

# Integrando Visões de Processos: Chave para Iniciativas Sustentáveis de BPM



Vinícius Amaral  
Diretor de Negócios e Tecnologia  
Country Chair da WfMC no Brasil



# Apresentação iProcess

- Empresa especializada em soluções de BPM
- A mais premiada empresa da América Latina em BPM/Workflow
  - » Finalista Latin America Excellence Awards in BPM 2008
  - » Melhor Aplicação de BPM na Europa – Europe Gold Medal for Excellence in BPM 2006
  - » Premiação em BPM na América Latina - Latin America Silver Medal for Excellence in BPM 2006
  - » Melhor Aplicação de Workflow na América Latina - Latin America Gold Medal for Excellence in Workflow 2003
- Alguns Clientes
  - » ▪ Grupo Pão de Açúcar
  - » ▪ Claro
  - » ▪ Modelo Continente Hipermercados
  - » ▪ Villares Metals
  - Banrisul
  - Lojas Renner
  - SICREDI
  - CTBC

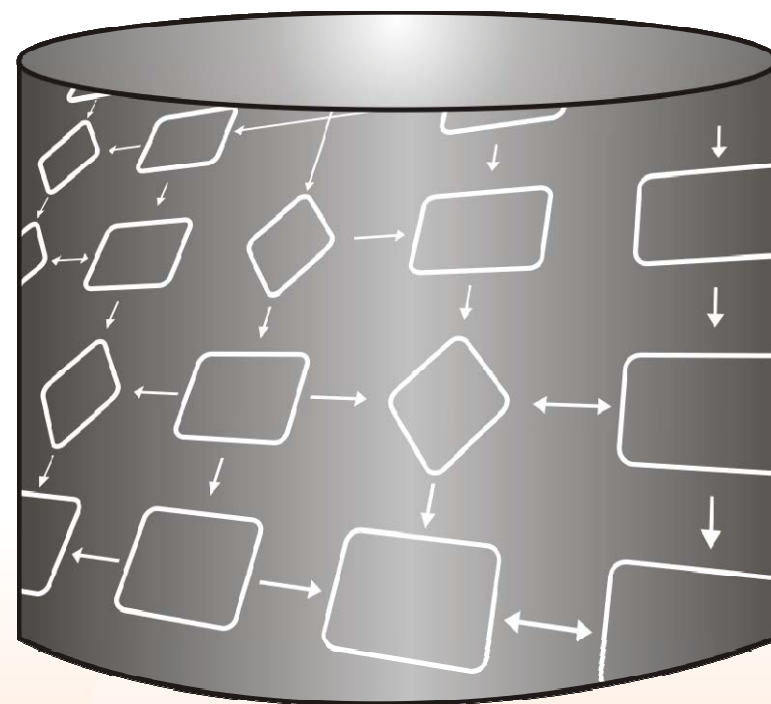


# Processos – Elemento Integrador da Organização



# Repositório de Processos

- Centralizador de todas informações ligadas a processos na organização
- É o resultado de profundos investimentos de tempo e dinheiro das organizações
- Geralmente construído a partir de um esforço de sensibilização da alta diretoria



# No entanto...

- A velocidade da mudança do negócio desafia a manutenção dos repositórios de processos
- Estima-se que 2/3 dos modelos de processos nas empresas estejam desatualizados



Fonte: AMR Research

# As conseqüências podem ser dramáticas



# O que ocorreria se...

**Um novo gestor / diretoria / acionista recorre ao repositório de processos para entender como a organização funciona**



**Se o repositório não estiver atualizado:**

- Pode ser questionada a credibilidade das iniciativas de gestão de processos
- Pode afetar fortemente a disposição de investimentos futuros em processos
- Pode gerar um retrocesso em toda iniciativa de gestão de processos

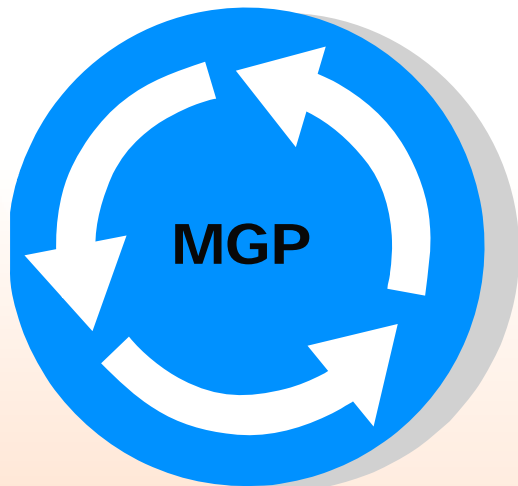
# Todos os fatores influenciam, mas...

- A observação prática tem mostrado de que são as alterações em TI as mais difíceis de gerenciar
  - » grande volume de alterações nos sistemas de informação
  - » parte significativa destas alterações são, na verdade, alterações nos processos
  - » diferenças de metodologia, linguagem e ferramental dificultam a realimentação dos modelos de processos

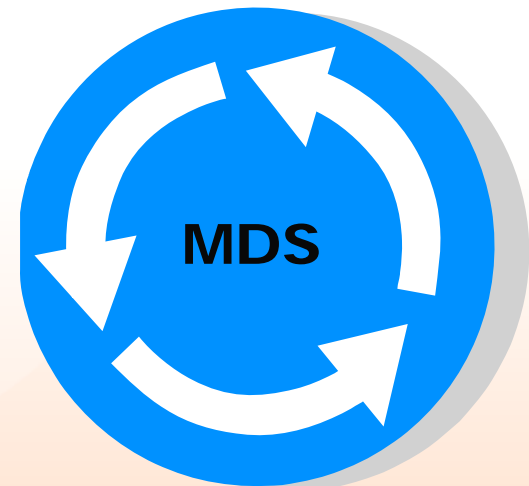


# A TI na Organização Moderna

- Em organizações maduras, a maior parte dos processos de negócio é suportada por produtos de software (ERP, CRM, SCM, Portais, Sistemas específicos etc.)
- É extremamente comum que, ao desejar introduzir alguma modificação em um processo, as áreas de negócio solicitem alterações nos sistemas de informação que apóiam este processo
- No entanto, geralmente a documentação residente no repositório de processos não é ajustada de acordo, tornando-se defasada



Metodologia  
de Gestão de  
Processos e de  
Desenvolvimento  
de Software  
não alinhadas



# Níveis necessários de alinhamento

- Metodológico
- Tecnológico
- Organizacional

# Nível Metodológico

- Metodologias tradicionais de desenvolvimento de software tratam muito superficialmente a dimensão **Processos**
- Geralmente as metodologias de desenvolvimento tratam de elementos como:
  - » Diagramas de Caso de Uso
  - » Diagramas de Classe
  - » Modelo de Dados
  - » Arquitetura de Comunicação
- Modelos de processos, quando muito, são tratados como um **artefato de entrada** para o desenvolvimento, mas não são atualizados ao longo do ciclo
- De modo similar, a maioria dos pacotes de software não trata adequadamente a dimensão **Processos**

**Modelos de Processos** devem passar a ser o artefato **central** da comunicação entre o Negócio e a TI

# Nível Metodológico - Proposta

- A dimensão Processos deve ser tratada e atualizada ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento de software
  - » Conceção
  - » Elaboração
  - » Construção
  - » Transição
- Determinados artefatos podem ser consolidados, visando diminuir a redundância de informação
  - » Manual de Procedimentos / Manual do “Usuário” e Material de Treinamento
  - » Documentação de Atividade / Help on-line
- O **treinamento** em um novo sistema deve ser visto como um aprendizado de uma nova versão do **processo**

# Nível Metodológico - Impactos

- **Nova** relação de trabalho entre Processos e TI
- Necessidades de
  - » Capacitação das equipes de TI em Processos
  - » Definição dos responsáveis pela atualização dos processos (analistas de processos ou de TI)
  - » Políticas mais sofisticadas de gestão do repositório de processos
- Aumento prático das equipes de manutenção de processos

# Nível Metodológico – Aquisição de Software

- Avaliação deve deixar de ser **funcional** e passar a ser **por processos**
  - » O fato de uma funcionalidade ser atendida não significa que há compatibilidade entre o processo da empresa e o do software
- Implantador deve produzir documentação dos processos do Software adquirido, no **formato** padronizado pela empresa

# Níveis necessários de alinhamento

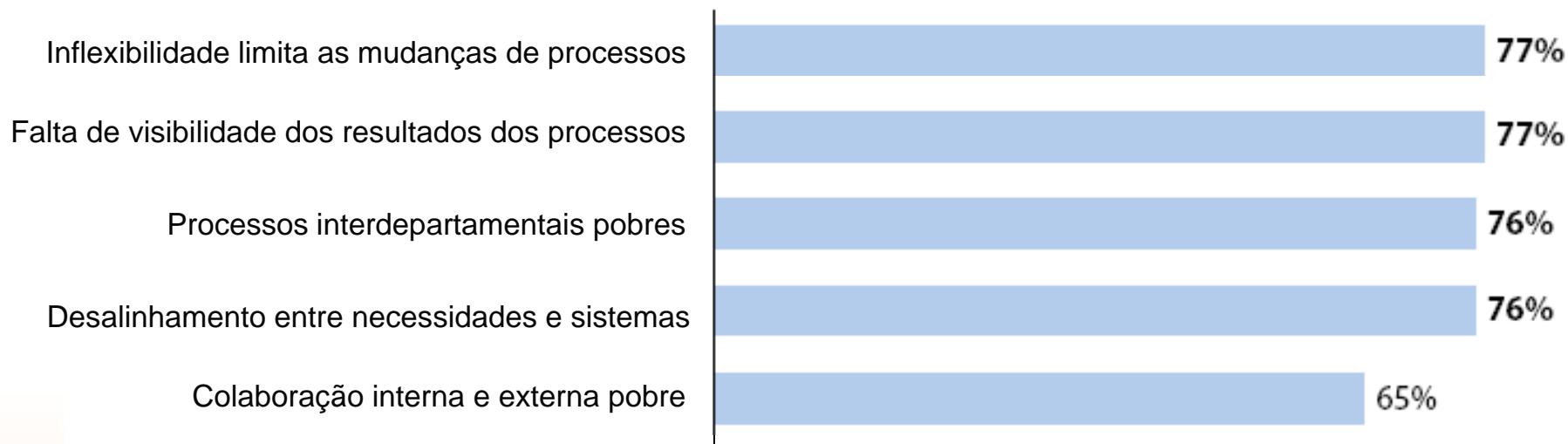
- Metodológico
- Tecnológico
- Organizacional

# Nível Tecnológico

- Com raras exceções, os sistemas de informação **não contemplam** explicitamente o conceito de Processos
- O processo fica “programado” no código-fonte do software
  - » Difícil visualização do processo
  - » Difícil manutenção do processo
  - » Difícil integração com outros softwares que apóiam o mesmo processo
- Sistemas são passivos em relação ao processo
  - » As pessoas precisam “empurrar” o processo

# Nível Tecnológico

**Considerando seus sistemas de informação atuais, quão importantes são os seguintes problemas de negócio?  
(percentual respondendo “importante” ou “muito importante”)**

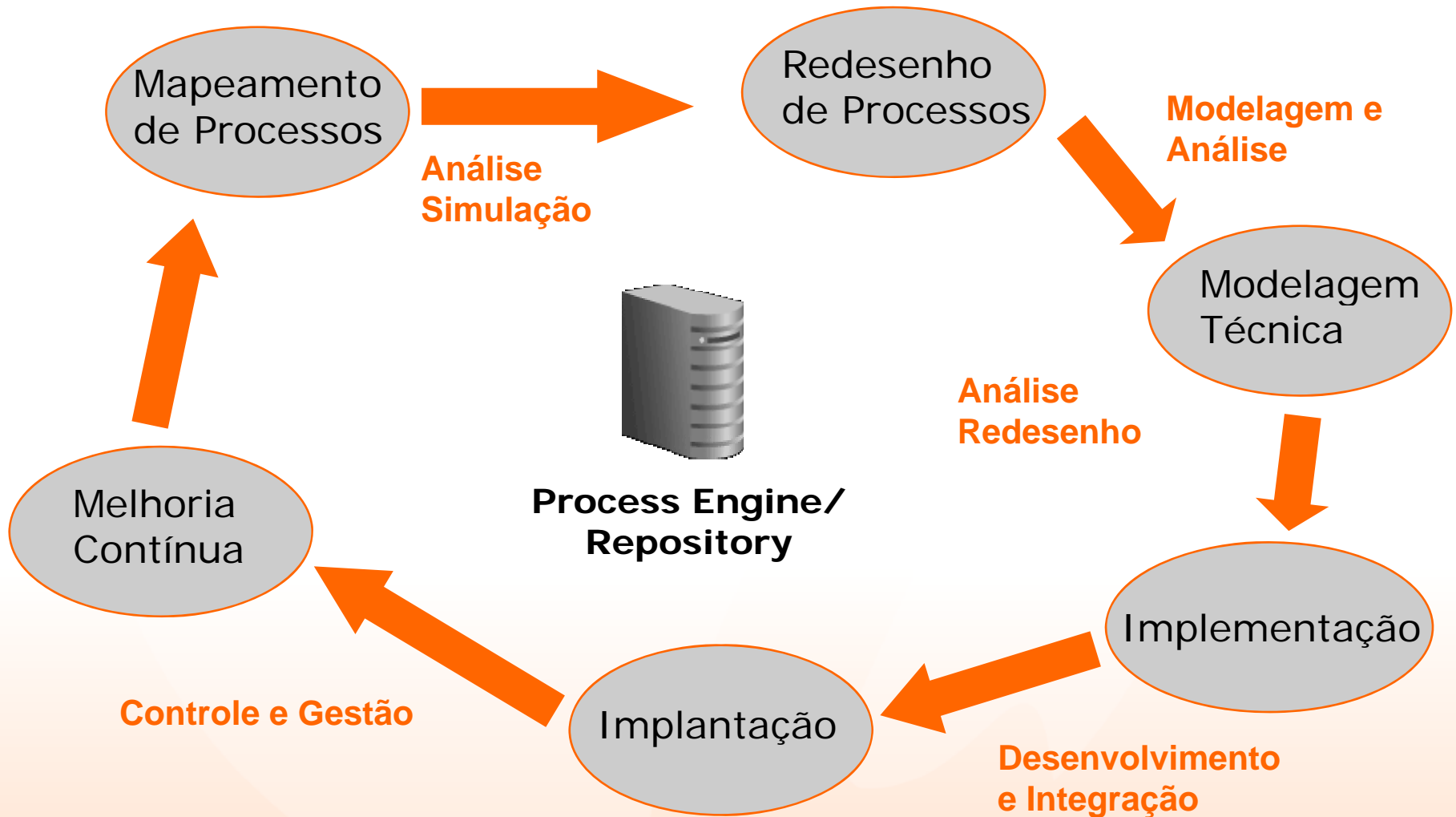


Fonte: Forrester Group

## Business Process Management System

- É uma nova categoria de softwares voltados para o atendimento ***completo e integrado*** do *Ciclo da Gestão por Processos*
- Utilizar BPMS é, via de regra, a forma mais ***natural*** e ***eficaz*** para dar suporte computacional a um processo de negócios

# Componentes de um BPMS



# Nível Tecnológico – Uso de um BPMS

- Resultado
  - » “Documentação Executável”
  - » “Execução Documentada”
  - » “Processo Vivo”
- Grande ganho de sinergia dentro da iniciativa de Gestão de Processos

# Nível Tecnológico – Recomendações

- Para um BPMS ser efetivo, ele precisa atender tanto necessidades de Negócio quanto de TI

<b>Negócio</b>	<b>TI</b>
Documentação detalhada do processo e das atividades	Execução do Processo
Simulação	Desenvolvimento de Aplicações
Monitoramento	Integração
Publicação do Processo	Segurança

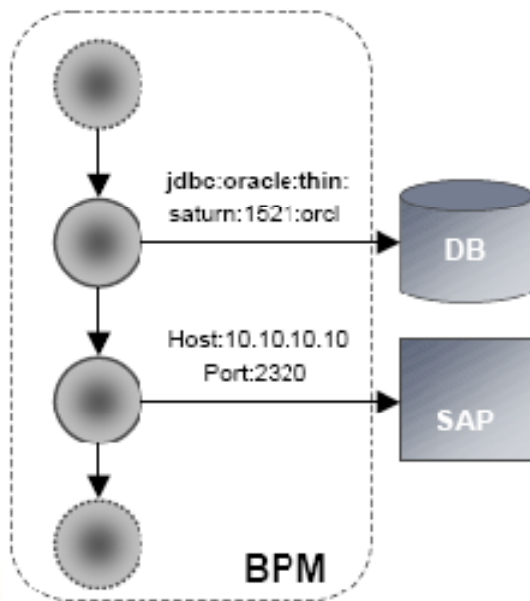
Caso contrário, o modelo do processo pode ficar espalhado em mais de uma ferramenta

# Nível Tecnológico – Recomendações

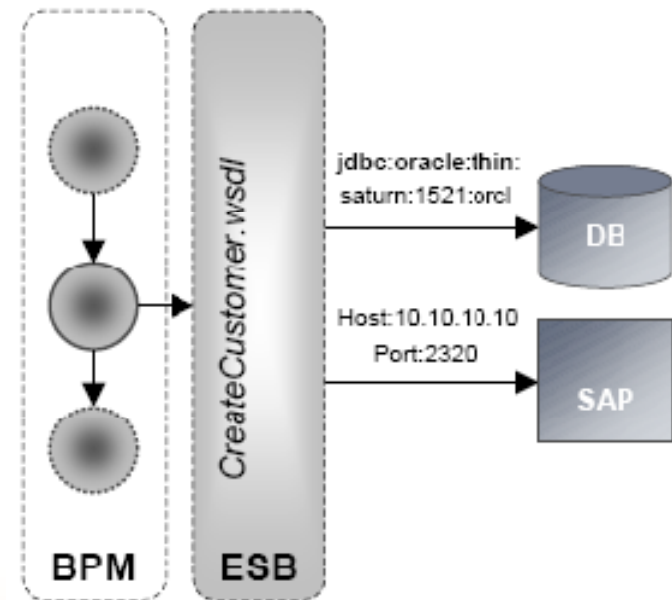
- Um dos maiores riscos é a criação de dois modelos de processos
  - » Um modelo na ferramenta de “negócio”
  - » Um modelo na ferramenta de “tecnologia”
- Caso seja necessário usar mais de uma ferramenta, a sincronização entre os modelos ('round-trip') precisa ser perfeita

# Nível Tecnológico – Recomendações

- Modelar processos seguindo princípios de SOA



- ✓ Integração feita pelo BPMS
- ✓ Modelo de difícil compreensão pelo negócio
- ✓ Processo apenas como artefato técnico



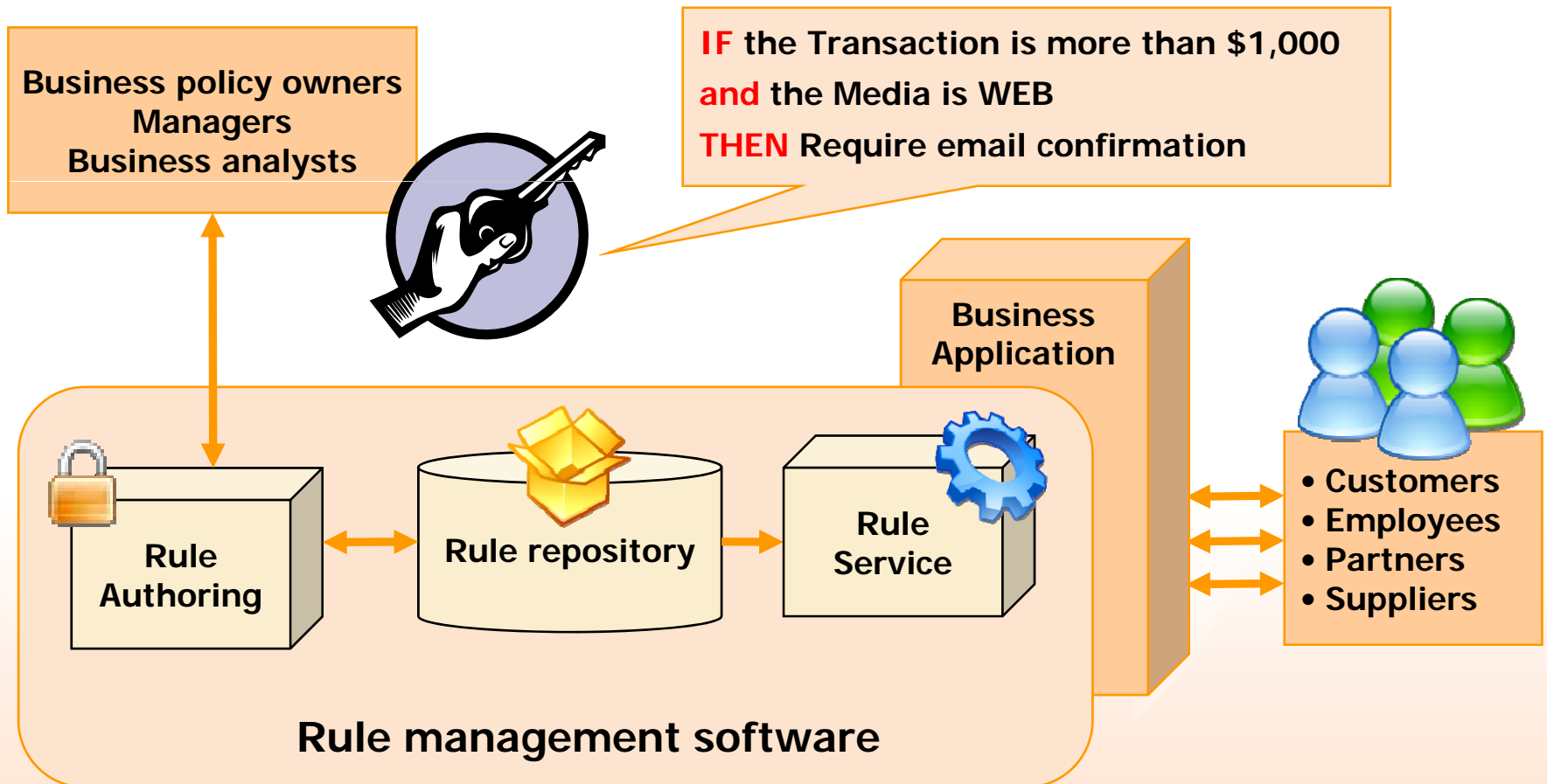
- ✓ Integração feita pela plataforma SOA
- ✓ Modelo se mantém legível
- ✓ Processo como interface entre Negócio e TI

# Business Rules Management - BRM

- BRM é uma nova tecnologia que permite aos usuários finais definirem regras de negócio de forma declarativa
- Regras de negócio ficam em um repositório separado, e podem ser consultados pelos processos em tempo real
- Exemplos de regras:
  - » alçadas de aprovação
  - » cálculos de preço
  - » níveis de desconto
  - » cálculos de benefícios
  - » escores de risco
  - » estabelecimento de prioridades

# Business Rules Management - BRM

- **Arquitetura de uma solução de BRM**



# Business Rules Management - BRM

**Política da Empresa** □ ×

Rule: **DespesaPreAprovada** ▼ Rule version: **1** ▼

---

**Editor**

Simple Expression Editor Switch to Advanced Editor

Match all of the following

Condition **despesaTotal** ▼ Add Simple Expression

**despesaTotal** **Menor que ou igual a** ▼ now +/- **250.00** ↻ ✖

Salvar Cancelar

# Níveis necessários de alinhamento

- Metodológico
- Tecnológico
- Organizacional

# Nível Organizacional

- Para a efetivação deste alinhamento, é fundamental a predisposição de ambos grupos para **adaptar** suas práticas de trabalho
- Forrester: “É preciso ‘resetar’ o relacionamento entre Negócios e TI”
- Nível de cooperação independe da posição no organograma
- Construir times integrados para
  - » Participar de eventos, workshops e treinamentos
  - » Discussão conjunta de metodologias e ferramentas

# Conclusões

- A dinâmica das organizações representa um grande desafio para a consistência das iniciativas de Gestão de Processos
- A sinergia entre os esforços de Processos e TI é elemento chave para a sustentabilidade das iniciativas de Gestão de Processos
- Esta sinergia pode ser grandemente potencializada pela utilização de metodologias e ferramentas integradas

**Obrigado pela atenção!**

Vinícius Amaral

[vinicius.amaral@iprocess.com.br](mailto:vinicius.amaral@iprocess.com.br)

Sobre a iProcess:

[www.iprocess.com.br/quemsomos/folder2008.pdf](http://www.iprocess.com.br/quemsomos/folder2008.pdf)

