

EXECUTIVE BRIEFING

GUIA EXECUTIVO PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

POR QUE BPM?

Em busca de excelência e competitividade, cresce o número de empresas de diferentes portes que descobriram as vantagens de uma gestão mais inteligente, apoiada em Business Process Management

Introdução 2

Capítulo 1 4

Como uma luva

Capítulo 2 5

Ajustes finos ou afinados

Capítulo 3 6

Integração BPM e BI

Capítulo 4 7

Retorno garantido

Os sistemas de BPM - um conjunto de metodologias, indicadores e mapas que engloba ações de planejamento, orçamento, relatórios, estratégia e custos -, atraem pela promessa de melhoria dos processos de negócios e resultados. Saiba como desfrutar das vantagens dessa tecnologia neste Executive Briefing do COMPUTERWORLD.

Em tempo de crise, o Business Process Management (BPM) ajuda a identificar o que é relevante para a saúde da empresa e a agir de forma preventiva na condução da empresa em sua totalidade, seja na área financeira, de manufatura ou de recursos humanos.

Garantir o bom andamento dos negócios é o grande trunfo do BPM, mas a importância dessas ferramentas vai além desse fator, na medida em que trata da gestão orientada aos processos. Um projeto de BPM bem implementado pode garantir uma evolução contínua para a companhia ao estabelecer indicadores e fazer mensurações das ações de negócios a serem tomadas, principalmente em um momento de crise, pelo qual o mundo está atravessando. É tempo de cortar gorduras, rever investimentos, processos e estratégias, e a ferramenta indicada é o BPM.

Com uma gestão mais inteligente, é possível checar o fluxo de ações, sua real necessidade e se as regras de negócios estão em consonância com os objetivos corporativos. Outro fator importante que resulta da adoção dessas ferramentas é que se pode evitar frustrações com falhas de integração ou adequação à demanda da companhia, tendo em vista que as paradas preventivas

para revisão, otimização e adequação dos aplicativos às novas necessidades da empresa serão extintas.

Na esfera global, esse mercado que contém as siglas CPM, EPM e demais variantes de PM deve girar US\$ 2,5 bilhões neste ano e US\$ 6,5 bilhões em 2011, sendo que apenas três anos atrás o segmento registrou volume de US\$ 500 milhões. Esse crescimento pode ser justificado pelo fato de as empresas terem investido pesado em sistemas de CRM, Supply Chain e ERP e precisavam integrar os processos de negócios.

O avanço a ser registrado ainda neste ano - BPM se sobressai no crescimento em software - pode ser creditado em parte à crise econômica atual, já que empresas de todo porte terão de estudar muito bem antes de contratar atualizações tecnológicas, lançar produtos, abrir escritórios, realizar aquisições e fusões.

As aquisições de companhias efetuadas pelas gigantes do mercado nos últimos anos denotam a importância de ferramentas de gestão de negócios: em 2007 a IBM, por exemplo, adquiriu a Cognos, que trouxe no pacote a Applix, especializada em ferramentas para gerenciamento de desempenho de negócios ou PM (Performance Management). A SAP comprou a Business Objects

(BO), companhia de BI que acabara de comprar a Cartesis, pequena empresa voltada especificamente para Performance Management.

Para completar o portfólio nesse campo, a companhia alemã de ERP já havia incorporado a OutlookSoft, cujo foco era em ferramentas financeiras voltadas para PM, governança, risco e conformidade às legislações e normas. Por sua vez, a Oracle que já possuía no portfólio uma série de ferramentas de BI e uma política forte em EPM (Enterprise Performance Management), adquiriu a Hyperion, outra grande no campo de BI e com ferramentas de PM.

Por dentro da tecnologia

BPM pode representar um conjunto de metodologias, indicadores e mapas estratégicos que engloba ações de planejamento,

orçamento, consolidação financeira, relatórios, estratégia, e custeio ABC (custos baseados em atividades), ligado à montagem de custo de produtos. Fazem parte desse conjunto também o Balanced Scorecard (BSC) e Seis Sigma, ambos focados na melhoria dos processos de negócios.

É necessário entender o significado do P (Performance ou Process), já que o foco muda da performance para os processos e, ainda, entender como as variantes de soluções e metodologias podem ser utilizadas no campo corporativo, especialmente no segmento das pequenas e médias empresas (PMÉs).

Na visão do Forrester Institute, o termo ideal a ser usado é BPS (Business Performance Solutions), o qual conteria as ramificações BPM (Business Process Management), CPM (Corporate Performance

Os benefícios

Soluções de BPM auxiliam profissionais e executivos a enxergar de forma transparente os processos de negócio e tem indicadores para auxiliar o controle e conseqüentes alterações no fluxo de trabalho. Confira abaixo alguns dos benefícios que podem ser conquistados.

- ROI imediato (retorno de investimento);
- Redução do TCO (custo total de propriedade);
- Auxilia a estar em conformidade com normas e leis;
- Redução de margem de erros nos processos;
- Agilidade, mudanças e inovações nos processos;
- Retenção de clientes;
- Agilidade de processos;
- Respostas rápidas e claras para a tomada de decisão.

Management) e EPM (Enterprise Performance Management). Na prática, o BPS é a camada que fica entre os repositórios de dados e as aplicações como datawarehouse, ERP e CRM com a interface dos usuários, que pode ser representado por dashboards, portais e demais ferramentas de análise, como Business Intelligence (BI).

Para o Gartner, que investiga e criou boa parte das métricas ligadas ao BPM, o termo é definido como soluções, tecnologias e plataformas que ajudam as organizações a agregar valor à informação e que a utilizam como instrumento para a tomada de decisões

e otimização dos negócios. O resultado é a obtenção de benefícios reais como aumento do faturamento e dos lucros.

Mas não para por aí a criação de conceitos e siglas. Ainda de acordo com o Gartner, existem dois conceitos que podem fazer a divisão entre o PM e o BI. O CPM, no caso, contempla o planejamento de longo prazo, que tem o intuito de visualizar vários cenários, para depois traduzir as opções em estratégia, estabelecendo objetivos e ações para, depois, atacar o orçamento e a execução das ações para levar as informações para a empresa de forma gerencial. Já o

segundo conceito é o BI Platform, que é a entrega de dados para o usuário final.

...desvendando o mistério

É preciso, no entanto, estar atento na hora de escolher a solução mais adequada e saber que BPM, CPM, EPM ou qualquer outra variante de PM é uma mera formalidade para caracterizar e distinguir os produtos de cada fornecedor. É uma ponte para disseminar a própria cultura e conquistar clientes. Por mais que haja discordância no que diz respeito à nomenclatura, há um consenso: as soluções de gestão do

desempenho corporativo representam uma excelente oportunidade de crescimento para seus fornecedores, que até pouco tempo atrás vendiam BI.

De forma resumida, existem duas traduções para PM: quando se fala em Performance Management, trata-se do planejamento de processos incluindo o financeiro; o Process Management é voltado apenas para processos. O PM é uma disciplina de gestão empresarial que integra profissionais, conteúdo, sistemas e aplicações, mesclando ações centradas em processos e em equipes de departamentos diversos.

Como uma luva

Antes de escolher entre as opções de mercado e iniciar um projeto de Performance ou Process Management, o CIO deve identificar quais são os reais problemas e avaliar se deve realmente investir e implementar essas tecnologias e metodologias. Saiba como

Antes de tudo, o Gartner aconselha a buscar o auxílio de consultores externos, tanto de TI como de negócios para melhor radiografar o ambiente. Implementações eficientes de CPM geralmente requerem a reengenharia dos processos de negócios, incluindo o desenvolvimento de métricas e metodologias de planejamento. “Se faltam recursos e habilidades para a corporação, é preciso contratar um provedor de serviços apropriado”, defendem os consultores John E. Van Decker e Alex Soejarto no estudo “Selecting Professional Services for Corporate Performance Management”, divulgado pelo Gartner em 2008.

É prudente que o projeto não seja amplo, total e irrestrito. Ao contrário, deve-se – com a ajuda de consultoria externa ou não –, analisar os processos, estudar o que pode ser feito, sem pensar somente no âmbito tecnológico. Além disso, é preciso evitar tecnologias muito heterogêneas, que tornem o ambiente complexo. Tenha sempre em mente que tecnologia alguma responde a 100% das necessidades.

Aspectos como uma maior transparência nos negócios podem ser decisivos na hora de investir. Um conselho da consultoria IDC Brasil para as empresas que abriram capital e precisaram seguir várias regras, tendo de se adequar usando governança: “o BPM pode ajudar nesse campo”, diz Reinaldo Roveri, analista sênior de Infra-estrutura e Armazenamento da IDC.

É interessante, ainda, escolher o prestador de serviços que vai entregar o projeto o mais próximo do ideal e, se necessário, realizar pequenos complementos, desde que integrados. Vale ressaltar que uma PME deve ser ainda mais cautelosa e ir implementando aos poucos.

Para acertar no alvo

Uma infra-estrutura eficiente e uma boa base de dados são pré-requisitos para uma empresa iniciar uma implementação de PM e usar as metodologias mais indicadas para gerenciar e implementar a estratégia da empresa no médio e curto prazos. Além disso, é imperativo o envolvimento do corpo diretivo no projeto, e de um gestor para acompanhar os indicadores.

Como podem ocorrer

mudanças estruturais, todas as áreas devem estar dispostas e atuando em conjunto. Esse envolvimento pode ser conquistado com o incentivo e o patrocínio da alta direção da empresa. Esse compromisso é fundamental para que o projeto saia do papel. Uma forma de envolver a todos no processo de aculturação é trabalhar com o RH e, em alguns casos, atrelar resultados a bônus financeiros.

Do lado tecnológico, um ambiente com diferentes sistemas acaba sendo hostil. Portanto, a padronização do software e a centralização de repositórios de dados distintos é recomendável. Essa postura vale também para as empresas de médio e pequeno portes

Por onde começar?

Como já citado, o primeiro passo é avaliar o cenário, mas especificamente, no primeiro momento, integrar a colaboração e a comunicação unificada, tornando o custo e o gerenciamento mais eficientes. Já a gestão de projeto é sazonal e depende da vertical. Uma dica é utilizar o BI com a visão de gestão de performance. Um dos calcanhares de Aquiles é o controle do orçamento em longo prazo. Diante disso, a questão

de produtividade passa a ser mandatória e a visão dos negócios precisa ser mais abrangente. A ideia de investimento depende muito da situação da empresa. Não pode se perder de vista que implementar soluções e metodologias tem um custo, e os projetos não trazem um retorno tão imediato. Mesmo o BI, que é mais disseminado, sofre os mesmos problemas, seja pelo uso errado do conceito que suporta, seja pela subutilização dos recursos.

Ajustes finos ou afinados

Melhores práticas, combinação de sistemas e gestão de desempenho são algumas ações necessárias para a obtenção de resultados mais consistentes para as empresas

A escalada do BPM nas empresas de menor porte está se iniciando, assim como a visão de que as variações de PM, independentemente se Performance ou se Process Management, começa a ser melhor percebida por companhias com esse perfil. Com a acomodação da indústria (hoje são 27 fornecedores de BPM frente aos 150 de 2006) e a simplificação das soluções, percebe-se a intensificação do uso.

Esse aumento da demanda, acaba por provocar combinações de BPM com sistemas de colaboração, portais, GED e SOA, além de BI. Um exemplo do que a indústria vem promovendo de maneira mais intensa é o incentivo à combinação de BPM e SOA. Usuários que conjugaram as duas iniciativas obtiveram

resultados mais consistentes do que empresas que adotaram apenas o BPM. O conceito está sendo usado para gestão de processos que envolvem vários sistemas. Há estudo no mercado apontando que 65% dos projetos integraram três ou mais sistemas, e 60% foram implementados em menos de seis meses.

Na busca pelo aprimoramento dos processos, as corporações precisam trabalhar a metodologia em conjunto com as soluções, mas nem sempre esse procedimento é fácil ou rápido. Juntar o conceitual com o ferramental é um desafio que ganha maiores proporções em projetos de BPM e afins.

Diante de tantos conceitos, é raro detectar um grau elevado de maturidade quanto ao tema junto às PMEs, tendo em vista que

a gestão estratégica do segmento acaba olhando o médio e longo prazos em outro momento. As médias empresas estão se profissionalizando rapidamente, já que ter uma visão dos recursos e analisar a rentabilidade é fundamental.

Trazer os conceitos de PM para o mundo real e estabelecer essa conexão é o grande desafio.

Obter lucratividade é a meta de todos, por isso, os mecanismos para gerir uma empresa são os mesmos, mas com dimensões diferentes, claro. Essa diferença provoca uma outra forma de planejamento. Há pequenos usuários que aplicam as melhores práticas, mas não têm gestão de desempenho, por exemplo.

Por outro lado, como parte da solução de BPM é técnica, mas outra é organizacional, podem ocorrer falhas nesse ponto. Mais que produtos, esses projetos precisam de maturidade organizacional, além de um olhar sobre processos de negócios. Por conta disso, há mais dois desafios a serem enfrentados: justificar o investimento e fazer com que a idéia seja comprada pelas áreas de negócios, inclusive.

Em suma, é ponto-chave entender que barreiras precisam ser derrubadas para que o BPM cumpra a função plenamente e em sua totalidade. Vale reforçar que os desafios envolvidos na implementação estão mais calcados em pessoas e processos do que em tecnologia.

Dicas para ampliar desempenho em BPM

- Documente os processos – BPM é gerenciamento de processos de negócios, não um aplicativo. Entender os processos críticos é o primeiro passo para qualquer implementação, por isso é bom investir algum tempo entendendo o fluxo de informações na empresa;
- Busque ajuda – companhias de classe mundial sabem que consultores de gerenciamento são fundamentais para ampliar os negócios. Há recomendações para que uma consultoria seja incluída desde o início do projeto e participe da escolha das ferramentas;
- Planeje a convergência corporativa – se já utiliza soluções isoladas, a recomendação de especialistas é que busque os meios de juntá-las em um sistema integrado.

Lacos estreitos

Obter dados uniformes e confiáveis é o que objetiva a integração de ferramentas PM com BI que, juntas, irão viabilizar o investimento no projeto

Após definir todos os itens do projeto – suas bases, gestores, orçamento e recursos disponíveis –, é hora de colocar a mão na massa e o primeiro ingrediente é integrar as bases de dados. É preciso estabelecer a interoperabilidade entre todos os bancos de dados existentes e ferramentas de BI, até os sistemas de gestão (os ERPs) e aplicativos que permitem a integração e a troca das informações.

A integração promovida por um projeto de PM tem como finalidade fazer com que os sistemas gerem informações padronizadas. Fica o alerta de que esse processo é complexo, tendo em vista que cada um deles se desenvolve ao mesmo tempo e a partir de diferentes necessidades. Mas, ao final, o resultado é que o BI proporciona dados mais analíticos do que, por exemplo, um ERP.

Em suma, a conclusão não será satisfatória se a integração das informações não se estabelecer. Um projeto de EPM relaciona-se à questão da qualidade da informação, ou seja, não se trata apenas do processo de extração, mas de como garantir que ela esteja correta.

É sabido que o crescimento do volume de dados gerados é astronômico. Além de aumentar de forma exponencial, os dados vêm adquirindo novos perfis, como o aumento das informações não estruturadas, que chegam via e-mails, vídeo e voz. Essas informações – em larga escala nas empresas –, devem ser armazenadas e disponibilizadas de forma clara, rápida e confiável, principalmente a partir dos conceitos de Web 2.0 que vêm ganhando adeptos em sites corporativos.

Diante desse quadro, surge a questão: como usar as informações não estruturadas frente à

necessidade de interação em projetos de Performance Management? Especialistas do setor respondem que ferramentas para consolidar e padronizar esse tipo de informação estão disponíveis no mercado. Inclusive com atributos que entendem o perfil de comportamento da mensagem, ou seja, se é positiva ou negativa para a empresa. Esse tipo de solução pode apontar, entre outros eventos, qual foi o momento em que o internauta saiu do Web site; formas de se estabelecer perfis de clientes e possibilidade de cruzar essas informações com dados estruturados.

As musas do xPM

Em um projeto de Performance Management (EPM, BPM ou xPM, de acordo com o critério do fornecedor de solução e metodologia), as ferramentas de Business Intelligence são as grandes estrelas, já que são as molas propulsoras para que o investimento seja viável.

Para alguns analistas de mercado, os sistemas de Business Intelligence são sinônimo de Performance Management no momento de confrontar objetivos e metas em um projeto. Com base nessa afirmação, um ponto a ser ressaltado é o fato de, em algumas aplicações de EPM, os frontends serem os mesmos módulos de BI, sendo assim, uma análise

orçamentária pode levar a uma aplicação de BI.

Vale ressaltar também que é preciso ter uma boa infraestrutura, ferramental, pessoas e equipamentos, mas é o BI que apóia e agiliza um projeto de PM, de forma particular o BI analítico, que garante melhor previsão das informações. Com ele, é possível redirecionar planejamentos, ações e investimentos com base em novas informações. O fator que confere o sucesso ao BI é a função do coletor de informações, que puxa dados tanto de bancos de dados, como do ERP, com a funcionalidade de análise.

Como nem tudo é um mar de rosas, algumas situações podem ofuscar o brilho da estrela dos projetos de PM. Ao contrário das médias empresas, na maioria das corporações, vários departamentos contam com sistemas de BI específicos, que geram visões distintas e parciais das informações dos negócios. Isso prejudica o andamento e os resultados de um projeto de Performance Management. O ideal, conforme especialistas, é manter apenas um sistema.

As alternativas para resolver uma situação como essa, de diversidade de BI, são a consolidação e o uso de apenas uma ferramenta, no estilo Pervasive BI, ou a integração e a filtragem das várias ferramentas, unificando os dados.

Retorno garantido

A melhoria dos processos de negócios é almejada por todo tipo e porte de empresa que tem no BI apoio para conquistar esse objetivo, como é o caso da Elster e da Armco

Cada vez mais empresas de diversas atividades econômicas recorrem aos sistemas de Business Intelligence (BI), seja para gerenciar despesas de forma dinâmica, tornar o acompanhamento de indicadores automatizado ou analisar dados. Na busca pela melhoria dos processos de gestão, cresce o interesse por conhecer as soluções de BI e quais são os resultados conquistados por quem já as utiliza. Dois casos de sucesso vêm de atividades econômicas distintas: o primeiro é o da Elster, indústria de medidores de energia, e o outro exemplo vem da Armco, empresa que manufatura aço. Ambas têm planos de extrair ao máximo toda a potencialidade do BI, indo além do resultado já alcançado.

Com a adoção de BI, a Elster desenhou uma nova conduta de trabalho, resultado da agilidade na geração de relatórios

analíticos, precisos e claros da formulação dos dados para todos os processos da empresa. Por sua vez, a Armco, especializada na laminação do aço, investiu em Balanced Scorecard, suportado por uma solução de BI, com um completo pacote de soluções de um único fornecedor.

Tudo começou quando a equipe interna da Elster percebeu que era imperativo para a saúde da empresa acompanhar a evolução financeira das despesas. Pesquisou e contratou a solução de Business Intelligence, da Microstrategy, ferramenta que tem operação simples e fácil, e funciona totalmente em ambiente Web. Ela confere aos gestores o poder de exercer o gerenciamento das despesas corporativas de forma dinâmica.

Os resultados foram obtidos em um curto período e de tal ordem que motivaram a expansão para outros departamentos da Elster, como financeiro, estoques e RH. “Acreditamos que haverá ainda mais

mudanças na forma de gerir negócios, na medida em que incrementamos a utilização dos indicadores do BI”, afirma Marcos Fernandes Pereira, gerente de TI da Elster, que contratou a DBC Company para a implementação do BI Microstrategy.

Hoje, com os relatórios gerados pelos indicadores de BI, é possível estratificar a movimentação financeira, desde pagamentos até solicitações de compras. Antes, com o controle manual, o fluxo era muito diferente: a checagem dos gastos era realizada somente ao final de cada mês, sendo que para efetivar a consolidação desses dados eram necessários dois dias. A solução de Business Intelligence da Microstrategy proporcionou alterações administrativas importantes, como atualizações diárias e economia de recursos, medida em reais.

A Elster, que no Brasil tem perfil de empresa de médio porte, porém globalmente é considerada uma companhia grande, modificou a forma de trabalho ao conseguir gerar relatórios analíticos precisos e de fácil compreensão para todos os seus processos. Com sede no País na cidade de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, conta com 430 colaboradores e fábrica, em média, 70 mil medidores de energia por mês. Fornecedor de soluções em medição de energia para as concessionárias em vários países do mundo,

a companhia foi fundada em 1848 em Berlin, Alemanha. Tornou-se referência mundial, e hoje oferece várias categorias de produtos como medidores eletromecânicos e eletrônicos, chaves de aferição e sistemas integrados.

Nos planos da Elster, constam a utilização dos benefícios do BI para obter controle rigoroso de peças de estoque, ação que vai refletir positivamente nos resultados de negócios. E, ainda, melhorar os indicadores de níveis de peças estocadas, identificando itens de menor giro, comparando compras e consumo e, a partir dessas informações, diminuir e adequar a logística. Com isso, será possível firmar contratos com datas corretas de entrega e melhor atender os clientes.

Manufatura da eficiência

O mesmo grau de satisfação foi atingido pela Armco. A empresa é voltada para a manufatura do aço e conta com 750 funcionários, três plantas em São Paulo e uma fábrica em Manaus. Não demorou, portanto, surgir a necessidade de automatizar o acompanhamento dos indicadores, até então executado de forma manual. Além desse processo, a indústria implementou um portal, por meio do qual os dados seriam analisados com o suporte de uma solução de Business Intelligence (BI), também com excelentes resultados.

O projeto teve início com a automação de um modelo de gestão via BSC, com base na plataforma Microsoft Office System 2003, e suportado pelo Microsoft Office Solution Accelerator for Business Scorecard. Na avaliação das equipes de TI envolvidas, a solução e o empacotamento de ferramentas da Microsoft seria a melhor resposta por ser mais adequada e por oferecer menor custo de mercado. Outro ponto considerado foi a integração total com a suíte Office.

Desenvolvida ao longo de quatro meses, a implementação ficou a cargo da Setting Consultoria e da K2M Soluções, que promoveram a integração com outras ferramentas Microsoft, como o Windows SharePoint Services, Microsoft SQL Server Analysis Services e Business Scorecard Accelerator. Com isso, foi viabilizada a criação de um portal completo de Scorecards, apoiado em uma solução de BI, o que garantiu o alinhamento da gestão com a estratégia da empresa, melhorando o processo da tomada de decisão.

O sistema de BSC é um conjunto de ferramentas que objetiva medir o desempenho não apenas da área financeira, mas de processos e estruturas organizacionais. Em conformidade com a

metodologia Microsoft Solutions Framework (MSF), os trabalhos foram divididos em cinco etapas: visão, planejamento, desenvolvimento, estabilização e colocação em uso. De acordo com Walter Fazzolari, gerente de TI da Armco, o projeto foi realizado no tempo previsto em seu desenvolvimento, com menor custo em comparação às soluções de mercado que foram cotadas. “A curva de aprendizado foi curta e permitiu a transferência de tecnologia à equipe”, conta Fazzolari.

O resultado é que todas as atualizações passaram a ser feitas diariamente, de maneira automática, conferindo maior agilidade na obtenção dos indicadores e, conseqüentemente, na análise estratégica dos dados e tomada de decisão. “Também houve aumento da acuracidade dos dados”, aponta o gerente.

Por sua atividade em manufatura do aço, a empresa adquire matéria-prima de grandes usinas e a beneficia para a comercialização principalmente ao setor automobilístico, um de seus maiores clientes. Para a área de TI, destina cerca de 0,6% do faturamento e tem maior foco nas áreas de planejamento, controle, custos, administração e finanças, além de setores técnicos.