

# BPM ganha adeptos no mercado



O conceito de *business process management* tem vindo a conquistar posição no mercado nacional. Cada vez mais empresas procuram saber pormenores sobre este tipo de tecnologia e algumas delas equacionam inclusive a sua implementação, mas ainda há muito a mudar no seio empresarial para que este tipo de projectos tenha êxito. Pág. 10



# Gestão por processos avança a passo nas empresas

O interesse do mercado nas soluções e metodologias de BPM está a aumentar. Provam-no os eventos e as consultas a fabricantes por parte de empresas e da AP. Os principais actores deste mercado contam o que mudou na tecnologia e o que tem de mudar para garantir o êxito dos projectos

■ CRISTINA A. FERREIRA/CASA DOS BITS

Registar um novo empregado no sistema de recursos humanos da empresa deixou de demorar 9 horas para passar a demorar 10 minutos. Processar as comissões de 12 000 de comerciais deixou de levar 33 dias para levar apenas sete. O trabalho manual de reencaminhamento de facturas com erros para as equipas encarregadas de os resolver diminuiu 80%. Os números são da Software AG e foram reportados por clientes da empresa que adoptaram as suas metodologias e tecnologias de *business process management* (BPM), com o intuito de obterem novas e mais rápidas formas de execução das decisões, evitando redundâncias e perdas de eficiência. As empresas que o fizeram aceitaram o desafio de implementar uma gestão por processos, pelo menos, em áreas específicas das suas operações.

Embora o conceito de BPM seja relativamente recente, tem-se difundido. O mesmo acontece com a procura de soluções que permitem pô-lo em prática, ainda que esta área de negócio continue a não ser um *best seller* para os fabricantes de soluções de TI.

No mercado português, verifica-se algo semelhante. Os últimos anos também serviram para proporcionar às empresas nacionais um maior contacto com o conceito de BPM e estas descobriram o seu potencial. As consultas a fabricantes sobre as ofertas disponíveis tornaram-se mais expressivas e os eventos dedicados ao tema estão igualmente na agenda. Mas, como admite boa parte dos fabricantes de soluções para esta área, há ainda muito caminho para percorrer.

«Continua a ser uma realidade com uma grande potencial a descobrir», acredita Pedro Moutinho, responsável pela competência de ECM & BPM na Novabase. «O tecido empresarial, nos vários sectores de mercado, compreende o conceito e os benefícios estruturais que daí podem resultar, mas trata-se de um caminho a médio prazo, que requer uma estratégia bem definida que sustente a iniciativa», acrescenta o mesmo responsável, admitindo que muitos projectos ainda são iniciados sem uma clara percepção dos benefícios que daí podem decorrer. Sem uma clara noção de que o projecto pode conduzir à desmaterialização de um processo restrito ou à orquestração de diversos sistemas através de um fluxo modelado e monitorizável em tempo real, por exemplo, factores que acabam mais tarde por se juntar à lista de principais mais-valias do investimento.

Mário Moreira, CEO da Wiston Wolf, é objectivo em relação ao cenário nacional, embora a fabricante também consiga apor-



tar vários casos de sucesso de implementação do BPM, entre os seus clientes. O responsável defende que o BPM é ainda «muito pouco conhecido e, diria, nada praticado» entre as empresas portuguesas. «Isto prende-se com o facto de nenhuma empresa em Portugal se encontrar verdadeiramente estruturada por processos para poder dar o exemplo.» O facto de para operar este género de mudança ser necessário muito mais do que tecnologia e uma completa mudança da habitual estrutura vertical departamental para uma estrutura processual horizontal explica a constatação. «É necessário pôr em causa os poderes instalados dentro das empresas públicas e privadas (vulgo quintas e seus caiques), que incauta e displicentemente protegem o aumento da eficiência e dinâmica organizacional, contribuindo pesadamente para uma menor produtividade e insatisfação dos colaboradores», defende Mário Moreira.

## DIFERENTES SECTORES NO BPM

Apesar de se não serem muitas as empresas e as organizações que hoje conseguem maximizar o proveito dos investimentos nesta área, há já muitas que o tentam alcançar. Os sectores que começaram por abraçar o BPM – como o sector financeiro e de telecomunicações – continuam a ter um peso determinante no mercado, mas não são os únicos.

O sector imobiliário, a indústria, a consultoria e os serviços são outras áreas da economia às quais os fabricantes apontam quando enumeram sectores. A Administração

Pública também estará bastante atenta ao potencial da gestão por processos. Isso mesmo ficou demonstrado num evento realizado em meados de Março, com organização do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, focado exclusivamente nesta área.

Uma das empresas que marcaram presença na iniciativa foi a Oracle, que atesta precisamente o interesse crescente no tema das mais diversas áreas empresariais e públicas e as mais diferentes abordagens, entre intenções reais de investimento e busca de mais informação.

«É interessante verificar que as abordagens ao BPM têm surgido de diversas áreas funcionais dentro das organizações, com diferentes motivações, o que por um lado atesta a abrangência do tema e por outro o interesse que o mesmo suscita», diz Rui Félix Pereira, SOA solutions architect da Oracle Portugal. Segundo ele, as áreas mais relacionadas com o planeamento, procurar na gestão por processos formas de alavancar um maior alinhamento entre os objectivos estratégicos de uma organização e as políticas de tecnologias de informação.

Nas áreas mais ligadas à qualidade, o foco dos projectos BPM está virado para a reengenharia e optimização de processos, «que passa muito por temas como a automatização e uma maior visibilidade do que está a acontecer». Em última análise, os pretextos para abraçar o BPM dependem sempre da actividade da própria organização, sendo que os sectores em questão e a própria dimensão podem ser mais ou menos relevantes para o potencial de utilização destas meto-

dologias. Mesmo assim é possível identificar algumas tendências mais comuns. Na Administração Pública o BPM começa em regra por ser utilizado para automatização de processos administrativos internos e de serviços aos cidadãos, envolvendo invariavelmente documentos, formulários e cadeia de aprovação.

Nas empresas privadas é usual entrar no BPM com os processos de validação e aprovação de documentos contabilísticos e integração com o ERP, como por exemplo o processo de pagamento a fornecedores. Como sublinha Paulo Moniz, CTO da PrimeSoft, foi a «pressão e transformação rápida dos mercados, que conduziram as organizações à criação de múltiplos sistemas que, em muitos casos, não estão ligados, reduzindo a produtividade e colocando o negócio em risco à medida que as empresas trabalham para crescer e competir». Em termos genéricos, a crescente procura de soluções de BPM visa dar resposta aos problemas ou ineficiências que surgiram por esta via. Hoje contribuem para o crescimento «da procura de soluções BPM factores de reorganização, quer de processos, quer tecnológicos, bem como factores de economia conseguidos pela desmaterialização de processos e documentação em papel», acrescenta.

As regras de ouro que os fabricantes tentam passar às empresas que implementam o BPM percorrem vários passos e estão bem documentadas, embora na prática nem sempre sejam fáceis de implementar. Como também é boa prática para outras áreas das TI, o ponto de partida incontornável é determinar

<b>Semana Informática</b> - Principal BPM ganha adeptos no mercado Autor: Cristina A. Ferreira / Casa dos Bits Editora: Cofina Media, S.A.	Id: 1553831 <b>Data Publicação:</b> 01-04-2011 Fonte: Jornal Edição: 1016	<b>Página:</b> 11 <b>Tiragem:</b> 7500 <b>Periodicidade:</b> Semanal <b>Idioma:</b> Português	<b>País:</b> Portugal <b>Âmbito:</b> Nacional <b>AlturaxLargura:</b> 26,99cmx21,33cm <b>Media Value:</b> 2.375,39 EUR		
---	--	--	--	---	---

e delimitar um foco. «*Ou seja, limitar o âmbito dos projectos com a finalidade de os simplificar e de concentrar o esforço nas partes que trarão mais retorno, e não em implementar à partida os processos de ponta a ponta*», frisa José Neves, manager da Safira.

A partir daí pede-se às organizações que assegurem uma percepção do desempenho dos processos de negócio e confirmem o correcto alinhamento destes com os objectivos e estratégias da organização. «*Tornar mensurável a informação relativa ao processo é outra orientação de extremo valor, pois os resultados e impactos ficam mais claros quando é possível comparar o antes e o depois*», continua José Neves.

Em todo o percurso é crítico garantir o comprometimento da gestão e de todos os envolvidos, incluindo aqueles que terminada a implementação vão ser visados pela mudança. A tecnológica nacional sugere, aliás, que as organizações criem um centro e excelência para preparar a entrada do BPM. Essa estrutura assegurará uma «*visão estratégica e não puramente tática*» e garantirá os meios para identificar rapidamente os objectivos e o retorno que a aplicação do BPM irá trazer.

De acordo com a relevância de instituir e promover uma cultura de optimização de processos a todos os níveis na organização, na preparação da «*chegada*» do BPM, Rui Magalhães defende a existência de outro aspecto de grande relevo a ter em conta nesta fase, nem sempre considerado pelas organizações: a aquisição de competências para o levantamento e análise de processos de negócio.

### ÊXITO IMPLICA RISCO DE FALHAR

O Application Services Manager da GFI acredita que «*ainda que a implementação propriamente dita da solução BPM possa ser adquirida externamente, se não existirem internamente competências funcionais sólidas em BPM, será muito difícil assegurar que a solução implementada cumpre de facto as necessidades e expectativas da organização*».

Mas se todos os passos para o sucesso na implementação do BPM forem cumpridos com sucesso não deixa de estar por conquistar a mudança que condiciona de forma mais determinante o cumprimento de todos os objectivos e expectativas que levam o BPM para a empresa: a que envolve as pessoas.

«*Uma solução de gestão de processos de negócio, quando implementada de forma eficaz, permite revelar ineficiências na forma de operar de uma organização, devendo ser encarada como uma oportunidade de melhorar e otimizar os processos. É por isso que a gestão da mudança é um aspecto essencial neste tipo de projectos*», frisa Rui Magalhães.

Parceira de um projecto que permitiu implementar uma solução de BPM na Braskem

– líder na produção de resinas termoplásticas no continente americano – responsável por aumentos de produtividade na facturação na ordem dos 500 por cento e reduções no tempo de processamento de ordens de serviço de 60 por cento, a SAP deixa uma nota idêntica e sublinha que os diversos factores

que concorrem para assegurar o sucesso do BPM são abrangentes.

«*Vão desde o grau de preparação tecnológica, o nível de consolidação dos sistemas, o estágio de desenvolvimento da estratégia de integração, até ao nível de preparação dos colaboradores da organização, quer se-*

*jam técnicos ou funcionais*», diz José Tavares, senior business developer. O responsável salienta ainda que «*como tecnologia o BPM requer uma capacidade de gestão, de definição dos problemas e de gestão das soluções que*», admite, «*não está ao alcance de todas as organizações*».

### QUANTO CUSTA O BPM?

Os fabricantes são unânimes em admitir que os resultados do BPM dependem sempre inteiramente das organizações e do nível de empenho com o BPM. «*A maturidade de gestão de processos na organização e a maturidade das tecnologias são sempre factores influenciadores do tempo para os benefícios aparecerem. Esses números podem ir desde 90 segundos, para a disponibilização de um processo numa plataforma de automação, a alguns meses, recorrendo a abordagens mais tradicionais*», admite José Neves, manager da Safira.

Mesmo assim alguns fabricantes amiscam avançar com indicadores que permitem dar uma ideia dos custos associados à adopção de plataformas BPM. É o caso da **Bond**. **Luis Dias**, vice-presidente de *enterprise management solutions*, fazendo as devidas ressalvas ao facto de diferentes níveis de robustez dos produtos existentes no mercado – com mais ou menos funcionalidades – conduzirem a diferentes preços, indica que é possível entrar no mundo do BPM com investimentos a partir de 30 mil euros, para uma solução chave-na-mão.

Este responsável defende também que os investimentos nesta área devem ser canalizados para ferramentas de quarta geração. «*Ou seja, as que possuem fortes componentes de integração e requerem pouca programação*». São mais dispendiosas mas mais interessantes e associadas a propostas de valor que permitem um controlo relativamente rigoroso do investimento a fazer. Cabem aqui o aluguer de software ou o licenciamento por tarefas/etapas processuais, por exemplo.

Já a **Wiston Wolf** exemplifica preços para uma configuração de um BPMS (*business process management suite*) completo e com utilizadores ilimitados, apontando para os 50 mil euros e frisando que uma configuração deste género inclui uma solução de *imaging* (para a digitalização de documentos em papel e tratamento de imagem), catalogação e reconhecimento ópticos de caracteres (OCR), gestão documental, gestão de registos, gestão de arquivo, portal intra extranet e conector para ERP (SAP ou Primavera). Inclui ainda serviços de formação nos módulos de *software* e formação em gestão por processos (BPM).

Qualquer que seja a configuração e a abordagem ao BPM, vale no entanto a pena não esquecer que a utilização destas plataformas deve sempre ser encarada «*numa perspectiva mais estratégica e de médio prazo, uma vez que os benefícios advêm essencialmente da maior facilidade – menor tempo e menores custos – em efectuar alterações ou ajustes aos processos*», sublinha **Mário Duarte**, director de *telecoms, utilities e health care* da **Link**.

### DE ONDE VEM E PARA ONDE VAI O BPM?

«*Depois de um período em que se assistiu a diversas aquisições por parte dos principais fabricantes, que procuravam ganhar vantagem ao nível do posicionamento tecnológico, assiste-se agora a um foco na estabilização e integração entre os vários módulos existentes, com o objectivo de credibilizar e dar maior conforto aos clientes*», **Pedro Moutinho**, responsável pela competência de ECM&BPM da **Novabase**, resume assim o percurso dos últimos anos do BPM, numa visão que é partilhada por outros actores da indústria e que destaca a riqueza de componentes que hoje se associam ao BPM.

«*Hoje a generalidade destas ferramentas já agrega componentes de software que permitem simulação e optimização de processos, modelação gráfica, integração com outros sistemas na organização, mapeamento de regras de negócio, criação de interfaces com o utilizador, recolha de informação de desempenho do processo, geração de relatórios de actividade de negócio e ferramentas de monitorização*», sublinha ainda **José Neves** da **Safira**.

Menos testadas ou menos comuns, outras pequenas mudanças nas ofertas deixam perceber para onde segue o BPM nos próximos anos. A incorporação de conceitos importados das redes sociais é um exemplo claro e que, de acordo com vários especialistas, irá ser mais claro no futuro.

Como sublinha **Carlos Monteiro**, HP *enterprise services* e BPM *program manager* da **HP**, as soluções de BPM já são na sua essência soluções de suporte a actividades com uma forte componente social e os comportamentos de comunicação e colaboração estão em processo de transformação acelerada.

«*As ferramentas de BPM terão de seguir esta tendência, incorporando-se nesta cadeia global de informação, potenciando para as organizações já não um processo de negócio localizado e intra-organização mas também uma supply chain global de colaboração*».

O surgimento de metodologias específicas para os diferentes tipos de tecnologias, ajustados aos diferentes sectores, como salienta **Rui Lamy**, *principal system engineer* da **Software AG**, fornecem outro exemplo de como têm evoluído as tecnologias de BPM e os produtos tecnológicos que lhe estão associados.

Em última análise, e como refere **Luis Dias**, vice-presidente de *Enterprise Management Solutions* da **Bond**, o forte investimento dos grandes fabricantes neste sector tem assegurado a sua dinamização e um ritmo acelerado de desenvolvimento de novos produtos, muito centrado em «*facilitadores da sua utilização, na vertente tecnológica e de usabilidade*», manifestando-se na integração com as SOA, *cloud computing* ou na utilização *multi-device*, mas não só. O esforço para disponibilizar mecanismos que facilitem a integração do BPM com vários sistemas da empresa, nomeadamente via conectores *standard*, também é marcante.

Especificamente no que se refere à integração em arquitecturas orientadas aos serviços, o impacto no BPM não é novo mas continua a gerar um potencial fácil de identificar e muito relevante. Esta ligação permite disponibilizar de forma fácil um conjunto de operações e informação de negócio, através de serviços com tecnologia *standard*.

Como sublinha **José Afonso Pires**, director da oferta BPM da **Link**, «*permitindo que a automatização de determinados processos seja feita por reutilização dos serviços disponíveis, substituindo as tradicionais integrações de sistemas [...], uma realidade que é particularmente relevante quando temos processos que estão em constante mudança e evolução*».