



MANUAL DE SELEÇÃO E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

Utilizando Plataforma BPMS

Uma Guia Inteligente Para a Transformação Digital de Processos

Clézio de Alcantara Santos

<https://www.linkedin.com/in/clezio-de-alcantara-santos-940b1071/>

Sumário

1. Introdução	4
2. Cenário de Atuação e Ganhos do BPMS	5
2.1 O Cenário de Atuação do BPMS.....	5
2.2 Ganhos na Utilização do BPMS.....	6
3. Análise Estrutural e Organizacional Para Automação de Processos.....	7
3.1 Perspectiva - Tecnologia da Informação	7
3.2 Perspectiva - Escritório de Processos	7
3.3 Perspectiva – Colaboradores e o Impacto Cultural	8
3.4 Perspectiva – Estruturação e Validação de Dados.....	8
3.5 Perspectiva - Gerenciamento de Riscos	8
3.6 Perspectiva - Arquitetura de Processos	9
3.7 Perspectiva - Definição de Escopo Para Automação	9
4. Sincronismo Metodológico Integrado	10
4.1 Premissas Para Seleção de Plataforma BPMS	10
4.1.1 Recomendações Para Licitação da Plataformas BPMS.....	10
4.1.2 Premissas Utilizadas Para Selecionar Fornecedores	11
4.1.3 Requisitos Básicos Para Ferramentas de BPMS	11
4.2 Definição do Escopo Para Automação.....	11
4.2.1 Análise e Entendimento da Cadeia de Valor.....	12
4.2.2 Modelo de Arquitetura de Processos	12
4.2.3 Premissas Para Avaliação de Escopo	13
4.2.4 Classificações de Processos Para Automação	14
4.2.5 Passo a Passo Para Definição do Escopo.....	14
4.3 Projeções de Cálculo do ROI (Retorno Sobre Investimentos)	15
4.3.1 Apuração de Investimentos	16
4.3.1.1 Gastos Diretos	16
4.3.1.2 Gastos com Despesas.....	16
4.3.2 Apuração dos Ganhos Projetados.....	16
4.3.2.1 Identificação Estrutural dos Processos.....	16
4.3.2.2 Definição do Escopo de Processos.....	16
4.3.2.3 Identificação dos Ganhos Projetados	16
4.3.2.4 Identificação de Custos dos Processos As Is (Atuais).....	17
4.3.2.5 Conversão das Unidades de Medidas	17
4.3.3 Apuração dos Custos As Is	17
4.3.4 Apuração das Projeções de Ganhos To Be	18
4.3.5 A Importância de Estabelecer as Perspectivas do ROI.....	18
4.3.6 As Aplicações Práticas do ROI	19
4.3.7 Segregação de Custos em Projetos de Automação de Processos	19
4.3.8 Os Impactos Técnicos e Culturais que Influenciam na Apuração do ROI.....	19

4.3.8.1 Impactos Técnicos	19
4.3.8.2 Impactos Culturais.....	20
4.3.9 Considerações Sobre ROI (Orientações ao Escritório de Processos)	20
4.4 Definição de Equipe do Projeto.....	21
4.4.1 Definir Posição no Organograma.....	21
4.4.2 Definir Equipe de Processos	21
4.4.3 Definir Equipe de Tecnologia	21
4.4.4 Definir Equipe de Negócio	21
4.5 Metodologia Para Seleção de Plataforma BPMS	22
4.6 Definição de Metodologia Ágil Para Automação de Processos	23
4.6.1 O que são Métodos Ágeis?	24
4.6.2 Benefícios dos Métodos Ágeis	24
4.6.3 Composição de Métodos Ágeis em Gestão de Projetos	25
4.6.4 Comparativo de Implementação de Projetos – Ágil x Tradicional.....	25
4.7 Análise e Modelagem de Processos em Projetos de Automação Via BPMS s.....	26
4.7.1 O que é Modelagem de Processos?	26
4.7.2 Alguns Benefícios da Modelagem de Processos	27
4.7.3 Tipos de Abordagem Para Modelagem de Processos	28
4.7.4 Dicas Práticas Para Modelar Processos.....	28
4.7.5 Como Coletar Informações Sobre os Processos	29
4.7.6 Framework - Análise e Modelagem de Processos Automatizados	29
4.7.6.1 Visão Ponta a Ponta do Processo	29
4.7.6.2 Análise de Conjuntura	30
4.7.6.3 Gerenciamento de Caso	32
4.7.6.4 Regras de Negócio	33
4.7.6.4.1 O Desafio de Aplicar as Regras de Negócio	34
4.7.6.4.2 Vantagens de Possuir Regras de Negócio Definidas	34
4.7.6.5 Análise de Fluidez do Processo	34
4.7.6.6 A Jornada do Cliente	35
4.7.6.6.1 Como Personalizar as Jornadas de Clientes?	35
4.7.6.6.2 Entender a “Persona”	36
4.7.6.6.3 Avaliar as Ações em Períodos de Tempo.....	36
4.7.6.6.4 Verificar os Canais de Contato	36
4.7.6.6.5 Identificar a Primeira e a Última Ação.....	36
4.7.6.6.6 Relacionar os Pontos de Contatos com o Cliente	36
4.7.6.6.7 Pensar em Encantar os Clientes nos Detalhes da Automação	37
4.7.6.6.8 Como Melhorar a Satisfação dos Clientes com Base na Automação?	37
4.7.6.6.9 Gestão de Sucesso do Cliente (Customer Success Management).....	37
4.7.6.6.10 Como o BPM e o BPMS Podem Ajudar na Jornada do Cliente?	37
4.7.6.7 Modelagem de Processos	37
4.7.6.7.1 Um Breve Histórico Sobre a Modelagem de Processos	38

4.7.6.7.2 O que são Modelos de Processos em BPMS?	39
4.7.6.7.3 Objetivos da Modelagem de Processos	40
4.7.6.7.4 Práticas Recomendadas Para Modelagem de Processos.....	40
4.7.6.8 Notação – Simbologias	41
4.7.6.8.1 Notação e Modelo de Processos de Negócio (BPMN)	41
4.7.6.8.2 Fluxograma de Processo.....	41
4.7.6.8.3 Notação de Processo Universal (UPN)	41
4.7.6.8.4 As Etapas Para a Modelagem de Processos.....	42
4.7.6.9 Alinhamento de Métricas e Medição.....	42
4.7.6.10 Modelagem Funcional.....	43
4.7.6.11 Evolução dos Processos Digitais	44
5. Matriz de Requisitos.....	45

1. Introdução

A Transformação Digital Empresarial pode ser definida como um fenômeno que incorpora o uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais. Assim, abrange mudanças processuais em diversos âmbitos das organizações, isto é, essa transformação modifica o paradigma da utilização da tecnologia, das seguintes áreas: estruturas físicas, cultura, economia, qualificação de mão de obra, comunicação interna, experiência do cliente, visando sempre os bons resultados.

E para que essa transformação digital seja efetiva e alcance os melhores resultados para as pessoas e organizações é importante que isso comece pelos processos de negócio como recomendação inicial no uso da automação de processos utilizando plataformas de BPMS.

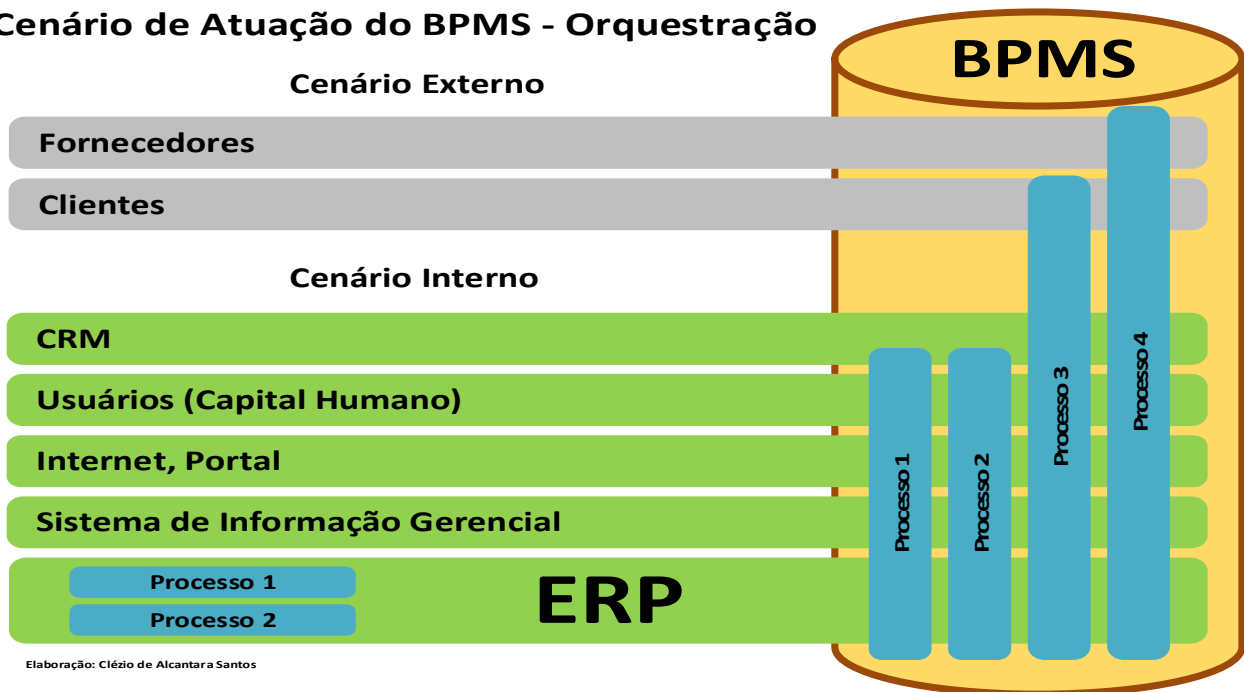
❖ *BPMS: Business Process Management Suítes/System (Suítes/Sistemas de Gerenciamento ou Gestão de Processos de Negócio). São as ferramentas/sistemas de softwares responsáveis pela automação e execução de processos, pois controlam e monitoram todas as etapas das atividades e tarefas realizadas em uma organização.*

Portanto este manual tem a intenção de ser um guia metodológico para aqueles que se interessam em iniciar no mundo da automação, bem como demonstrar os principais requisitos que devem ser analisados antes de se realizar a escolha de qualquer plataforma BPMS, ou seja, é preciso validar alguns pontos que são extremamente importantes.

2. Cenário de Atuação e Ganhos do BPMS

2.1 O Cenário de Atuação do BPMS

Cenário de Atuação do BPMS - Orquestração



A automação de processos procura definir e otimizar os processos de negócio para, em seguida, executá-los sobre uma arquitetura de sistemas informatizada.

Esta automação não está limitada à mera execução de atividades automáticas por computadores; vai além, mante-se uma ampla intervenção humana com participação de diferentes usuários relacionados, tais: como colaboradores, clientes e parceiros. Assim o BPMS oferece os seguintes controles de integridade de um processo:

- ✓ A ordem das atividades é mantida e regulada pelo BPMS;
- ✓ A realização das atividades previstas é garantida;
- ✓ Garantia das condições necessárias para encerramento de cada atividade;
- ✓ Controle de cadeias de responsabilidade (alçadas de decisão);
- ✓ Controle de papéis e responsabilidade;
- ✓ Regras negócio bem definidas;
- ✓ Indicadores de desempenho em tempo real;

Ao automatizar, garantimos a execução do processo em sua forma, cumprindo-o fielmente da maneira como foi pretendido e eliminando as possibilidades de infringir as regras de integridade do processo, seja por fraude, desconhecimento ou negligência.

O rápido progresso da tecnologia também pode ajudar a economizar tempo e a dirimir os problemas da distância. Se em outros tempos essas eram barreiras à execução de um trabalho, isto já não é mais verdade. Um processo automatizado permite que os participantes realizem suas

tarefas a partir de locais de trabalho virtuais, em que os funcionários operam remotamente entre si ou com a gerência.

2.2 Ganhos na Utilização do BPMS

Já no início deste manual achamos importante listar os ganhos na utilização do BPMS, pois estes ganhos na automação de processos são inicialmente de ordem qualitativa e quantitativa quando se faz a adesão de uma plataforma de BPMS, porém independente de qual ferramenta seja utilizada é importante listar e entender os ganhos que automação pode trazer.

- ❖ Desenvolvimento ágil e barato de processos;
- ❖ Redução do tempo do ciclo das atividades;
- ❖ Escalabilidade de processos;
- ❖ Padronização de processos, rotinas e tarefas;
- ❖ Redução de erros;
- ❖ Foco na experiência do cliente;
- ❖ Aumento na capacidade de fazer negócios;
- ❖ Melhoria do desempenho dos processos de negócio;
- ❖ Compartilhamento de recursos por múltiplas equipes;
- ❖ Retorno rápido de investimentos;
- ❖ Melhor controle no gerenciamento de riscos;
- ❖ Gestão da informação de processos;
- ❖ Gestão de indicadores de desempenho;
- ❖ Racionalização lógica das regras de negócio;
- ❖ Motor de processos mais enxuto e agilidade na disponibilização dos processos;
- ❖ Modelagem na nuvem estimulando a colaboração e transformando gestores e participantes em profissionais do conhecimento;
- ❖ Capacidade de integração com outros serviços oferecidos na nuvem ampliando a inteligência do negócio;
- ❖ Elimina a necessidade de adquirir e manter infraestrutura própria para a solução;
- ❖ O investimento pode começar numa iniciativa simples e crescer junto com o negócio;
- ❖ Parar de usar e-mails sem controle;
- ❖ Educar as pessoas para que elas saibam como solicitar alguma coisa;
- ❖ Reduzir as etapas do processo;
- ❖ Reduzir o tempo de execução do processo;

- ❖ Saber quanto tempo o processo dura;
- ❖ Eliminar responsáveis que não precisam participar do processo;
- ❖ Reduzir dúvidas e perguntas (Como eu faço isso?);
- ❖ Organizar os pedidos dos funcionários;
- ❖ Criar registros eletrônicos dos pedidos e pagamentos;
- ❖ Criar histórico de tarefas;
- ❖ Rastrear pedidos e informações.
- ❖ Entre outros;

3. Análise Estrutural e Organizacional Para Automação de Processos

3.1 Perspectiva - Tecnologia da Informação

Em relação a tecnologia é necessário analisar qual será a estratégia abordada para tratar este ponto dentro da organização que é de suma importância para o sucesso dos projetos de automação de processos, ou seja, precisa-se definir de forma prévia como será a atuação e condução da equipe tecnológica dentro do projeto.

A liderança do projeto de automação poderá ser realizada pela área de negócio em especial na figura do Escritório de Processos ou pelo Departamento de T.I, porém a ferramenta de BPMS tende a empoderar as áreas de negócio e utilizar a equipe de tecnologia como suporte técnico para o desenvolvimento dos trabalhos.

Outro ponto importante a ser definido em relação ao T.I é avaliar as condições atuais do capital humano existente, ou seja, as habilidades e o conhecimento da equipe para com novas tecnologias, novas abordagens e métodos de trabalhos inovadores, ágeis e voltados extremamente para o negócio, para o cliente e com alto poder de entrega de resultados, tudo isso deve ser pensado.

Todas estas demandas requerem das equipes de T.I novas posturas, tais como: trabalho em equipe, mudança de paradigma e como se pensa tecnologia no mundo atual, portanto, caso a equipe não esteja preparada é necessário avaliar quais rumos serão tomados, em relação a capacitação, substituição ou migração de algumas partes de conhecimento técnicos para o Escritório de Processos.

Pois estas decisões estratégicas podem determinar os rumos do sucesso do projeto, bem como os seus prazos de entrega e mudanças na transformação digital dos processos.

3.2 Perspectiva - Escritório de Processos

Quando a organização possui Escritório de Processos e/ou de Projetos é importante avaliar previamente o seu nível de maturidade, pois isto está ligado diretamente com as perspectivas dos novos desafios que irão enfrentar e também analisar qual é a estratégia futura do setor e as reais necessidades da organização em relação a automação de processos.

Neste momento é importante é sempre avaliar as necessidades internas da equipe em termos de conhecimento técnico, interesses sobre o tema, gestão da rotina e o poder de entrega de resultados, pois possivelmente com direcionamento voltado para automação a equipe poderá sofrer ajustes, tais como alocações e novas admissões.

Todas essas questões em relação a equipe de processos são importantes pensar previamente para que todos possam participar desde o início do projeto, e estes ajustes irão impactar possivelmente em maior ou menor proporção na quantidade de horas terceirizadas dentro do projeto.

Somente para frisar que quanto menor a maturidade do Escritório de Processos e da equipe de tecnologia, maior será as horas de consultoria terceirizada, devido a necessidade de uma curva de aprendizagem maior.

3.3 Perspectiva – Colaboradores e o Impacto Cultural

Com o advento da automatização de processos utilizando plataforma de BPMS as áreas operacionais irão sofrer impactos em várias proporções o que pode acarretar em diminuição, realocação e/ou substituição de capital humano, bem como o surgimento de novas abordagens na forma de trabalho.

Uma vez, que os processos automatizados serão monitorados de forma automática e sua aplicabilidade terá uma visão de resultados mais consistente, assim as definições estratégicas também terão que ser repensadas quando o escopo de automações for definido.

As necessidades de um escopo prévio se fazem necessário devido as projeções do cálculo do ROI (Retorno Sobre Investimento) que está intimamente ligado a aquisição da plataforma de automação, ou seja, o investimento deverá ter seus valores projetados para justificar os retornos em forma qualitativa e quantitativa e isso terá impacto direto no ajuste do capital humano e na formalização da projeção do ROI.

3.4 Perspectiva – Estruturação e Validação de Dados

Destacamos aqui a validação de dados, como uma parte externamente importante na automação de processos, porém poucas vezes citados em métodos e/ou avaliações, muitos fornecedores adotam uma abordagem ágil com conceito de gradatividade dos processos, isso é perfeitamente plausível.

Porém, isso deve ser analisado de forma efetiva, pois alguns processos dependendo dos seus impactos e magnitude, deverá ter sua validação de dados realizada de forma preventiva e efetiva, antes mesmo de entrar em produção, em especial os que envolvem diretamente os clientes e as finanças da organização.

Diante destes pontos isso pode atrasar inúmeros projetos de automação, pois a validação de dados não requer somente tempo, mas sim quem estará por trás das validações, uma vez que os processos são entendidos ponta a ponta, isso requer uma capacidade do validador do negócio uma dedicação acima da média para obter os resultados expressivos esperados.

Podemos citar alguns processos em que a validação de dados deverá ser de extrema importância, cadastramento de clientes, auditoria médicas, pagamentos de fornecedores e funcionários, cobrança de clientes, processos que envolvem dados sensíveis de pessoa física, entre outros. É importante que o gerente de projetos tenha autonomia para conduzir tais validações junto as equipes de forma rápida.

3.5 Perspectiva - Gerenciamento de Riscos

Outro ponto importante sobre automatização é a robotização de processos são alguns riscos inerentes a estes tipos de projetos, porém toda mudança/ inovação traz consigo os riscos em algum grau, mas o avanço tecnológico é um caminho sem volta, sendo assim destacamos este tópico para mensurar algumas situações que podem ocorrer nesta transição e que pode afetar o negócio.

- ✓ Riscos na seleção de ferramenta incorreta;
- ✓ Riscos de má definição metodológica na aplicação dos projetos;
- ✓ Riscos de baixo envolvimento dos líderes operacionais;
- ✓ Riscos de falta de engajamento;
- ✓ Riscos de tempo em capacitação humana;
- ✓ Riscos de escassez de mão obra qualificada;
- ✓ Riscos de má definição de escopo dos processos a serem automatizados;
- ✓ Riscos na validação de dados;
- ✓ Riscos de ausência para planos de correções;

3.6 Perspectiva - Arquitetura de Processos

A recomendação aqui é caso a organização tenha Escritório de Processos ou não é importante que os seus processos estejam mapeados e estruturados em uma Arquitetura de Processos, pois facilitará em muito as definições de escopo, projeções de ROI e custos com entendimentos e levantamento de processos, bem como serve ainda de base inicial para que a organização alinhe um **Roadmap de Automação** ao longo dos meses e/ou anos.

Neste caso o mapeamento de processos prévio pode ajudar em muito, caso contrário pode/deve gerar um custo maior no momento do projeto de automação, pois consultores/implementadores e equipe de processos irão necessitar realizar entendimentos prévios dos processos As Is e que conseqüentemente necessitam mapeá-los.

3.7 Perspectiva - Definição de Escopo Para Automação

A definição de um escopo primário para adoção das plataformas é de extrema importância para o sucesso dos projetos, bem como ele deve estar totalmente alinhado aos negócios e a estratégia da empresa, sendo já possível medir a sua escalabilidade em curto (12 meses), médio (24 meses) e longo (+24 meses) prazo.

O escopo vai depender muito da estratégia definida, pois existem alguns fornecedores que defendem um início disruptivo e inovador e outros um trabalho evolutivo e dentro deste contexto utilizando métodos ágeis ou não, porém é importante lembrar que isso depende das necessidades visionárias da organização, planejamento estratégico, apetite para iniciar transformação digital, engajamento das pessoas e o impacto cultural.

Essa visão está também intimamente ligada a estratégia de definição da ferramenta em relação a sua escalabilidade, ou seja, quanto maior a expectativa da organização maior será os requisitos que as plataformas terão que atender.

É com base também no escopo dos projetos a serem automatizados é que podemos projetar o retorno de investimento das automatizações em relação ao desembolso que empresa terá com aquisições da plataforma, gastos com micro serviços e consultorias tecnológicas.

Assim a alta gestão deve analisar a expectativa do projeto e quanto terá disponível financeiramente para investir.