

Como escolher a solução BPMS correta



Por Carlos Aggio
publicado Setembro/2008

Carlos Aggio - carlos.aggio@softexpert.com
Analista de Mercado da Softexpert, empresa que atua no desenvolvimento de soluções para gestão da excelência empresarial. Pós-graduando em Gestão Estratégica de Vendas. Kursou treinamentos de BPM/ECM pela AIIM, Membro AIIM Profissional desde 2003, Certificado como ITIL Foundation, Certificado pelo Dale Carnegie Training em Sales Advantage. Atua no mercado de BPM/ECM desde 2003 e tem oito anos de experiência em IT Service Management. Participou da implantação de soluções de BPM/ECM em grandes organizações públicas e privadas no mercado nacional e internacional.

☞ Perspectiva orientada a processo

As novas estratégias para redução dos problemas encontrados no ambiente organizacional, os novos modelos de gestão e as práticas aplicadas no ambiente operacional têm acelerado o alto nível de interesse por parte dos CEO's, CIO's, CFO's e demais componentes do board executivo para o mercado de BPM. Motivada por fusões, aquisições, novas diretrizes, compliances legais, regulatórios ou competitivos, a complexidade dos ecossistemas empresariais evolui constantemente. Não sendo difíceis de serem encontrados fatores adicionais que influenciem o universo dos negócios.

Após o investimento de muitas empresas em esforços relacionados à reengenharia de processos na década de 80 e 90, alcançando resultados nulos ou até negativos nos projetos, as lições aprendidas e as armadilhas criadas pela má execução da reengenharia de processos geraram novos gaps dentro das corporações. Este foi um dos gatilhos para que uma nova onda surgisse, trazendo para dentro das organizações uma miscelânea de sistemas especialistas, apoiada pela crescente força da Tecnologia da Informação. Naquele momento, o ERP standalone não era mais capaz de satisfazer todas as necessidades do negócio. Assim, a TI das empresas foi adquirindo, desenvolvendo e implementando suas soluções complementares de produção e operação como CRM, SCM, SRM, MRP, Web-Enabled, Procurement, entre outros, com baixo planejamento e com análises superficiais.

A implantação dos sistemas focados em processos específicos, com alta complexidade para customização das regras de negócio e fluxo do processo criou um guarda-chuva heterogêneo, sem padronização, para cobrir as necessidades do negócio. O foco das implementações eram aplicações data-centric, ou seja, o input e output das informações eram os requisitos dos sistemas para a TI, não o processo, com isto, qualquer necessidade de mudança no processo impactava em alto nível de codificação, fato este que poderia ser mitigado com uma abordagem process-centric.

Com o surgimento do EAI (Enterprise Application Integration), uma nova perspectiva para os sistemas legados pôde ser empreendida. Ultra-

passando os limites organizacionais, as soluções existentes em empresas parceiras podiam transacionar dados de forma segura, no entanto, qualquer mudança nas tecnologias empregadas, causava grande impacto para a integração desenvolvida, já que esta era altamente acoplada e dependente das tecnologias presentes nas duas pontas.

2. BPMS – Integration e Human Centric

Definir uma solução de BPM pode não ser uma tarefa tão simples, principalmente quando encontramos vários recursos pertinentes a este contexto em várias ferramentas distintas, solucionando diferentes necessidades.

A confusão começa com processos que requerem grande interação entre pessoas (person-to-person), muitas destas ferramentas, algumas nascidas na década de 90, "revestiram suas roupas" e foram para a Web adicionando BPM ao nome. No entanto, um BPMS gerencia processos person-to-person, system-to-system, ou ainda, processos com combinação entre os dois termos (e.g. person-to-system). Além disto, uma solução de BPM deve incluir recursos avançados de modelagem de processos (e.g. BPMN-compliant), portabilidade (e.g. XPD, BPEL), simulação, gerador de códigos (e.g. J2EE), formulários eletrônicos (e.g. Xforms), engine de execução de processos, BRE's, BAM, ferramenta de análise (e.g. BI + OLAP), UI customizáveis, recursos para integração out-of-the-box agregado ao suporte para integração via Web Services e SOA-based.

Muitos players do mercado de BPMS mantêm sua herança no core competence da organização, desta forma, para melhor avaliação dos recursos providos por cada solução e para que as reais necessidades de gestão de processos sejam atendidas, o mercado segmentou as soluções de BPM em duas categorias principais: human-centric e integration-centric. Pode-se afirmar que os human-centric BPMS (HC-BPMS) derivam-se das soluções de workflow usadas para coordenação de atividades e tarefas humanas, que incluíam ou não tramitação de documentos durante seus fluxos de execução. Já os integration-centric BPMS

(IC-BPMS) têm suas raízes nos sistemas de EAI, os quais representavam um mercado dominado por frameworks proprietários, mas que hoje, de forma crescente, constituem soluções baseadas em padrões abertos, SOA-based e nos últimos anos vêm sendo aprimorados com recursos de ESB (Enterprise Service Bus).

Alguns utilizam a definição front-office e back-office BPMS, para os conceitos de human-centric e integration-centric respectivamente.

Os IC-BPMS potencializam o desenvolvimento de aplicações compostas e focam na integração entre os sistemas, estendendo os processos de negócio além dos limites da organização. As ferramentas de IC-BPMS contemplam recursos do tipo model-driven para construção das aplicações baseadas em serviços, onde através da orquestração e coreografia de serviços disponíveis nos repositórios SOA, o reuso de componentes promove redução expressiva em codificação para novas implementações, reduzindo uma demanda de alto custo para a TI.

Através do desenvolvimento de aplicações compostas, as respostas para as necessidades apresentadas pelo negócio podem ser realizadas de forma bastante dinâmica, seja, alterando o fluxo do processo de negócio, invocando serviços novos ou existentes no repositório, ou ainda, definindo novas regras de negócio para tratamento das informações pertinentes aos processos.

As soluções de BPM focadas na interação humana, os HC-BPMS, suportam a tomada de decisões e julgamentos realizados por pessoas durante a execução de seus fluxos. Geralmente, estas soluções trazem de maneira embutida, ferramentas para colaboração entre os usuários na realização de tarefas que requerem maior interação humana.

No contexto dos HC-BPMS, uma característica que deve estar muito visível aos patrocinadores e decisores responsáveis pela escolha da ferramenta que será utilizada, são quais os tipos de processos com interação humana alvos da automatização. Já que dentro desta grande categoria de soluções existem dois tipos muito relevantes e de alto impacto para o sucesso do projeto, que são os processos orientados a documentos e registros (document-

centric) e os processos que envolvem vários níveis de decisão, rotas e aprovações por seus respectivos participantes.

Dentre várias funcionalidades baseadas em colaboração que um HC-BPMS deve oferecer, duas delas merecem atenção especial. A primeira seria suportar a criação de tarefas ad-hoc durante o processo em execução, gerando novos ramos na instância, permitindo que sejam facilmente manipuladas e possuam o mesmo nível de rastreabilidade exigido para o fluxo principal, mapeado previamente. A outra funcionalidade diz respeito ao tratamento de exceções, onde várias situações comuns do ambiente organizacional não podem ser previstas no modelo AS-IS ou TO-BE do processo e requerem ações pontuais durante a execução das atividades. Alguns exemplos, como o retorno de atividades durante a instancia do processo, o cancelamento de um determinado ramo da instancia, o roteamento e escolha do próximo executor dinamicamente, o escalonamento de pendências, a alteração do executor designado afetando apenas a instância do processo, são recursos essenciais para o tratamento de exceções.

Por fim, para alcançar um rápido ROI através de uma estratégia de BPM sustentada por um BPMS, seja este orientado a pessoas ou sistemas, comece desenvolvendo seu business case, mantendo o foco sobre os core processes e especificando claramente os requisitos e expectativas do negócio, a fim de estabelecer qual a melhor abordagem para a implementação corporativa de um BPM human-centric, integration-centric ou ambos 