

Automated Workflow Goes Enterprise

January 25, 2005

BPM Today

O mais novo software permite aos sistemas de workflow ir muito além de gerenciar a logística de passar uma tarefa de um indivíduo ao outro. Capacidade para suporte de decisões, auditoria, e monitoramento de processos em tempo real adicionaram considerável valor a essas aplicações, tornando-as extremamente mais poderosas do que os processos manuais que substituem.

É comum dizer que os negócios hoje se aproximam da tecnologia com precaução. Visões grandiosas são práticas e estão disponíveis, negócios que agregam valor estão na mente de todos. Fluxos de negócios automatizados, mais do que nunca, são uma área onde a tecnologia emergente terá um grande impacto.

Soluções de workflow proporcionam benefícios reduzindo estresse e erros de funcionários da linha de frente, ao mesmo tempo disponibilizando ferramentas para a gerência da empresa fazer mensuráveis melhorias nos negócios. O pré-requisito é clareza e transparência sobre os processos a serem automatizados.

Na maioria dos negócios tem de se executar tarefas colaborativas que passam de uma pessoa para outra. No segmento de seguros, por exemplo, pode ser o processo de sinistro que tem que receber diversos níveis de aprovação.

Em telecomunicações, pode ser o encaminhamento de um problema do help desk para o técnico e, finalmente, para o técnico de campo, que vai até o local resolver o problema. Em quase todas as empresas, pode ser para a aprovação de pagamentos ou gastos.

A automação desses processos não é novidade; muitas aplicações, notavelmente sistemas ERP, têm componentes de workflow que operam no espectro limitado das aplicações não dinâmicas que suportam.

Com a aprimorada integração entre sistemas criada por middlewares e standards, fica cada vez mais fácil automatizar fluxos de negócios que dependem da integração com outros aplicativos.

Isso significa que um fluxo de negócios automatizado pode ser implementado como uma plataforma utilitária independente, capaz de suportar processos em níveis organizacionais, assim como processos colaborativos envolvendo clientes e parceiros.

A atratividade de um fluxo de negócios automatizado é a de seus benefícios serem percebidos em diferentes níveis da organização. A seguir, algumas vantagens:

- Melhoria das atividades coordenadas, uma vez que o sistema sabe quando um gerente está fora da empresa, por exemplo.
- Acessibilidade via web facilita o acesso aos empregados e associados autorizados.

- Funcionários da linha de frente são apropriados de melhores ferramentas, que os envolve mais intimamente no processo. Isso os proporciona mais oportunidades de participar da melhoria de seus processos de negócios, ao invés de seguí-los cegamente.
- Gerentes podem tomar melhores decisões em relação a aprovações e outras ações, uma vez que dispõe de maiores e melhores informações, que podem ser acessadas em tempo real em uma variedade de aplicações dentro da organização
- Há muitas oportunidades para a eliminação de tarefas duplicadas, resultando na redução de custos
- A habilidade de auditar funções é válida por inúmeras razões. Permite que a organização esteja de acordo com o padrão Sarbanes-Oxley bem como outros padrões de governança corporativa (veja o artigo "IT and Sarbanes-Oxley", em CMA Management's de Junho/Julho de 2004). Mas talvez tão importante quanto, permite que a organização exercite a governança interna, monitorando a conformidade no processo.
- Por fim, a habilidade de auditar e a visibilidade do processo auxiliam a gerência a melhorar continuamente os processos de workflow.

Implementar um fluxo de negócios automatizado requer um processo bem estabelecido e documentado. Gary Basson, diretor do Calgary-based sistema integrador Logic Curve, explica o desafio: "Não é uma questão técnica e sim de negócios", diz ele.

"Quando vc estiver desenvolvendo uma solução de workflow, na essência estará automatizando um processo. E se não houver entendimento do seu processo de negócios, ou não tiver patrocinador para um processo específico, é quase impossível automatizar"

Ao contrário, diz Basson, "quando há clareza na análise, desenvolver a solução é relativamente fácil"

Um caso em questão é a gigante de energia EnCanada, cliente Logic Curve, que tem tomado passos pró-ativos para desenvolver um conceito empresarial para fluxos de negócios. Uma ação neste sentido foi a de estabelecer um centro de competência para workflow, dedicado a garantir que os projetos sejam devidamente esmiuçados e reflitam algumas das lições aprendidas de esforços passados.

De acordo com Lanis Shannon, recente recebedor da certificação CMA, analista de negócios e softwares da EnCanada, é essencial que "conheça e entenda extremamente bem o que se espera que seu processo de workflow faça". Shannon acredita que permanecer muito perto do processo em nível operacional seja o fator crítico de sucesso.

"Há também o `fator usuário`, onde os mesmos executarão tarefas que os desenvolvedores, testadores e analistas de negócios nunca pensariam. Quanto mais

perto vc estiver da real atividade do negócio, menos chance de que o processo 'se perca nas entrelinhas' ”.

Outro pré-requisito para automatização é um alto nível de conformidade para o processo que está sendo automatizado. Obter um patrocinador requer tempo e paciência, segundo John Robertson, consultor sênior de gerenciamento de logística da Petro Canada.

Recentemente, a Petro Canada desenvolveu um processo de logística de insumos, padronizado e em escala organizacional, do qual partes foram subseqüentemente automatizadas. A parte mais crítica da mudança do processo de gerenciamento, de acordo com Robertson, foi ensinar aos usuários “o que há ali para eles”.

De acordo com Robertson, “é uma questão de comunicar que é positivo para a empresa e seus departamentos”. Isto resultou em uma maciça conformidade, processo que levou diversos anos.

Como na Petro Canada, o projeto de workflow mais recente da EnCanada foi construído sobre um processo existente que havia maturado por aproximadamente dois anos. O processo funcionou sobre seu ERP, mas seu uso ficou moroso em diversos níveis. Por exemplo, era estranho utilizar o sistema de localidades remotas, particularmente para gerentes que o usavam ocasionalmente.

O uso de tecnologias baseadas em web melhoraram a performance das soluções ao tornarem as telas dos usuários mais familiares. A nova solução de workflow possibilitou a EnCana implementar um processo fora da aplicação JD Edwards que não mudou a lógica do processo central.

Ao mover o processo para fora do aplicativo tornou-se possível a adição de significativos refinamentos, como a habilidade de lidar com vários níveis quando o aprovador não estiver disponível.

O projeto da EnCana segue o exemplo que Basson, da Logic Curve chama “formato approach arquitetada”. Isto significa que designs de workflow podem ser quebrados em componentes, os quais podem ser re-utilizados subseqüentemente em outros processos.

Por exemplo, o componente do processo que sustenta a aprovação de um gasto para reservatório de óleo, pelo Departamento de Engenharia pode ser re-utilizado para uma contratação de funcionário pelo Departamento de RH.

Isso resulta em uma significativa redução de despesas quando outros processos são envolvidos, tanto em TI quanto em processos de negócios. Além disso, permite que a organização desenvolva consistência no modo como assuntos particulares são tratados.

Empresas menores, que não possuem recursos como a EnCanada ou Petro Canada verão que há ferramentas de workflow disponíveis que atendem as chamadas companhias "middle-market".

Da mesma forma, em menor escala, que produtos de ERP, logística e CRM, os produtos de workflow têm seu lado negativo, como Gary Basson explica: "você pode encontrar uma solução de workflow de prateleira, mas o que se perde em termos de flexibilidade ao customizar para suas necessidades específicas, ganha-se em termos de automação de processos".

Em relação ao foco dos provedores de soluções de TI para o "middle market", essa será uma área interessante a ser analisada, e é razoável esperar que haja um rápido desenvolvimento de produtos neste setor ao mesmo tempo em que o conceito de workflow empresarial tornam-se um fenômeno com abrangência nacional.