

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 as 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 interorganizacionais 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 pró-ativo 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 idéias da cabeça dos usuários e as coloca 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, conseqüentes 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 processo 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 pró-ativa.

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 seqüência do subprocesso 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 uma 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 advêm 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 seqüencial 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 intraorganizacionais, como interorganizacionais. 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.

Web Services no BPM

O BPM pode também ser visto como base para o Web Services ou o redesenho da arquitetura de processos por meio da distribuição de componentes em redes remotas colaborativas e para metodologias de gestão de projetos e recursos de TI.

A junção do BPM com Web Services e XML está transformando a maneira como as companhias vêm encarando e executando o fluxo de trabalho. O XML aplica estrutura às informações, deixando-as livres de qualquer dependência do software que lá opera. Já o web services são responsáveis pela estrutura básica para geração de mensagem, aplicativo a aplicativo, e chamada sobre uma rede irrestrita.

As ferramentas de BPM têm o papel de fornecer a infra-estrutura de suporte adicional para atrelar essas capacidades de modo a criar, implementar e executar tudo o que for coletado na gestão do fluxo de trabalho, integração de aplicativos empresariais e de parceiros comerciais.

As ferramentas de BPM que utilizam Web Services e XML trazem uma nova tendência que facilita a proliferação em larga escala de processos comerciais automatizados e distribuídos. Por esse motivo, houve também um aumento das funções de design e desenvolvimento de camada de programa para a camada de informação (documento) e de transporte (mensagens).

O processo de fluxo de trabalho, cenários de integração ou interações de parceiros funcionam enviando mensagens que são transformadas de acordo com o conteúdo da mensagem, com os requisitos de formatação e com as regras comerciais.

Transparência e Modularidade

Duas outras características definem muito bem a questão do BPM: Transparência e Modularidade. Talvez esses sejam os pontos de maior importância dentro de um cenário onde os processos precisam ser auditáveis e sempre consultados.

Documentos e mensagens são expostos, auto-descritivos e extensivos e funcionam paralelamente a definições do ponto de terminal de comunicação, as quais também possuem o mesmo nível de facilidade para o usuário. Além das regras comerciais, mapas de transformação e instruções para execução de processos, os quais trocam e atuam sobre as mensagens e os documentos.

Uma das vantagens também encontradas é que um componente de processo pode ser acoplado a qualquer outro componente para que as mudanças possam ser efetuadas em um desses componentes ou atividades separadamente. Os componentes são independentes.

O funcionamento do BPM é, na verdade, uma evolução de outros conceitos que já estão inseridos no mercado. O BI, o Workflow, o ERP, o CRM são modelos que complementam o atual conceito de BPM. Todos eles trabalham com objetivos muito próximos, porém o que difere um do outro são os processos e a maneira com que cada um deles lida com as regras de negócios e com as atuais adaptações. O Business Process Management veio para agregar valor a todo esse legado já existente de modo a torná-lo mais eficiente e integrado.

4 - Mercado

Qual é o cenário?

O mercado já adquiriu uma visão sobre Business Process Management (BPM) que coloca as aplicações como ferramentas que tem o objetivo de medir, analisar e otimizar a gestão de negócios e os processos de análise financeira das empresas. O Brasil passa por uma fase de introdução do conceito, mas as projeções são positivas de acordo com pesquisas feitas recentemente.

Sabe-se que esse mercado está em franco crescimento. Estimativas feitas por uma pesquisa da IDC indicam que os investimentos em ferramentas de BI e BPM serão acima da média. As tendências mostram que implementações de plataformas de BPM integradas com as já tradicionais ferramentas de BI e datawarehouse estão no auge dentro das grandes empresas.

No Brasil, segundo pesquisa feita pela IDC, o interesse está nas grandes empresas e vem ao encontro das necessidades dos gestores das áreas de TI e negócios, como de vendas, finanças e da alta administração. Esse novo caminho é reflexo da necessidade de melhorar a qualidade dos investimentos depois do alinhamento das decisões operacionais com os objetivos estratégicos das empresas.

Além disso, trata-se de um esforço para fazer a gestão do aumento da receita das organizações, alocando os produtos para as áreas de Vendas e Marketing e ganhar mais conhecimento do perfil do cliente de modo a tornar as informações estratégicas. A IDC entrevistou mais de 780 empresas de diversos segmentos no final de 2004, de modo a medir o grau de interesse por determinadas ferramentas e os resultados apontaram BI e BPM como uma das prioridades de investimento durante este ano.

O foco de interesse por BPM está em clientes de telecom, bancos e grandes corporações. Nas médias empresas, a ênfase está em BI. Nas grandes, BI e BPM estão sendo implementados simultaneamente e isso inclui não só produtos de Balance Scorecard, como também ferramentas de Consolidação das Finanças. De qualquer forma, a principal razão de todo esse movimento do mercado está além do controle financeiro sobre a performance da empresa e da coleta e organização das informações.

Um aspecto muito importante está na necessidade de apoiar as informações em uma plataforma que permita transparência e controle e que se insira na lista de normas como Sarbanes-Oxley e Basiléia II, por exemplo. A tendência é que as ferramentas de BI e os produtos de Data Warehouse sejam integrados às novas soluções de Business Process Management. Paralelamente, os relatórios gerados que desenvolveram suas próprias ferramentas de BI, serão integrados para agregar valor nas operações.

Exemplos de Soluções

Até que a fase de adaptação passe, e os clientes entendam a real necessidade das ferramentas de análise, os fornecedores estão apresentando novidades em soluções BPM. Já há no mercado, por exemplo, uma ferramenta que possibilita o controle dos processos que mantêm os serviços das operadoras telefônicas. Essa solução utiliza o workflow para direcionar o recebimento automático de ordens de serviço e o encaminhamento das rotinas.

É possível também, com determinadas soluções, acompanhar aplicação, execução e desenvolvimento dos fluxos críticos de informação. Essas ferramentas estão em constante modernização e podem integrar de forma mais eficaz os processos por utilizarem arquitetura aberta, o que foi um passo muito importante para o surgimento do BPM e sua evolução.

Geralmente, as companhias optam por utilizar as ferramentas para aumentar a satisfação do cliente ao mesmo tempo em que agilizam os processos de retirada e a comercialização dos produtos. O mercado está observando o quanto as soluções de BPM podem ajudar no dia-a-dia, pois a implementação acaba sendo uma forma das companhias adquirirem vantagens competitivas, já que a redução dos custos são repassadas para os clientes e tornam o negócio, seja ele qual for, muito mais atraente.

Setores mais interessados

A quantidade de dados e o alto valor deles podem ser um ponto que influencia a tomada de decisão por soluções analíticas e BPM. Ambientes com essas características demandam uma área tecnológica eficiente. Exemplos desse tipo de necessidade podem ser vistos em indústrias de manufatura, de tecnologia e no setor financeiro.

Nesses casos, o BPM é uma alternativa que está na frente no que se refere aos resultados e na maneira de lidar com a complexidade dos ambientes. Para o sucesso no funcionamento desses ambientes, é preciso focar não apenas em dados e gerenciamento de informações, mas também adotar uma forma de igualar o trabalho feito pelo funcionário e pelo computador, por meio da criação de um processo orientado de aproximação.

Em um futuro próximo, não mais haverá tecnologias sem integração e empresas com dados importantes que não possuam sistemas de BPM e softwares analíticos, pois o controle dos processos torna-se necessário e essencial no mercado competitivo atual.

Futuro

O mercado de BPM cresce anualmente 20%. Em 2004, as vendas atingiram 1 milhão de dólares e a expectativa, segundo a IDC, é que esse valor chegue à 3 milhões de dólares até 2009. Inicialmente, o primeiro olhar para BPM estava focado principalmente na automatização e na integração, porém a tendência é que ele se desloque principalmente para o cumprimento das normas, da agilização dos negócios e das aplicações e para a otimização.

A explicação para essa movimentação é porque as companhias estão sendo impulsionadas pelas regras de Sarbanes-Oxley e Basiléia II a recorrerem ao BPM para adotar políticas e procedimentos que são de extrema importância para os bons resultados das empresas.

O procedimento seguido pelo Business Process Management é indicado para obter respostas rápidas, ao mesmo tempo em que há a possibilidade de modificar os requisitos do negócio, começando pelo cumprimento das normas. A vantagem está na flexibilidade do sistema diante das mudanças que precisam ser feitas no sistema constantemente.

Escolha do melhor sistema

Futuramente, assim como já acontece nos países que já adotaram o conceito de BPM, o mercado brasileiro terá muitas ofertas de soluções voltadas para essa tendência e as empresas terão de saber priorizar e avaliar qual a melhor solução para cada caso e qual dessas soluções realmente se adequa e pode ser integrada de maneira eficaz ao Business Process Management.

Isso só pode ser feito depois de uma avaliação detalhada dos produtos e de uma discussão com os fornecedores sobre a demanda de cada organização. É preciso estabelecer alguns pontos para identificar se os produtos que serão adquiridos podem ser realmente integrados em uma arquitetura de BPM. Além disso, escolher alguns produtos para serem comparados antes de tomar a decisão.

Depois de feita a escolha dos produtos a serem comparados, é preciso considerar dois pontos muito importantes. O primeiro deles é o que podemos chamar de capacidade. Trata-se de perceber se o produto é compatível aos requerimentos do Business Process Management da empresa. Além disso, o segundo ponto engloba a completude da solução, ou seja, a percepção do quanto o produto é completo para se adequar as necessidades do cotidiano e do futuro do BPM, que como já vimos demanda flexibilidade para eventuais mudanças.

Medindo a Capacidade dos produtos

É importante considerar diversas características antes de aceitar as ofertas do mercado tanto no que se refere a BPM como às soluções que o integrarão. Trata-se do segundo passo diante da escolha das soluções e da decisão pela integração:

- * Todo processo de negócio é associado a muitas regras que administram as execuções. O número e a complexidade dessas regras aumentam com o tamanho da organização. Os sistemas de BPM precisam ter a habilidade de encaixar a lógica do negócio na definição dos processos que determinam a rotina, baseados nas condições atuais, sem que haja a necessidade de uma pré-programação.
- * A capacidade de verificar a demanda de trabalho, reutilizar informações e executar tarefas de departamentos diferentes, ao mesmo tempo (ainda que sejam iguais) é um ponto de extrema importância para reduzir o tempo de trabalho.
- * Uma solução de BPM robusta deve prover um método dinâmico de certificação e uma ligação com o web service entre outros métodos.
- * É preciso considerar a habilidade de encaminhar tarefas para as filas de funções e permitir o acesso a determinados grupos.
- * O sistema precisa ser suscetível a mudanças no meio do caminho.
- * A interface precisa ser de fácil manejo e entendimento
- * Uma arquitetura de BPM envolve um grande número de pessoas. Para alcançar essas pessoas e prover uma conectividade, é importante que a solução forneça uma interface baseada em web.
- * A solução precisa ser capaz de extrair informações de outras aplicações e criar tarefas
- * É preciso que haja uma lista de tarefas de todos os participantes
- * A habilidade para documentar um processo de negócio é muito importante e é, certamente, uma exigência-chave para a qualidade da tecnologia
- * Um sistema precisa obrigatoriamente ser composto de segurança e autenticação, já que carrega consigo um grande volume de informações de usuários diferentes. Quando um desses usuários se conecta, o sistema precisa estar apto a confirmar a sua identidade para que não haja nenhum erro de acesso.
- * É interessante que haja a possibilidade de comunicação entre os participantes e que seja possível consultar outros usuários sobre determinadas tarefas.

Qualidade dos produtos

Além dos itens que medem a capacidade, as organizações devem avaliar a completude do produto de BPM e os componentes que o software oferece:

- * Uma das características necessárias do software moderno de BPM é a habilidade de mostrar graficamente os mapas de workflow para os processos de negócios.
- * Em muitos casos, processos de negócios são designados e desenvolvidos pelas múltiplas pessoas que participam do processo e por esse motivo, eles devem estar em um sistema que suporta um design e um esforço de desenvolvimento conjunto.
- * É importante considerar que o processo de negócios lida com indivíduos, suas funções no trabalho e os grupos aos quais eles pertencem. A habilidade de estar a par da estrutura organizacional do negócio é um requerimento essencial. O software de BPM deve prover algum método que englobe o mapa organizacional da companhia.
- * Processos de negócios geralmente envolvem pessoas com diferentes habilidades e responsabilidades. Muitas vezes, participar do processo é parte do trabalho, mas não é o trabalho todo. Por isso, a interface dessas pessoas com o sistema de BPM deve ser de fácil utilização e se encaixar na rotina sem atrapalhar o trabalho. Uma solução de BPM completa vai prover múltiplas interfaces com os clientes, incluindo suporte por aplicações como um e-mail comum, portais e wireless.
- * A administração de um módulo é um importante componente do software de BPM porque provê capacidade como processos de instalação, controle da versão e o gerenciamento total dos processos de negócio.
- * A melhor maneira de reduzir o tempo das tarefas é manter as pessoas fora delas. Isto pode ser feito quando os sistemas automatizados na corporação são usados para realizar as tarefas. O que não apenas reduz o tempo das tarefas, como também os erros. Para tornar esse processo mais fácil, soluções de BPM devem suportar web services.
- * É importante armazenar a informação dos negócios no database. Nesse caso, é essencial a conexão ao database para o bom funcionamento do BPM. Além disso, pelo fato de BPM envolver um grande número de pessoas, essa conexão precisa ser estabelecida no servidor do usuário, onde é muito mais rápido, fácil e centralizado e onde as atividades são integradas.
- * Um sistema de BPM deve ter escalabilidade para habilitar um grande número de usuários e para envolver um grande número de transações a serem processadas. Isto implica que o servidor também possua escalabilidade. Na arquitetura do servidor moderno, o melhor método de realizar isto é por meio de clusters.

O Mercado de BPM sofrerá transformações ao longo dos anos, adquirindo novas tecnologias e modernizando a arquitetura em um cenário onde há sempre novos esforços de gerenciamento.

5 - 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.

Pautado na tecnologia

O que torna a implementação do Business Process Management ainda mais delicada e complexa é o fato que, além de causar uma revolução na forma de gerir os negócios e nas relações internas, ainda é necessária a implementação de ferramentas tecnológicas avançadíssimas, soluções que acompanhem e sejam o braço virtual dessa revolução na gestão.

Consultorias, empresas focadas em hardware, criadoras de appliances, desenvolvedoras de soluções, integradoras, especialistas em BI, enfim, as ofertas são inúmeras. Como o cliente pode se defender de tantas opções e escolher a melhor forma para a sua atuação? A resposta mais sensata está relacionada com, primeiro entender seus objetivos de negócios, e, depois, definir em que medida a implementação do BPM pode auxiliar no planejamento estratégico, bem como na redução dos custos e na otimização da atuação.

Pensando numa implementação passo-a-passo, o BPM precisa priorizar as rotinas de automatização. Além de cuidar da sua implementação, é preciso ter ferramentas de monitoramento, tanto para confirmar a exatidão dessas rotinas quanto para não gerar gargalos em performance. Outro ponto intimamente relacionado com o BPM é o gerenciamento centralizado, um grande desafio para os atuais ambientes de Tecnologia da Informação de qualquer empresa, assim como a reengenharia de processos.

De qualquer forma, por mais que os conceitos e as abordagens sejam diferentes, uma idéia é fundamental: nenhum fornecedor tem capacidade de fornecer soluções em todo o escopo do conceito de Business Process Management. Isso gera mais um ponto de conflito, além de unificar as diversas soluções tecnológicas espalhadas nos diversos pontos da cadeia, do ERP ao CRM, passando pelo BI e Utility Computing, é necessário um entendimento específico entre as soluções que se propõem a atuar no BPM, cada uma na sua especialidade, para atingir um resultado satisfatório na companhia e que compense todo o investimento e o esforço.

Mais do que tecnologias

Um conceito semelhante ao Business Process Management que tem sido apontado como um

pré-requisito à sua implementação é o process-oriented architecture. Em outras palavras, a organização precisa definir detalhadamente seus processos, tendo em mente seus requerimentos de performance e conseguindo identificar exatamente quais atividades são necessárias ou precisam ser evitadas em alinhamento aos objetivos estratégicos. Ainda que seja como trocar o motor do avião com ele em pleno vôo, essa é a fase mais fácil da implementação.

O desafio seguinte é, em busca dos benefícios alardeados pelos analistas, quebrar literalmente as barreiras entre e dentro dos departamentos para determinar, de forma final, quem é responsável pelos processos, da primeira a última atividade, por meio das inúmeras divisões da organização.

O BPM toca num ponto-chave que é uma diretriz a ser seguida em todas as organizações: garantir que toda e qualquer atividade suporte os objetivos estratégicos em sua totalidade. Atingir essa realidade ideal é, como não podia deixar de ser, um desafio enorme e sem fim. Para tanto, é necessário que todas as análises e projetos tenham uma perspectiva de processo. Para o BPM, os processos são a única forma de gerar resultados interessantes, sendo a forma mais primária de uma estruturação importante para a segmentação.

Seja enfrentando o desafio de aumentar a produtividade usando menos recursos ou entrando na arena global dos negócios, os gestores líderes precisam de um modelo empresarial e um sistema que permita, não só entender a complexidade dos processos, mas também compreender de que forma eles agregam valor para os clientes, além de definir de que maneira aumentam os diferenciais competitivos da companhia.

Por ser um conceito recente nessa abordagem atual, que envolve gestão e soluções tecnológicas, o BPM é alvo de estudos e análises para definir os desafios e entender como as prioridades e as decisões são definidas para a instituição do conceito. Está sendo planejado por algumas instituições um estudo para examinar a prática do conceito, buscando determinar, em linhas gerais, as melhores práticas para o BPM.

A idéia é analisar exemplos da realidade, para replicar as estratégias, técnicas e ferramentas utilizadas pelas instituições que melhor se sucederam na implementação do BPM. Assim, com o foco nas mudanças necessárias, tanto em nível da organização quanto no cultural, é possível atingir uma transição efetiva para uma empresa process-focused.

De olho do retorno

Um fator complicador para o Business Process Management é o fato de ter uma obrigação imediata de gerar retorno. Seja no primeiro impacto com aumento de produtividade e redução de custos, seja na estrutura mais consolidada que possibilita definição mais imediata do Retorno de Investimentos (ROI, da sigla em inglês). Essa definição, geralmente, é polêmica e complexa para assuntos que estão restritos à tecnologia. Ao ser relacionada também a mudanças na forma de gerir o negócio, o cenário fica ainda mais complexo.

Numa estrutura de negócio consolidada em processos, e não apenas em áreas isoladas, a medição pode ser facilitada. No fim das contas, o ROI para o BPM só existe quando os processos de negócios estão fortalecidos e otimizados, quando a companhia está pronta para se analisar no nível de maior detalhamento possível, fugindo do cálculo imediatista que vê os aportes apenas como o alto custo de fazer negócios.

O BPM ainda é visto por diversos setores empresariais como mais uma onda tecnológica dentre tantas outras. Sua capacidade de otimizar a atuação da empresa, bem como a possibilidade de um cálculo com maior assertividade do ROI devem mudar esse pensamento. A abordagem

holística e a necessidade de fazer projeções no médio e no longo prazos fazem o conceito despertar medo nos empresários, mas seu retorno motiva as experiências .

Ao sabor das regulamentações

Mais do que o medo do prejuízo ou a vontade de estar à frente de seu tempo, o que tem motivado as empresas a adotar novas tecnologias e formas de gerenciamento diferenciadas são as regulamentações. Sarbanes-Oxley, Basileia II, HIPAA e USA Patriot Act, só para citar alguns, se tem multiplicado nos mais diferenciados setores, tendo uma linha mestra entre eles: a busca por maior transparência na atuação do mercado.

Assim como a implementação de um BPM não é atingida em sua plenitude se apoiada em apenas um único fornecedor, atender as regulamentações também exige uma atuação multivendor com abordagem holística, tudo para fugir das restrições e das pesadas multas que atormentam o mercado. De qualquer forma, boa parte dos componentes necessários já está disponibilizada e, com um projeto de BPM consolidado, atender as demandas das regulamentações será bem menos desesperador.

Especificamente para a Sarbanes-Oxley, uma parte das respostas às exigências está, em linhas gerais, numa combinação de um Business Process Management (BPM) com políticas de Segurança da Informação e o Enterprise Performance Management (EPM) consolidado.

Portanto, a questão das regulamentações está além da fúria de aquisições de novas soluções, de pensar que a compra de mais alguma ferramenta completamente nova vai resolver tudo, mas sim num gerenciamento racional da estrutura disponível, combinando de forma inteligente os componentes disponíveis e analisando dedicadamente a compra de outros. Infelizmente, enquanto inúmeros componentes de tecnologia realmente são parte da solução, vários também geram riscos.

E as maneiras de fazer o gerenciamento racional já foi dito aqui: primeiro é necessário definir seu foco e sua audiência. Acompanhe modelos aplicados em empresas do mesmo nicho de mercado, depois, cheque como a situação está sendo trabalhada por outras verticais. Ainda que diferentes em seu core business, as estratégias para a estruturação das companhias em resposta às regulamentações podem auxiliar a fornecer as respostas que se está procurando.

Custo e benefício

Chega-se ao momento de recolher os louros da implementação, após superar os desafios, encarar a enorme mudança de mentalidade na esfera gerencial, adotar os diversos fornecedores de tecnologia que podem, juntos, fornecer a solução mais completa em Business Process Management, além de adaptar o legado na infra-estrutura de Tecnologia da Informação da empresa à nova realidade.

O esforço coordenado – que acabou resultando numa diminuição dos limites entre os departamentos, depois que a palavra de ordem se tornou processos, com a conseqüente melhoria nos relacionamentos internos – permite uma gestão mais inteligente. Afinal, ninguém se disporia a enfrentar tamanha mudança sem que os resultados fossem realmente compensadores. E são.

A gestão focada em processos renova a maneira de atuar da companhia, resultando na imediata otimização na atuação e na redução de custos. A faceta de padronização dos processos, em determinada escala, também auxilia na diminuição da complexidade interna, conseqüente melhora na produtividade da companhia como um todo. Paralelamente a todas essas mudanças, o nível de eficiência também atinge um novo patamar, revolucionando a rotina produtiva da

companhia.

Acima de tudo, o BPM agrega valor à chave de atuação da corporação: sua estratégia de negócios. Com isso, o departamento de tecnologia vai suportar a plataforma enquanto as áreas de alta gerência manipulam e orientam os rumos da companhia, numa parceria mais transparente e de resultados mais imediatos. Os processos de negócios são o cerne da atuação de qualquer companhia e o BPM é a forma mais fácil de fazer sua reengenharia e integrá-los às mudanças de necessidades que surgem com o tempo.

7 - Perspectivas e Conclusão

Retomando o conceito

Ainda não existe um conceito sobre Business Process Management que possa ser apontado como, minimamente, um consenso. Consultorias, fornecedores, especialistas e os clientes definem o BPM conforme as necessidades da ocasião, dado as características delicadas da mentalidade e por atuar num ambiente de extrema complexidade. Os sistemas de BPM exigem muito, desde o nível tecnológico na corporação, mas também na sua organização interna e até na mentalidade de administração e na cultura de cada companhia, o que justifica a controvérsia do tema. No entanto, a idéia central está relacionada à reengenharia de processos, com apoio dos sistemas de Workflow, para atingir o estado da arte em gerenciamento corporativo.

Mas, resumidamente, pode ser dividido nas seguintes características:

- * Integrar todos os fatores nos processos (pessoal, tecnologias e equipamentos) para garantir compatibilidade
- * Responder rapidamente a mudanças do mercado
- * Reforçar padrões, políticas e procedimentos por toda a organização
- * Criar pontos únicos de contato para processos específicos e ter a capacidade de entender a responsabilidade pelo processo
- * Aumentar a habilidade de monitorar a performance, eliminando gargalos e garantindo que as tarefas estão dentro do esperado
- * Monitorar o estado atual de todos os processos, incluindo quais atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos
- * Unificar os funcionários das diversas unidades e entre os silos da organização
- * Buscar atividades passíveis para automatização e eliminar atividades redundantes
- * Aumentar, conforme necessário, a execução automática de processos e as mudanças para reajustá-los às necessidades
- * Detalhar atividades que fazem parte de processos que não agreguem valor para a companhia
- * Aumentar produtividade pela análise do tempo e dos custos gastos durante a realização dos processos
- * Alterar a mentalidade corporativa para uma idéia de contínuo desenvolvimento
- * Aparentar para os clientes ser uma organização sem costuras
- * Atingir objetivos estratégicos com transparência dentre as unidades e com controle de gerenciamento

BPM no futuro

Tendo o XML (eXtensible Markup Language) à frente, os Web Services também são pontos importantes para o entendimento de como o Business Process Management vai se comportar no futuro. A facilidade de interpretação do formato explica o motivo de o XML estar, rapidamente, se tornando a linguagem de uso massivo para integração de aplicações business-to-business.

O que isso traz ao BPM? Os resultados são profundos e de enorme extensão. Já que um dos desafios primordiais ao BPM está na obrigação de se integrar com outras aplicações, caso contrário, a integração e a otimização dos processos vão por água abaixo. E não apenas as aplicações, que em si já seriam desafio suficiente para os fornecedores, mas também nas várias linguagens tecnológicas utilizadas pelas aplicações.

Assim, caso o XML não estivesse consolidado como a linguagem padrão de tão utilizada, os sistemas de BPM precisariam cuidar, também, de toda a variedade de linguagens disponíveis, aumentando exponencialmente o nível de complexidade dentro de cada cliente, além de serem necessários investimentos para adquirir a capacidade de compreender toda essa diversidade.

A possibilidade do XML permitir a criação, conforme a necessidade do cliente, de seus próprios tags para definição dos dados de interesse específico para a sua vertical é um dos motivos, também, da aceitação em larga escala da linguagem. Essa permissividade de criação de tags, pelas equipes de TI que estão internas nos clientes, em busca de resolução das necessidades específicas de cada segmento de mercado, é considerada um ponto altamente significativo no XML. Tirando, assim, o temor de estar datado, permitindo que os investimentos na linguagem não sejam desperdiçados com o passar do tempo. Portanto, a compatibilidade com o BPM não está arriscada.

O problema é que o XML não responde a todas as questões pendentes para a integração e o desenvolvimento modular de soluções baseados nas necessidades de cada vertical. Além disso, a linguagem é apenas uma forma mais eficiente de trocar dados entre aplicações, o que, por si só, não responde à necessidade de um método mais facilitado de integração, com possibilidade de automatização para reduzir custos e aumentar produtividade, além de simplificar os relacionamentos entre os parceiros sem se sentir ameaçado pelos custos.

Para tanto, além de atender outros requisitos, o Internet Engineering Committee definiu os padrões em Web Services. Mais do que o XML, também as tecnologias: SOAP (Simple Object Access Protocol), WSDL (The Web Services Description Language) e UDDI (The Universal Discovery and Directory Integration).

Portanto, a combinação entre o Web Services e o BPM acontecerá em retroalimentação dupla, cada qual servindo de combustível ao outro. Para citar alguns exemplos: a Automação de Processos de Negócios poderá, em pouco tempo, ser apresentada como um Web Service para facilitar a integração, podendo promover o serviço via UDDI e publicar a especificação de interface pelo WSDL.

Além disso, o sistema de BPM pode apresentar sua interface de task-level via Web Service, já que o conceito coordena os processos de negócios e certas tarefas específicas podem ser completadas por aplicações terceiras como os Web Services. Estes podem ser usados pelo BPM para mostrar o status de determinadas instâncias de processos. Por sua vez, os Web Services podem ser usados para extrair métricas dos processos de negócios e o BPM pode usar Web Services como um agente de automatização, envolvendo, em alguns casos, uma aplicação terceira em qualquer passo do processo de negócios.

Com isso, o uso crescente dos Web Services vai encorajar o processo de padronização na forma em que as métricas são reportadas. Assim, o maior ganho do BPM será na integração empresarial, o que culmina em redução de custos, facilidade de implementação e flexibilidade para a criação dos projetos.

O ideal de BPM

Num cenário ideal, o Business Process Management passa por todos os sistemas empresariais, tendo os Web Services como intermediário. Assim, a companhia do futuro deverá ter, num primeiro momento, o BPM atuando sobre cada sistema, como ERP, CRM, SFA, DM, Financeiro, entre outros. Nesse cenário, o BPM fará a interface entre todos as instâncias da empresa, ou seja, os clientes, os parceiros, a esfera de decisão e os próprios empregados. Ainda que a administração seja um desafio, trata-se apenas de um estágio inicial em busca de uma consolidação futura.

Já num segundo estágio, considerado ideal por diversos especialistas no setor, o BPM funcionará de maneira análoga a uma solução de middleware, atuando com interface via Web Services e Service-Oriented Architecture, relacionando os processos de negócios de todas as áreas da empresa e também em todos os sistemas tecnológicos, atuando como intermediário para clientes, parceiros, esfera de decisão e empregados.

Assim, consolidado e em completa operação, o BPM pode ser o ator principal da revolução da atuação corporativa, pois ao se apoiar na automatização de processos, as respostas imediatas estão relacionadas com redução de custos e mudança da imagem da empresa, além de culminar num sensível aumento de produtividade.

O salto entre os dois estágios está diretamente relacionado à adoção de padrões de Web Services e, também, ao apoio do Service-Oriented Architecture. Com ele concluído, o sistema de BPM vai orquestrar os processos de negócios dentro da companhia, perpassando seus silos, o que pode gerar uma mudança de foco nos fornecedores. Dessa forma, permitindo um maior detalhamento no valor específico de cada processo e de cada aplicação de negócios. Como resultado, um ambiente corporativo muito mais integrado e com maiores possibilidades de gerenciamento otimizado.

Conclusão

O mercado globalizado demanda atores empresariais cada vez mais conectados e competitivos. Isso só acontece, já que a disputa se passa agora num cenário global, com a criação de diferenciais competitivos definitivos e uma gestão otimizada, criada para maximizar os recursos, sejam eles humanos, materiais ou tecnológicos. O labirinto de Dédalos na corporação, com suas ilhas isoladas e brigando entre si, não faz mais sentido e pode colocar em risco a vida de inúmeras empresas.

Por isso, a integração e a visão de uma companhia sem costuras passa a ter importância fundamental. Nesse ponto entra o Business Process Management, apoiando-se na base de toda atuação empresarial e os processos de negócios, para chegar ao estado da arte em gestão. Tudo isso em busca de um nível de atuação que garanta a sobrevivência nesta nova realidade, com a maior incidência da competição e o aumento da velocidade em quase todas as relações, além das inovações tecnológicas que chegam a todo vapor para mudar a paisagem.

Torna-se necessário, também, fazer análises críticas para compreender o que se trata de nova onda e o que pode, realmente, revolucionar a atuação das empresas. Foi assim com a Internet, que começou como um sistema restrito ao mundo Acadêmico e Governamental, para se revelar a maior mudança tecnológica no planeta em todos os tempos. Os Web Services, ainda que em estágios iniciais de desenvolvimento, parecem seguir o mesmo caminho, tendo todas as condições para alterar o horizonte, não só da tecnologia, mas também empresarial e de como as empresas se relacionam umas com as outras.

Nesse caminho, o BPM não corre o risco de ficar datado. Pois, ainda que não exista nenhuma

sombra de um consenso em relação ao conceito, sua prática trata de forma integrada dos três pilares de qualquer empresa moderna: pessoas, tecnologia e ativos. E está baseado nos processos de negócios, característica que perpassa a atuação de qualquer companhia, seja uma pequena empresa exportadora na Indonésia, seja uma gigante de software com atuação espalhada em diversos países, produzindo na China e com o quartel general nos Estados Unidos.

Os investimentos na estruturação de um complexo sistema de BPM jamais serão perdidos e, ainda que o desafio se mostre enorme, os resultados e as potencialidades compensam com tranquilidade, posicionando a companhia para essa nova realidade mundial.

O crescimento do e-commerce como um dos meios prioritários de negociação, não apenas na interface cliente/empresa, mas nos negócios entre companhias, também é um fator que coloca o BPM em destaque. Só com o sistema estruturado é possível ter um aproveitamento efetivo dessa forma de comércio, apoiando-se nas tecnologias mais modernas para obter os melhores resultados.

Além dos negócios, o Business Process Management também reforça a colaboração e, em determinada escala, as parcerias entre as companhias. Especialmente nos setores de tecnologia, no qual, geralmente, parcerias são comuns para consolidação e se fortificar para competir no mercado, um sistema BPM facilita enormemente esse processo.

O desenvolvimento do BPM também terá efeitos na indústria de tecnologia. As soluções proprietárias de integração (EAI, da sigla em inglês) por serem caras e com curva altíssima de implementação, vão perder espaço rapidamente, ainda que empresas que investiram nessa solução tenham um legado difícil de se livrar. Em médio prazo, contudo, os altos custos vão tornar inviável a manutenção dessas soluções de middleware, convergindo, no melhor cenário possível, para um sistema de BPM.

Portanto, o Business Process Management precisa ser encarado como um dos maiores breakthrough do novo século. Os motivos já foram colocados, mas, resumidamente, por alterar o panorama tecnológico, gerencial e de relacionamento entre as empresas, com resultados sentidos e obtidos de maneira simples do que investimentos restritos à tecnologia. O BPM mostra-se como a forma mais inteligente das empresas se prepararem para enfrentar o novo mundo e se estruturar melhor para as revoluções tecnológicas que estão por vir.

6 - Internet e BPM

Os benefícios da Internet

A Internet foi a principal motivação que mudou o conceito da automatização do workflow, até então restrito a pouquíssimas companhias do setor financeiro e de seguros e, ainda assim, apenas dentro de determinadas áreas críticas. Com a explosão da rede mundial de computadores e, por consequência, das oportunidades de negócios na web, a automatização do workflow tornou-se uma solução utilizada largamente, que tem potencial de atingir todos os departamentos e, num extremo, praticamente todos os desktops dentro de uma empresa.

A adição de business process modeling e métricas para a automatização do workflow foram o início da consolidação do que viria a se tornar o Business Process Management (BPM), prática indicada por grande parte dos especialistas em gestão atualmente. Em outras palavras, é possível colocar o desenvolvimento da Internet como um dos maiores motivos para a popularização do conceito BPM e pensamento sobre ele.

A Internet e suas tecnologias como o http, TCP/IP e o web browser são apontadas por analistas, como o autor Rashid N. Khan, como catalisadores de uma série de produtos e conceitos, tendo o BPM à frente. Os fornecedores e consultorias em BPM apoiaram-se e adotaram tecnologias web para agregar a solução, gerando como resultado um aumento significativo no escopo e, principalmente, no potencial dos sistemas de BPM. Especialistas apontam que o uso extensivo dos sistemas de BPM é uma tendência graças a sua relação com a Internet e as ferramentas da rede, além de uma presença cada vez mais massificada nos ambientes corporativos e da amplitude de seu escopo de atuação.

A mudança para as aplicações client/server permitiu, de certa maneira, o surgimento do BPM. Os fornecedores dessas soluções tiveram de suportar diferentes protocolos de rede, uma vez que seus clientes não se restringiam ao padrão, e isso pagou o custo do desenvolvimento e da distribuição de diversos tipos de solução, notadamente o BPM. Com o domínio do TCP/IP como protocolo de rede padrão, acabou a preocupação com qual tipo de protocolo de rede suportar, o que significa uma nova facilidade para os fornecedores BPM, já que não é mais necessário ter amplitude de atuação nos diversos protocolos, direcionando esse custo para outra área de maior necessidade.

Outro ponto de importância fundamental na relação Internet e BPM está na habilidade de atingir um número muito grande de usuários potenciais a custo relativamente baixo. A possibilidade de acessar o sistema de BPM sem o usuário estar fisicamente preso a um local determinado também é outro ponto em que a Internet atua como o maior aliado desses sistemas. Ao adotar os padrões da Internet, os fornecedores de BPM podem oferecer soluções que aumentam sua possibilidade de alcance e permite a participação nos processos de negócios em, virtualmente, qualquer lugar do globo.

Como num círculo virtuoso, o uso combinado de sistemas de BPM com Internet e suas tecnologias aumenta o escopo de atuação e permite maior sucesso na gestão de companhias globais, o que, por sua vez, resulta em aumento de produtividade das empresas e em maior complexidade na distribuição de seus produtos, resultando em necessidade ainda maior de sistemas consolidados de BPM.

Internet Mail

Um dos mais importantes benefícios do BPM é reduzir o tempo das tarefas. Para isso, os sistemas de BPM devem ser pró-ativos, ou seja, devem puxar as tarefas para a finalização. Porém, o web browser é basicamente um meio reativo. Um usuário não sabe se existem informações novas até direcionar o web browser para um site específico. Por isso, usando o web browser sozinho, os processos de negócio na Internet não seriam pró-ativos. Esse dilema pode ser resolvido com o uso do e-mail, outra tecnologia importante quando falamos de Internet, em conjunto com os sistemas de BPM.

Muitas empresas utilizavam seus próprios sistemas de e-mail, como Microsoft, Novell, Lotus e IBM, e era extremamente difícil para muitos desses sistemas interagirem. E também era muito difícil para fornecedores de BPM suportar diversas plataformas de e-mail diferentes, por isso, restringiram a tecnologia a grupos menores de usuários que compartilhavam o mesmo tipo de e-mail.

O crescimento da Internet trouxe com ele a ampla aceitação e o uso dos serviços de e-mail na Internet baseados nos protocolos SMTP e POP. Com o passar do tempo, SMTP e POP tornaram-se os protocolos predominantes e todos os principais fornecedores de tecnologia agora os suportam. Eles trouxeram dois benefícios principais para os sistemas de BPM. O primeiro é que os fornecedores de BPM podem facilmente suportar um protocolo de e-mail com o

conhecimento que será amplamente aceito e usado. O segundo é que usando sistemas de e-mail baseados na web, os fornecedores podem tornar os sistemas de BPM pró-ativos.

Quando um usuário tem uma nova tarefa, o sistema de BPM envia um e-mail. Essa mensagem de e-mail traz um link e outras informações descritivas sobre a tarefa. Clicando no link, o usuário é direcionado rapidamente ao web browser do formulário eletrônico da tarefa e pode cumpri-la.

Web Services

Um dos maiores desafios de integrar uma aplicação com outra é o alto custo e a grande demanda de tempo que se leva usando tecnologias normais. Essa não é apenas uma barreira para o e-commerce entre companhias e melhorias produtivas dentro delas, mas também prende essas empresas às aplicações existentes e a seus parceiros de negócio, pois o custo da mudança é muito alto. Essa atitude reduz a competição e cria ineficiências.

Enquanto o XML fornece um formato para troca de informações, ela não seria uma tecnologia tão revolucionária se fosse apenas mais um método para troca de informações entre aplicações. Enquanto as tecnologias correntes são baseadas em métodos de integração manual, a próxima tecnologia revolucionária deve fornecer um método mais fácil e, se possível, automatizado, de integração. Isso reduziria dramaticamente o custo de integração e tornaria possível para as empresas a facilidade de relacionamento com parceiros, sem ser responsável pelo custo.

As tecnologias da Internet tiveram um efeito profundo no BPM. Numa contribuição simbólica e reversa, BPM tem o potencial de tornar maior o impacto de como a Internet é usada para endereçar negócios e requerimentos sociais da economia global no começo do século 21.

Globalização da cadeia de valor

A economia individual das nações do passado tem aberto caminho para a economia global. Nesta economia emergente, as empresas precisam criar valor adotando os mais eficientes recursos humano, material e logístico, sempre que esses sejam práticos, econômicos e seguros. Em retorno, as companhias oferecem o valor que criaram a consumidores por todo o mundo. Essa cadeia global de fornecimento de valor criou uma demanda para processos de negócios que não são apenas rápidos, mas também giram o globo.

Reduzindo o tempo das tarefas e levando a Internet a todos os cantos do globo, o BPM é vital para essa cadeia de fornecimento de valor. Ele permite que consumidores, fornecedores, parceiros e empregados de qualquer lugar do mundo participem em processos de negócios que podem encurtar dramaticamente o tempo de resposta e aumentar a agilidade da cadeia de suprimento.

Força de trabalho

A força de trabalho na economia mundial se está tornando cada vez mais móvel, especialmente profissionais de conhecimento. Essa força de trabalho demanda meios de participação nos processos de negócio de lugares remotos. Se eles estivessem atados a seus desktops para processos de trabalho, seria impossível para eles serem móveis sem sacrificar sua habilidade de responder de maneira rápida. A combinação de BPM e Internet pode oferecer uma maneira de permitir que trabalhadores móveis participem em processos de negócios de suas casas, escritórios remotos, PDAs e lugares de acesso público à Internet. Com o crescimento de tecnologias sem fio e de computação móvel, aumenta a demanda por acesso a processos de negócios por uma crescente força de trabalho móvel.

Uma das consequências de ter uma cadeia de suprimento de valor e o aumento da especialização. Toda companhia ou organização que participa da economia global tenta aumentar sua contribuição reduzindo custos, aumentando o valor que fornece, ou a combinação desses dois. O resultado disso é ainda mais especialização, ou seja, companhias especializadas e necessidades individuais de oferecer seus serviços ou valores a um grupo maior de consumidores ao mesmo tempo em que aumentam sua especialização.

BPM é um método eficiente de profissionais especializados oferecerem seus serviços a um mercado maior, por meio da participação em passos específicos dos processos de negócio end-to-end. O BPM permite a eles integrarem-se em estágios específicos do processo de negócio de seus clientes e oferecerem funções ou serviços altamente especializados nesses estágios. Todos os outros aspectos do processo de negócio do qual participam são transparente para eles, e não são suas responsabilidades.

BPM na Internet

A economia moderna não é apenas global, mas também demanda a condução dos negócios na velocidade da Internet. Quando longas distâncias separam os participantes da cadeia de suprimento de valor, eles não podem dar-se ao luxo de agir e responder a uma velocidade que reflete a distância física. Isso acaba, invariavelmente, por diminuir o valor da cadeia de suprimento.

O BPM e outras tecnologias colaborativas que alavancam a Internet global permitem que essas companhias respondam na velocidade da Internet sem se preocuparem com distância ou fuso horário. Reduzir o tempo das tarefas é um dos mais importantes benefícios do BPM. Um dos caminhos mais significativos para reduzir o tempo das tarefas é eliminar o tempo tomado para que as informações e decisões viajem de um lugar até o outro, apesar da distância.

Existem três tendências da indústria que foram viabilizadas a partir do surgimento das soluções robustas de BPM. São essas:

- O crescimento do e-commerce como um dos primeiros meios de comércio entre companhias e o público consumidor;
- A crescente tendência em direção ao Business Process Outsourcing (BPO);
- O desenvolvimento de propósitos gerais de Business Process Service Providers (BPSPs).

O surgimento da Internet como a rede universal teve um profundo impacto nas tecnologias de BPM. Uma razão fundamental para a universalidade da Internet é o fato de ser baseada em padrões amplamente aceitos. A indústria de BPM também precisa de padrões que sejam únicos para o requerimento e uso dessa nova categoria de software.

Se o BPM representará um papel maior no crescimento e uso da Internet para comércio e colaboração, é importante desenvolver padrões apropriados. Os padrões mais importantes endereçarão a semântica para colaborações de negócios entre parceiros de negociação. Padrões para interação de negócios já foram desenvolvidos em indústrias específicas.

Quando o assunto são padrões técnicos, a história se torna mais interessante, pois os mesmos são, geralmente, moldados por interesses competitivos da indústria de TI. Existem de fato padrões estabelecidos pelos gigantes da indústria de TI, juntamente com outros padrões que vieram e foram embora com o passar dos anos. Enquanto os padrões técnicos se tornarão muito importantes para o mundo do BPM, as companhias não devem esperar que os últimos padrões surjam para começarem sua jornada pelo gerenciamento de processos.

O objetivo é usar as melhores ferramentas disponíveis e adotar os padrões relevantes conforme

os mesmos surgem. Também é muito importante entender que a proposta primária dos padrões é a interoperação tecnológica, e eles não devem ser considerados como inovações. Quais padrões devem ser observados? Certamente as companhias devem manter o olho sobre indústrias específicas de colaboração em padrões, e devem participar do desenvolvimento desses padrões.

A Internet e o BPM continuarão a ter uma relação de sinergia que os dirigirá ao próximo nível. A Internet desempenhou um importante papel, disponibilizando uma rede global como padrão de plataforma para desenvolvimento de processos de negócio. O surgimento do XML e dos Web Services contribuiu para o crescimento de linguagens padrão que permitem que os sistemas de BPM se comuniquem com outras aplicações. O BPM está aumentando gradativamente o valor da Internet, fornecendo a habilidade para conduzir transações sofisticadas e de múltiplas tarefas, dentro e fora de empresas, sem considerar a separação geográfica.