e possibilitar uma ampla integração entre sistemas. Na prática, trabalha-se com BPM tendo como base a antiga disciplina de Organização e Métodos, que se modernizou com o nome de Revisão ou Reengenharia de Processos. Essa prática identifica e soluciona gargalos nos processos, e propõe melhorias nos mesmos. O workflow possibilita automatizar os fluxos dos processos por meio de ferramentas de Tecnologia de Informação. As mais comumente utilizadas são o e-mail e a intranet, mas diversas outras de workflow estão disponíveis no mercado. Ferramentas mais sofisticadas, de BPM, conseguem unir o Mapeamento e Controle dos Processos ao workflow. A disciplina de integração de aplicativos, mais comumente chamada de EAI (Enterprise Application Integration), visa integrar os sistemas da empresa entre si (por exemplo, sistemas legados com sistemas desenvolvidos em plataforma Internet), e vem sendo bastante utilizada pelas empresas, na busca por racionalização de processos. O BPM

busca englobar essa gama de softwares (desenvolvidos ou de prateleira) utilizados em EAI com gerenciamento de Processos e Workflow.

Entre os benefícios da utilização das técnicas de BPM, podemos citar:

- * Eliminação/redução de tarefas manuais
- * Eliminação de esforços em duplicidade
- * Redução do lead time dos processos
- * Melhoria de serviço ao cliente
- * Segurança de que regras do negócio estão sendo realmente seguidas na prática
- * Direcionamento automático de problemas/exceções para os gerentes/ responsáveis pelos processos
- * Trilha de auditoria completa dos processos realizados na empresa
- * Satisfação dos níveis de serviço combinados com clientes
- * Aumento da vantagem competitiva da empresa
- * Integração de sistemas desconectados

Com o uso de projetos de BPM, passa a existir a facilidade de comprovar certos benefícios, tais como: aumento de vendas, gerado por clientes mais satisfeitos e redução de custos, consequentes de processos amplamente controlados.

A força da Integração

Uma solução de Business Process Management precisa atender a diversas exigências de gerenciamento de um processo. A primeira característica é a capacidade de integração completa. Ela precisa conseguir a integração em meio a toda a complexidade de sistemas e usuários existentes e, em muitas vezes, até sair da empresa durante o processo, viabilizando o B2B (business to business). O gerenciamento de processos de negócio concentra-se na modelagem e na orquestração do fluxo de trabalho entre funções individuais em aplicações diferentes, para automatizar e dinamizar processos de negócios anteriormente independentes. Pode ser encarado como uma lógica da integração de um fluxo de trabalho por meio das aplicações.

Em muitos casos, o BPM está inicialmente focado em processos de negócio de longa duração que podem levar horas, dias, meses ou um tempo ainda maior para sua conclusão. Além de processos de negócios que se estendem por várias aplicações e incluem interação com os usuários.

Evolução do ERP

O gerenciamento de processos de longa duração exige um acompanhamento do estado do processo em questão, durante toda execução. Tipicamente, as ferramentas de BPM incluem também

modelagem de automação e componentes de gerenciamento. Os componentes de modelagem permitem aos analistas de negócio definir, visualizar e gerenciar processos individuais sem a necessidade de compreender os detalhes técnicos subjacentes de como o processo realmente é implementado. BPM tem o potencial de suprir algumas carências dos ERPs, como a de remodelar e otimizar processos de back office já automatizados. Ele transfere funções para dentro do ERP, mas não permite muita flexibilidade. O gerenciamento do processo de negócio possibilita às organizações automatizar e dinamizar seus processos manuais e juntar sistemas operacionais e de gerenciamento anteriormente autônomos. O resultado é um negócio mais ágil e eficiente, mais capaz de responder às mudanças de mercado.

Gerenciamento e Web Services

O BPM possibilita a definição, execução, monitoração, análise e melhoria dos processos de uma empresa, propiciando um significativo ganho de produtividade. Este conceito tem como principal objetivo responder a perguntas do tipo: "Como monitorar a eficiência da execução de meus processos?", "Como identificar gargalos?", "Como garantir que os processos estão sendo executados?". Com isso, torna-se possível prover análises em tempo real e históricos sobre o andamento dos processos críticos de uma empresa. O gerenciamento com BPM é altamente facilitado. As iniciativas de BPM também têm a missão de aumentar a performance operacional enquanto se tenta ampliar o valor dos sistemas já existentes nas empresas. As ferramentas de BPM seriam a base não só para metodologias de gestão de projetos e recursos de TI (como PMI, ITIL, ICMM, SLA, SLM etc), mas para Web services – ou o redesenho da arquitetura de processos a partir da distribuição de componentes em redes remotas colaborativas. A comunicação de dados móveis de banda larga ganha destaque por conta da mobilidade aliada à profundidade, sendo o caminho natural da convergência utilitária de meios e padrões.

Existe uma grande demanda por acesso à informação e realização de transações de forma rápida e eficiente. Esta demanda é gerada por diversos públicos como funcionários, clientes e parceiros dentro da empresa. Porém, muitas vezes as informações estão disponíveis em múltiplos sistemas legados, o que dificulta o acesso. As ferramentas de BPM, EAI e Webservices ajudam a criar interfaces únicas e intuitivas para facilitar o acesso, aumentando em muito a produtividade e o controle. O ponto chave para obter resultado com esse tipo de ferramenta está na realização de um planejamento detalhado, em que os processos são especificados e as regras de negócio definidas. Na adoção e monitoramento dos processos de negócio, é necessário adotar alguns serviços como configuração e implementação de ferramentas para automação de processos, integração com sistemas corporativos e desenvolvimento de aplicação de negócio.

Compreendem:

* Implementação de Ferramentas para BPM

- * Integração com Sistemas Legados
- * Desenvolvimento de Aplicações de Negócio

Detalhes dos Serviços para BPM

1. Gestão Corporativa

Diagnóstico Corporativo - Levantamento completo de toda a operação da empresa, por meio do uso de listas de verificação, entrevistas executivas e acompanhamento do processo in-loco, buscando o levantamento dos principais pontos de alerta e recomendações de melhoria para os processos. A análise envolve os seguintes processos:

- * Planejamento e Organização da Empresa
- * Marketing, Vendas e Produtos
- * Produção, Qualidade e Instalações
- * Logística e Cadeia de Abastecimento
- * Administração Financeira
- * Recursos Humanos
- * Tecnologia da Informação

Modelo de Gestão - Desenho e auxílio na implementação de um novo modelo de negócios, envolvendo a revisão das diretrizes estratégicas do negócio, definição dos processos-chave do negócio, revisão da estrutura organizacional e definição dos principais planos de ação para adoção do novo modelo de gestão. Programas de Qualidade - Preparação da organização para a implementação das normas ISO 9000:2000 e ISO/TS 16949:2002, que estão desenvolvidas com base na visão por processos.

2. Gestão de Processos de Negócio

A gestão de uma organização a partir de uma abordagem por processos, considera a análise destes tanto para o nível gerencial (também chamados processos-chave do negócio) como também para o nível operacional da empresa. Dessa forma, é possível uma visão integrada de toda a gestão, determinando as atividades, responsáveis e indicadores de performance para todos os processos de negócio.

Gestão de Processos Gerenciais/Processos-Chave - Com base nas diretrizes estratégicas e no modelo de gestão corporativa definidos para o negócio, faz-se o mapeamento e análise de todos os processos-chave da organização, identificando suas entradas e saídas, a relação cliente-fornecedor dentro da cadeia de valor do negócio, o fluxo de atividades dentro de cada processo e os indicadores de desempenho relacionados ao monitoramento dos resultados e performance de cada um, por meio de um painel de bordo gerencial. Todo o projeto é conduzido de forma a preparar a organização para a mudança na gestão do negócio que será implementada e de maneira totalmente integrada com a equipe de

líderes da organização, procurando capacitá-los e prepará-los para o novo papel de liderança que estes terão de assumir.

Gestão de Processos Operacionais - Toda a operação de uma empresa pode ser resumida como um conjunto de fluxos de atividades que ocorrem tanto dentro de um processo-chave como também por meio de vários processos-chave, caracterizando a relação cliente-fornecedor internos. A metodologia identifica para cada processo operacional sob análise os principais pontos de melhoria para o mesmo, sejam eles retrabalhos, gargalos, necessidades de automação de processos, definição de responsabilidades, entre outros.

3. Automação de Processos de Negócio

A tecnologia é uma poderosa aliada para a efetiva implementação da gestão de processos de negócio. As metodologias de BPM fornecem os serviços e as ferramentas necessárias à automação desses processos.

Atuação estratégica

Dentro de uma empresa, são várias as soluções e aplicações para a utilização de dados corporativos, análises departamentais e estratégias organizacionais. Porém, esses processos costumam criar uma infinidade de dados tão dispersos que acabam dificultando o acesso às informações realmente relevantes. As ferramentas de Business Intelligence foram as primeiras a surgir para organizar esses dados dispersos e extrair deles informações úteis. As soluções de Business Performance Management (BPM) representam uma evolução dessas ferramentas. O BPM finalmente torna possível a integração de dados de múltiplas fontes.

Ele proporciona uma visão comum para toda a organização e possibilita um processo de gerenciamento financeiro e de desempenho que alinhe metas individuais com os objetivos corporativos. Além disso, as soluções de BPM dão às empresas o poder de antecipar resultados e tomar decisões antes do surgimento de problemas, permitindo à corporação mudar de uma postura basicamente reativa para uma realidade proativa. A implementação da plataforma completa de BPM permite que as organizações obtenham resultados lucrativos, aumentando a eficiência operacional e abrem oportunidades de crescimento. Essas aplicações representam um conjunto de soluções abrangentes para todo o processo de definição de estratégias, modelagem de negócios, planejamento, monitoramento de performance, relatórios e análise.

Os negócios exigem mudanças que nem sempre os parques tecnológicos existentes conseguem entregar. As soluções de BPM foram criadas para preencher a lacuna entre o que a empresa quer e o que o parque tecnológico existente oferece. Além disso, o BPM tem a flexibilidade de regras, permitindo sua adoção pelas mais diferentes indústrias e tipos de companhias.

3 - Funcionamento

Foco em processos

Podemos chamar o Business Process Management (BPM) de filosofia de gestão suportada por plataformas tecnológicas, porque ele funciona exclusivamente apoiado em outros processos de modo a integrá-los e representá-los desde o seu estímulo até a entrega final do resultado ao cliente. O trabalho do BPM considera processos, ou seja, todas as unidades de trabalho juntamente com os caminhos traçados por elas, apoiados nas regras em vigor. Sendo assim, o BPM fica no centro das competências, organização, regras e processos e permite uma visão ampla sobre toda essa estrutura.

A plataforma tecnológica abriga todos os processos, subprocessos e os respectivos fluxos de informação. É importante dizer que os processos não são obrigatoriamente totalmente automatizados, porque em determinadas situações é necessário incluir informações externas que podem nortear a operação de modo diferente. Porém, isso só acontece quando o responsável pelo monitoramento do processo intervém, podendo corrigir o caminho, a sequência do subprocessos e a ligação aos outros interlocutores. O processo pode ser manipulado apenas por quem tem autorização para fazê-lo e é possível criar restrições por perfil de acesso. É nesse sentido que o BPM está sendo muito implementado em ambientes que precisam de definições rigorosas, concretas, em um curto espaço de tempo e com acesso de processos que precisa ser controlado.

Os componentes da arquitetura da plataforma BPM são todos interdependentes. Há a ferramenta de desenho e interfaces que levam as informações que chegaram à camada de integração. Essa camada é composta pela soma da automatização de processos, com o workflow e as regras da organização. Abaixo está a transformação de dados e os serviços de conectividade. Entender o funcionamento dos processos de gestão é certamente um elemento que colabora para a visão dos clientes de que os sistemas de informação são necessários. O BPM é ainda novo, porém já é encarado como vital. Para que isso se estabeleça e para que o funcionamento seja efetivo, alguns fatores são determinantes durante sua implementação.

Em primeiro lugar, está o empenho da administração, que deve estar ciente da necessidade da organização, isso porque dentro da escala hierárquica este tipo de decisão é muito mais aceito quando é tomada pelo topo da pirâmide, além do fato de que será por meio desse empenho que o restante dos funcionários se empenharão também na utilização dos processos.

Implementação

Depois de tomada a decisão, o funcionamento está nas mãos do que podemos chamar de preparação do processo de implementação. Esse aspecto inicia-se na definição clara das necessidades da organização, que nem sempre consegue discernir que tipo de estrutura se adapta a

seus processos. Além disso, há também a questão da preparação das pessoas para a mudança, pois muitas delas negligenciam o novo e o abandono do papel.

Nesse caso, vale deixar claro os benefícios que serão trazidos, envolvendo tanto os menores custos como também a melhoria dos processos. Um terceiro ponto que deve ser considerado é a escolha do fornecedor, que tem o papel em conjunto com os tomadores de decisão de definir os sistemas necessários e a estratégia de implementação mais adequada. Há um ponto em relação à implementação que ainda divide o mercado em opiniões diferentes e que pode refletir no funcionamento dos sistemas. O que se discute é o fato de como deve ser levado o processo de transição para sistemas BPM. Alguns dizem que a implementação deve ser feita por fases, começando por departamentos específicos para que as pessoas possam tomar conhecimento aos poucos de como funcionam os programas, outros defendem o contrário, de modo a estender os benefícios para toda a organização de uma só vez.

Porém, é sempre necessário que haja um trabalho de adaptação, pois sem uma análise prévia, os sistemas podem não funcionar, afinal cada negócio requer uma adaptação diferente. A solução precisa ser de fácil utilização, por se tratar de um produto de front-end, acessíveis ao trabalhador individual. Além disso, é preciso que haja uma integração cada vez maior com as aplicações já existentes.

Acima disso tudo, o BPM precisa aumentar o valor do que já existe, e dessa forma a organização poderá medir se está ou não seguindo os requisitos de implementação e funcionamento. Não se pode pedir que as empresas façam investimento ainda maiores, pois é o BPM quem deve se interligar com a infra-estrutura já existente.

Um reflexo da arquitetura aberta

O Business Process Management advém dos antigos sistemas de workflow que existem desde os anos 80. Workflow, como o próprio nome já diz é o fluxo de trabalho. Ele é responsável pelo transporte de tarefas numa cadeia sequencial de executores. Porém, esses sistemas workflow tinham a deficiência de ser sistemas proprietários e por essa razão, quase não havia comunicação com os outros sistemas da organização. Com o surgimento da arquitetura aberta, foi possível a evolução para esse novo conceito.

O Workflow tornou-se então um componente do BPM. Uma de suas funções é separar a lógica das chamadas regras de negócio e padronizar o conceito de pensar sobre essas mudanças. Ter a lógica separada faz com que fique fácil para o responsável de TI alterar a aplicação para adequar seus negócios e suas regras de negócio. As tarefas podem ser executadas por um ou mais sistemas de computador e por diversas pessoas. Além disso, o workflow define a ordem de execução, as condições das tarefas e o que estas são capazes de representar junto ao fluxo de informações. A base do antigo workflow era a automação do fluxo de trabalho, porém o

Business Process Management agrega maior valor e permite que as pessoas recebam os comandos em uma espécie de caixa de entrada, com as instruções correspondentes e os links que encaminham para os documentos que precisarão consultar para completar o comando enviado. De acordo com a proposta de Georgakopoulos (1995), a classificação de workflow pode ser feita da seguinte maneira:

* Workflows ad hoc: São responsáveis pela descrição dos processos simples criando um esquema para a coordenação e cooperação de tarefas, em que não há um padrão fixo para o fluxo de informações entre as pessoas envolvidas. Como exemplo, temos os processos de escritório, documentação de produtos e propostas de vendas.

* Workflows administrativos: Estes envolvem atividades fracamente estruturadas, repetitivas, previsíveis e com regras simples de coordenação de tarefa. Um exemplo é o processamento de ordens de compras e autorização de férias e viagens.

* Workflows de produção: Envolvem atividades altamente estruturadas que descrevem processos de informação complexos. Normalmente, sua execução exige um alto nível de transações que acessam múltiplos sistemas de informação. Os processamentos de requisição de seguros, de faturas bancárias e de cartão de crédito são alguns exemplos. Nesse contexto, o conceito de gerenciamento funciona também como uma ferramenta gráfica que permite a visualização de todos os fluxos, desvios e trâmites, o que inclui também, laços paralelos, junções de documentos, separação de documentos etc. Essa questão da interface gráfica é um avanço muito significativo, já que os antigos sistemas de workflow tinham essa visualização separadamente, alocada em cada ferramenta.

BPM no mundo dos portais

Os portais caracterizam-se ultimamente por garantirem o acesso aos processos, seja de uma organização governamental ou privada. Esses processos podem ser tanto intra-organizacionais, como Inter organizacionais. Para lidar com esse segundo caso, é preciso que todos os sistemas das organizações envolvidas estejam integrados e nesse caso o BPM é fundamental. É o início de uma em que o ambiente virtual predominará sobre o físico. O que os funcionários costumavam encontrar no armário do escritório, poderão acessar no portal, sem ter o trabalho de saírem de suas mesas. Porém, para que essa tendência possa se concretizar é preciso que até mesmo os processos triviais estejam inseridos no portal, ou seja, desde o controle de entrada e saída dos funcionários até o controle de estoques, por exemplo. Sem o uso do BPM, a migração para esse conceito virtual seria inviável, pois os custos de modelagem e programação seriam muito maiores. Existe um caminho muito interessante que é possível trilhar com o BPM e que vai muito além do que podíamos fazer até então. É possível fazer uma transferência de dados para sistemas que possam executar tarefas de forma

automática e depois receber a resposta, de modo a continuar a transação por meio de pessoas.

O onda dos ERPs que teve início no final da década de 90, trouxe também as infinitas regras de difícil alteração que demandam profissionais especializados e conseqüentemente um maior tempo e custo. Com o novo conceito, é possível extrair a administração dessas regras do ERP e permitir aos analistas fazerem alterações sem mudar a programação.

Desafios e estratégias

Na prática

Qualquer iniciativa que tenha como meta primordial rever processos corporativos é traumática. Ainda mais se o objetivo for revolucionar sua forma de atuação. Independente de qual é a vertical em que a empresa atua, seja finanças, telecomunicações ou governamental, os processos de negócios são sempre um dos pontos mais delicados. Mesmo com as promessas de revolução na atuação, com conseqüente redução de custos e corte nos gastos, o primeiro entrave para a consolidação de uma solução em Business Process Management está na conscientização.

Como envolve tanto soluções tecnológicas como mudança na perspectiva gerencial, o BPM trava já na fase de planejamento. Conflitos latentes entre departamentos e profissionais, bem como objetivos centralizadores e egoístas podem ter no BPM a pólvora de que necessitavam para explodir na companhia. Por isso, um comportamento comum para evitar conflitos, ensinam os especialistas, é focar a estratégia do Business Process Management na mentalidade da corporação.

Uma vez que os processos, seu core, permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer empresa, somado com pessoas e tecnologia, o impacto pode ser melhor calculado e distribuído. No entanto, é necessária muita cautela e planejamento para não transformar o que seria uma revolução positiva num pesadelo corporativo. Pensar detalhadamente nos sistemas de Workflow, fator essencial em BPM, é um passo que auxilia a implementação do conceito.

Ainda que nem os especialistas entrem em acordo com a definição do BPM, a implementação está sempre vinculada a resultados práticos. O Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC, da sigla em inglês), para citar um exemplo, reconhece o BPM como uma forma de gestão que governa os sistemas Workflow dentro de uma organização.

Em vez de focar apenas num determinado departamento, é importante fundamentar no negócio da organização, independente e permeando as diversas unidades de negócios, orquestrando os processos nessa direção. Para tanto, antes de mais nada, o conceito exige um laço forte de união na empresa para poder passar para os próximos passos.