



Transformação digital

Digitalização e automação de processos manuais baseados em papel

por Antora-Fani Dima, Grupo de Inteligência de Negócios



AUTOMATIZANDO AS COMUNICAÇÕES EMPRESARIAIS

Conteúdo

- 2 Sumário executivo
- 3 Transformação digital
- 4 Armadilhas da transformação digital
- 5 Comece com os processos manuais baseados em papel
- 7 Capitalizando novas oportunidades
- 9 A tecnologia certa

Sobre este whitepaper

Este whitepaper apresenta uma visão geral de alto nível da Transformação Digital, em termos de otimização de processos e redução da utilização de papéis. Ele se destina tanto aos tomadores de decisões quanto aos parceiros da Objectif Lune que querem focar em estratégias de negócios de transformação dos Serviços de impressão (gerenciados) em Conteúdo (gerenciado) e Serviços de fluxo de trabalho.

Sobre a Objectif Lune (OL)

A OL é a maior criadora mundial de softwares independentes especializada em automatização de comunicações empresariais. Nós fornecemos ferramentas para a composição e criação de documentos, automação de processos de negócios (BPA), gerenciamento de saída multicanal e captura / formulários eletrônicos. Nossas soluções produzem comunicações personalizadas, relevantes e consistentes, em lotes, sob demanda e interativas, para que o cliente tenha uma melhor experiência - o fator determinante do crescimento do negócios na era digital do consumidor.

“... uma abordagem passo a passo, em que os processos empresariais estabelecidos com propriedade clara tornam-se o foco. Dessa forma, as organizações podem iniciar sua jornada rumo à transformação digital no seu próprio ritmo, e podem se concentrar em processos e documentos de maior valor.”

Sumário executivo

A necessidade de melhorar a experiência dos clientes, reduzir custos e aumentar a eficiência no mundo digital está pressionando continuamente as organizações, para que elas realizem transformações e automatizações digitais dos seus processos operacionais, e até mesmo repensem a maneira como fazem negócios. Embora haja um consenso sobre a necessidade de se adotar a tecnologia digital, a maioria das organizações realiza isso de modo lento e complexo, o que geralmente estimula a resistência interna e externa.

Embarcar na jornada de transformação digital não significa necessariamente grandes projetos de TI que acompanham orçamentos excedidos e prazos apertados. Alguns projetos de TI têm um destino trágico. Portanto, é compreensível que as organizações não desejem reestruturar suas atividades com iniciativas de transformação digital tão grandes que elas se tornam insustentáveis.

Neste white paper defendemos uma abordagem passo a passo, em que os processos de negócios estabelecidos com propriedade clara tornam-se o foco. Dessa forma, as organizações podem iniciar sua jornada rumo à transformação digital no seu próprio ritmo, e podem se concentrar em processos e documentos de maior valor.

Os processos de negócios voltados para os clientes e que dependem essencialmente de papéis e trabalhos manuais se beneficiarão dessa abordagem (confirmação do pedido, faturamento, comprovante de entrega, etc.). Ao se digitalizar e automatizar esses processos, as organizações podem minimizar os custos associados à utilização de papéis. Mais importante ainda, elas podem capitalizar as oportunidades que a tecnologia digital e a automação trazem para uma melhor gestão da informação e experiência do cliente.



Transformação digital

Você provavelmente já escutou algo sobre a "transformação digital". Nos negócios, ele se refere à transformação de processos e atividades, até mesmo modelos de negócios, para se aproveitar a tecnologia digital e responder às novas necessidades dos clientes.

As organizações percorreram um longo caminho desde a adoção dos primeiros computadores, até a utilização da Internet e de sistemas corporativos como ERPs (que agora estão no coração dos negócios). Mas, a jornada está longe de acabar. A realidade é que a adoção do digital pelas organizações ainda não atingiu todo seu potencial. De acordo com um estudo da McKinsey & Company, menos de 40% das indústrias, em média, fez a transição para o digital.¹

Isso é problemático porque o ecossistema de negócios e clientes está passando por uma evolução digital em que o cliente geralmente está à frente dos negócios. As organizações sentem a pressão para se manter competitivas. E para isso elas devem:

- concentrar-se na experiência dos clientes e conquistar sua fidelidade
- simplificar suas atividades para manter os custos baixos e os lucros elevados
- automatizar seus processos, para economizar tempo e reduzir erros

Geralmente, uma combinação de fatores entra em jogo, motivando as organizações a reavaliar suas abordagens e atividades de negócios. A transformação digital não é um destino. Ela é um processo contínuo em que o núcleo dos negócios se torna digital. Um primeiro passo crucial para qualquer organização é avaliar onde ela se encontra na trajetória rumo à transformação digital, e como ela lida com mudanças.

Atualmente, a maioria das organizações já adotou parcialmente a tecnologia digital, incluindo sistemas corporativos e alguns processos digitais básicos. Se considerarmos esse embasamento, o que vem depois? Como as organizações podem priorizar ou acelerar os esforços de transformação digital que já estão em curso? **Neste white paper discutiremos por que os processos de negócios manuais e de grande utilização de papel existentes, e seus documentos relacionados, são uma ótima oportunidade para a transformação digital.**

¹ [O argumento para a reinvenção digital, McKinsey \(2017\)](#)

Armadilhas da transformação digital

É sempre útil estar ciente de certas armadilhas em que as organizações caem quando se trata de transformação digital. Há poucas delas, e como você notará, elas são mais relacionadas à estratégia e gerenciamento de mudanças que com a própria tecnologia.

Assumindo-se que a transformação digital se trata simplesmente de tecnologia

Uma base sólida para transformação digital é composta de visão e estratégia clara. O que o digital significa para a sua organização, considerando-se o seu nível de maturidade digital? Quais são os requisitos exatos e os benefícios esperados? Qual é o plano para chegar lá? Neste contexto, a tecnologia é o facilitador. É o meio para um fim.

Falta de liderança e responsabilidade, subestimando-se o impacto da mudança

Uma liderança forte e uma propriedade clara são vitais. Seja qual for a abordagem, de cima para baixo ou de baixo para cima, a estratégia de transformação digital precisa de um proprietário para coordenar a iniciativa, e ele deve ser responsável pelo resultado e inspirar o resto da organização. O processo de adoção será mais fácil se for possível encontrar maneiras de se minimizar as mudanças enfrentadas pela força de trabalho, ao mesmo tempo em que os benefícios digitais são maximizados.

Má execução

A má execução é um resultado direto do descrito acima. Ela pode ocorrer de várias maneiras:

- **Ampliação excessiva do escopo de um projeto.** Embarcar na jornada para a transformação digital não significa necessariamente realizar grandes projetos de TI, como remoção e substituição de sistemas legados e inflexíveis, como ERPs. Esses sistemas valem, literalmente, milhões, por isso é compreensível que haja pouco interesse por essa abordagem, embora existam casos em que isso realmente faria sentido.
- **Tentar fazer muitas coisas de uma só vez** É bem melhor começar aos poucos e ir aprendendo, para que assim a organização absorva falhas e as pessoas e processos se adaptem.

- **Relegar iniciativas digitais aos departamentos de TI.** De acordo com a McKinsey & Company², rotular essas iniciativas como "projetos de TI" e deixá-los para acompanhamento por parte do departamento de TI é um erro. Embora o departamento de TI possa ser muito capaz, muitas vezes não têm a visão do todo.
- **Aumentar os custos descontroladamente e gastar dinheiro que não estava no orçamento**

Resumindo, grandes projetos de tecnologia que envolvem departamentos, que não têm a propriedade clara, e que têm requisitos vagos ou são excessivamente ambiciosos, tendem a falhar. E isso acontece com mais frequência do que você imagina. Cerca de 25% a 30% dos projetos de TI concluídos apresentam falhas, e aproximadamente 50% exigem uma quantidade significativa de retrabalho.³ Minimizar a interrupção e o risco de falhas é crucial quando os orçamentos e os prazos são apertados.

Se uma iniciativa realizada por toda a organização não for atrativa, então é melhor escolher um determinado departamento com propriedade clara sobre seus processos, ou um processo de negócio específico, para ser otimizado. Isso tem as seguintes vantagens:

- É de menor escala e, portanto, mais fácil de se avaliar, implementar e analisar. A experiência adquirida e as lições aprendidas podem ajudar a se implementar iniciativas semelhantes no restante da organização, em forma de teste e aprendizagem, o que permite que a organização evolua no seu próprio ritmo.
- Aproveita o conhecimento dos proprietários dos processos. Eles sabem como seus departamentos ou seus processos funcionam, onde os obstáculos ocorrem e o que exatamente precisa ser otimizado. Além disso, eles podem definir metas específicas e ser responsáveis por elas. Esses líderes de processos se sentem ouvidos e envolvidos, bem como encorajados e capacitados para impulsionar as iniciativas da transformação digital.
- Uma abordagem de baixo para cima, em que os proprietários dos processos são responsáveis pela modernização dos processos, pode ajudar a integrar os seus funcionários; esses proprietários de processos entendem o aspecto empresarial do projeto.

² Por que a transformação digital deve ser uma prioridade estratégica para as seguradoras de saúde, McKinsey (2016)

³ Por que os projetos de tecnologia da informação não dão certo? Procedia Computer Science (2016)

Comece com os processos manuais baseados em papel

Os processos de negócios e os documentos produzidos desse modo são os principais ativos da organização. Por exemplo, o faturamento produz uma fatura, a entrega resulta em um comprovante de entrega, e a integração dos clientes ou funcionários leva a um contrato assinado e a um kit de boas-vindas.

Esses são os documentos mais importantes da organização e, na maioria dos casos, são documentos em papel. A pesquisa da AIIM mostra que a impressão e o papel continuam sendo uma grande parte dos processos de back-end e front-end de uma organização. Cerca de 40% das organizações relataram que seus escritórios estão empilhados com papéis e processos em papel.⁴ (Figura 1)

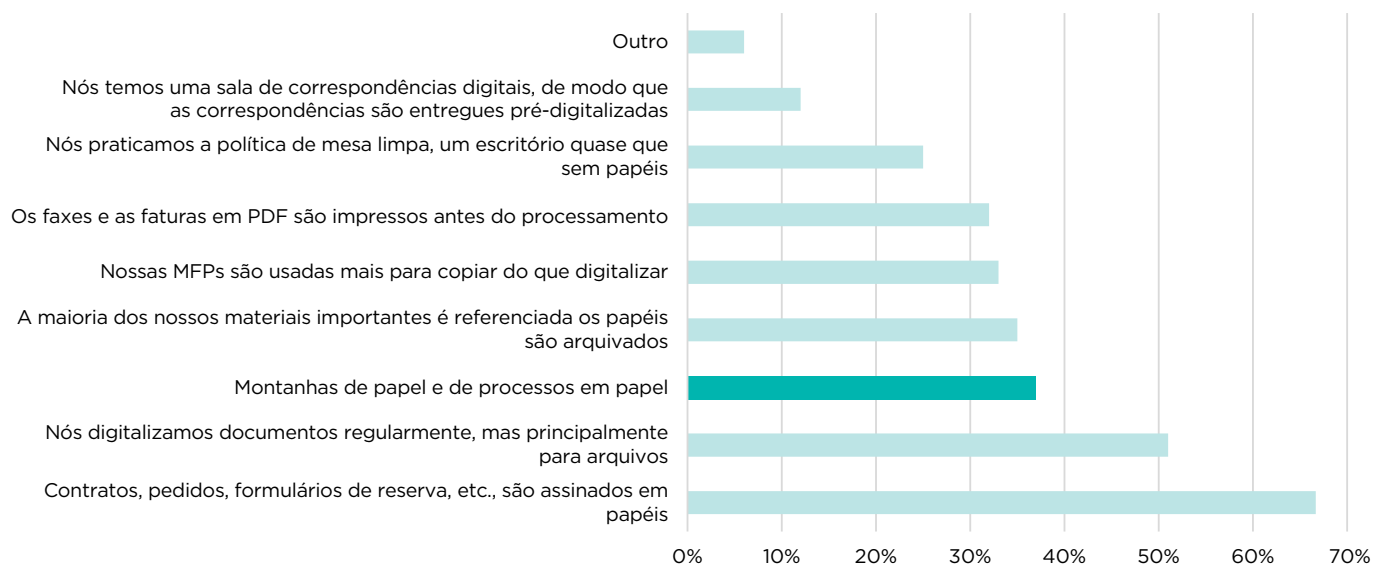
Muito foi escrito sobre as ineficiências e os desafios do papel, mas vamos repetir uma vez mais:

- impressão e armazenamento de papéis custam dinheiro
- o manuseio manual é um terreno fértil para erros
- os tempos de resposta do cliente são mais demorados
- a informação é menos protegida
- problemas de conformidade regulamentar podem surgir
- O acesso à informação é mais lento e a colaboração é menos eficiente

Portanto, faz sentido que departamentos e processos específicos que utilizam muitos papéis sejam o principal motivo para se realizar a transformação digital.

Qual dos seguintes descreveria o seu escritório ou os escritórios típicos da sua organização?

Figura 1 – Não utiliza papéis - Já estamos lá? AIIM (2016)

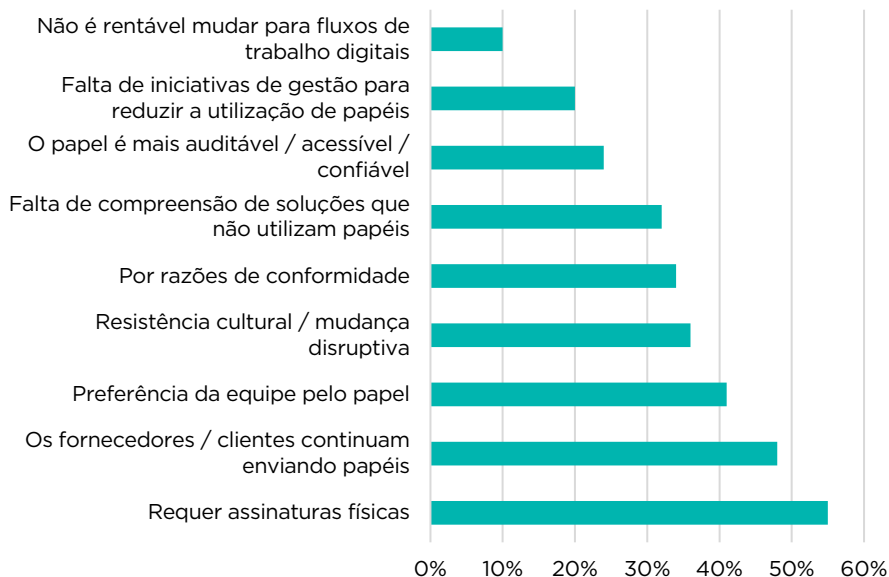


4 Não utiliza papéis - Já estamos lá? AIIM (2016)

Comece com os processos manuais baseados em papel

Razões pelas quais os processos de negócios incluem o uso de papéis

Figura 2 - Transformação digital: Reduzindo a lacuna entre o papel e o digital, Quocirca (2016)

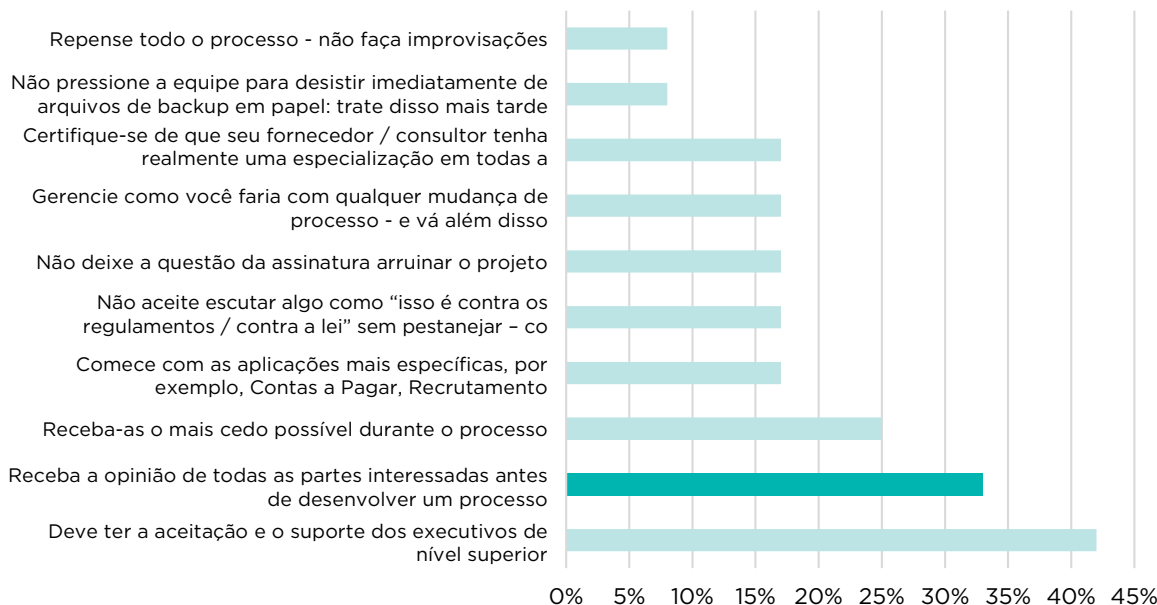


Mas, se já é de conhecimento geral que papéis são ineficientes e que existe tecnologia para libertar-se deles, então, por que o papel ainda prevalece nos escritórios? De acordo com pesquisas da Quocirca, isso se deve às necessidades da indústria, maturidade tecnológica, legislação e hábitos dos funcionários.⁵ (Figura 2) Observe quão forte a resistência interna pode ser: 41% dos entrevistados responderam que sua equipe prefere utilizar papéis, e 36% disseram que há resistência cultural em sua organização. Isso pode ser explicado em parte pelo fato de que uma em cada três pessoas não compreende as soluções sem papel.

É difícil eliminar hábitos antigos e remover o papel da equação não é tão fácil quanto parece. Isso exige uma compreensão profunda de como os processos são realizados atualmente. O objetivo não é digitalizar e automatizar de forma cega, mas aproveitar o conhecimento que as pessoas adquiriram ao longo dos anos, e assim fornecer uma solução viável, que tenha sentido principalmente para as pessoas que vão usá-la. Como o estudo da AIIM mostrou, uma importante lição aprendida no processo de redução da utilização de papéis foi manter as partes interessadas envolvidas desde o início do projeto.⁶ (Figura 3)

Quais são as principais lições aprendidas com os seus processos realizados sem papéis?

Figura 3 - Não utiliza papéis - Já estamos lá? AIIM (2016)



⁵ Transformação digital: Reduzindo a lacuna entre o papel e o digital, Quocirca (2016)

⁶ Não utiliza papéis - Já estamos lá? AIIM (2016)

Comece com os processos manuais baseados em papel

Capitalizando novas oportunidades

As confirmações de pedidos, faturas, demonstrações financeiras e os folhetos são alguns dos muitos documentos que dependem de papéis. E cada um tem suas próprias regras, proprietários, tempo de processamento, sensibilidade do conteúdo e contribuição para os negócios. Reduzir a utilização de papéis, juntamente com seus custos e ineficiências, é um importante fator para se começar a digitalizar e automatizar processos realizados em papel.

Mas não é o único fator. Uma organização é uma rede complexa de processos interligados. Durante o seu ciclo de vida, um documento troca de mãos várias vezes e desencadeia a criação de outros documentos. Como os processos e os documentos são interdependentes, eles precisam ser ágeis. Por exemplo, quanto mais tempo leva o processamento de um documento de comprovação de entrega, mais tempo demora para se produzir uma fatura e receber o pagamento.

O estudo da Quocirca resumiu os motivos para se realizar a digitalização de processos baseados em papel. Como você verá abaixo (Figura 4), a redução de custos não é o único

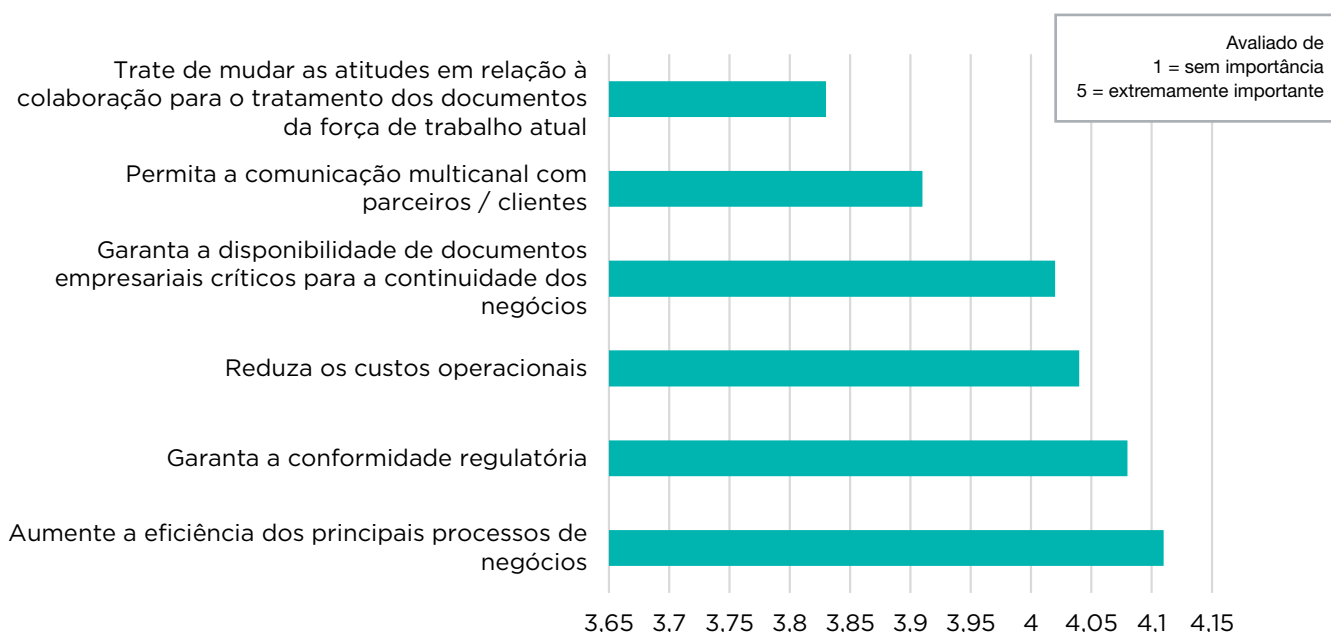
fator. Permitir comunicações multicanal e abordar a mudança de atitudes da força de trabalho em relação à colaboração referente aos documentos foram outros fatores importantes.⁷

O que esses outros fatores indicam é que a tecnologia não é usada apenas para se digitalizar e automatizar processos simplesmente por uma questão de economia. O que também impulsiona as organizações é a promessa de que a tecnologia irá ajudá-las a se reinventar e a criar novos modos de fazer negócios, tornando-as capazes de capitalizar oportunidades que não podiam ser feitas anteriormente.

Em nenhum lugar essa necessidade de reinvenção é mais urgente do que nos processos que afetam diretamente os clientes de uma organização. É aí que surge uma ótima oportunidade para a adoção da tecnologia digital: processos voltados para o cliente que, atualmente, dependem de papéis e de trabalho manual. A digitalização e a automação desses processos reduzem os custos, mas também respondem à mudança das preferências dos clientes, e melhoram a experiência dos clientes quando eles fazem negócios com uma organização.⁸

A importância de vários fatores que motivam a digitalização de processos em papel.

Figura 4 - Transformação digital: Reduzindo a lacuna entre o papel e o digital, Quocirca (2016)



⁷ Transformação digital: Reduzindo a lacuna entre o papel e o digital, Quocirca (2016)

⁸ Visão sobre gerenciamento de comunicação com clientes, Objectif Lune (2016)

Comece com os processos manuais baseados em papel

Aqui estão alguns exemplos de processos de negócios e documentos relacionados que são excelentes candidatos para a transformação digital: (Veja as Figuras 5 e 6)

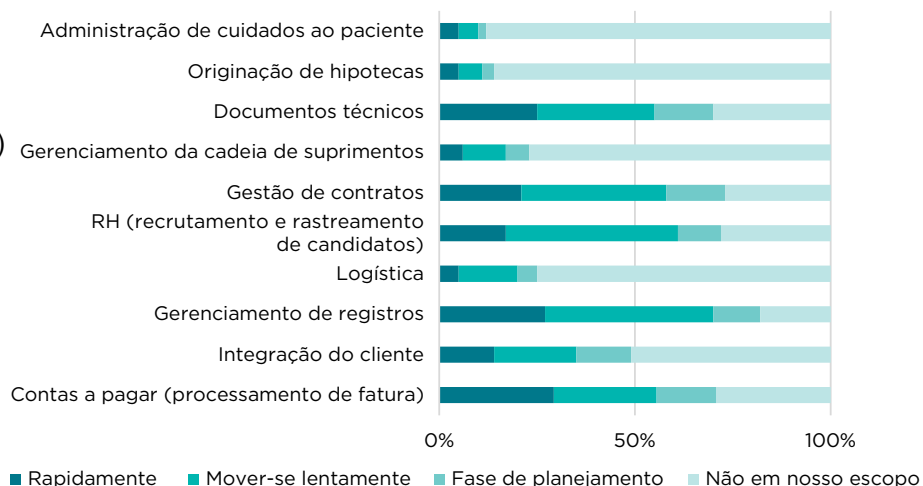
- **Contas a receber**
(por exemplo, geração de fatura e notas de crédito do cliente)
- **Contas a pagar**
(por exemplo, processamento de fatura recebida ou de declaração de fornecedor)
- **Processos logísticos**
(por exemplo, listas de coleta, comprovante de entrega, registros do motorista)
- **Gerenciamento de pedidos**
(por exemplo, pedidos de venda, pedidos de compra, relatórios de recebimento)
- **Integração de clientes/ funcionários**
(por exemplo, contratos, kits de boas-vindas)

Para resumir, é por isso que acreditamos que esses processos de negócios são uma ótima oportunidade para a transformação digital:

- Eles definiram os passos, as regras e responsabilidades que podem funcionar como base para a solução de digitalização e automação.
- Eles dependem muito de papéis e de trabalho manual, apresentando-se como uma excelente oportunidade para se reduzir custos e obter valor com o digital.
- A tecnologia está disponível para digitalizar esses processos, sem alterar a forma como as pessoas trabalham, e isso minimiza a resistência à sua adoção.
- Eles podem contribuir para melhorar a experiência do cliente, e isso se traduz em melhores resultados financeiros.⁹

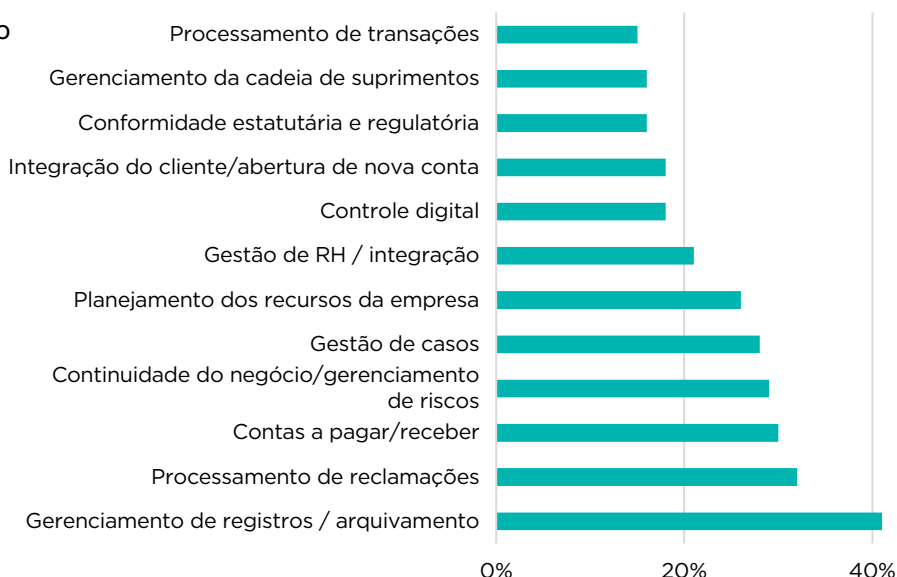
Em que velocidade (ou velocidade planejada) você está convertendo os processos-chave em processos livres de papel?

Figura 5 – Não utiliza papéis - Já estamos lá? AIIM (2016)



Processos de negócios a serem considerados para digitalização

Figura 6 - Transformação digital: Reduzindo a lacuna entre papel e o digital, Quocirca (2016)



⁹ Visão sobre gerenciamento de comunicação com clientes, Objectif Lune (2016)

A tecnologia certa

Otimizar os processos existentes para aproveitar a tecnologia digital é uma ótima oportunidade para a transformação digital. Mas esse é apenas mais um passo na longa jornada de transformação digital.

As organizações não devem cair na armadilha de soluções únicas. O que a palavra transformação realmente significa é perturbação; nesse caso, uma nova maneira de fazer negócios. Por isso, ter a tecnologia certa é crucial.

A última coisa que uma organização quer ao otimizar seus processos, um a um, é acabar com mais processos ainda. Embora as soluções de software dedicadas a um processo específico possam trazer recursos com muitas sutilezas a uma linha de negócios, elas não podem ser reutilizadas para automatizar outros processos. Você depende da extensão dessas capacidades de integração para um ecossistema digital interconectado. Aproveitar uma tecnologia flexível e genérica é essencial para se otimizar e automatizar processos por toda uma organização.

Idealmente, a tecnologia é:

- construída com base em padrões abertos que resistem ao teste do tempo
- um "middleware" que funciona com qualquer sistema, mas que impede a realização de mudanças significativas em seus sistemas
- capaz de lidar com as necessidades de sistemas rígidos e processos, bem como departamentos
- capaz de lidar com as necessidades em sistemas rígidos e em silos, bem como departamentais
- aplicada genericamente por toda a organização, em vez de focar em um único processo

O futuro de qualquer organização dependerá não só da sua capacidade de se ajustar, mas da sua capacidade de se reinventar continuamente e de tirar o melhor proveito das pessoas e da tecnologia. A tecnologia já se encontra disponível e é acessível para PMEs com orçamentos apertados. Portanto, haverá pioneiros em todas as indústrias que terão a cultura e o interesse em realizar mudanças. É importante que as organizações se perguntem: "Nós enxergamos isso como uma ameaça ou como uma inspiração?"

Antora-Fani Dima
Grupo de Inteligência de Negócios
OBJECTIF LUNE

Willy Brandtlaan 81
6716 RJ Ede
bi@eu.objectiflune.com

Isenção de responsabilidades/direitos autorais

Este white paper contém visões, opiniões e a interpretação do autor sobre fontes de informação que se consideram confiáveis e fidedignas. No trabalho como um todo, as visões e opiniões podem não ser as mesmas visões e opiniões que as dos autores mencionados nas fontes de informação externas.

A Objectif Lune não oferece garantia, expressa ou implícita, quanto à completude, precisão, adequação ou uso da informação. O autor e os colaboradores da informação e dos dados não devem ser responsabilizados por erros, inadequações ou omissões aqui contidos ou por suas interpretações. As opiniões aqui expressas estão sujeitas a alterações sem aviso prévio.

Esta publicação pode ser distribuída sem permissão, desde que isso seja feito em sua totalidade e desde que o conteúdo não seja alterado de forma alguma. Quando as informações deste white paper forem citadas, é necessário fazer a referência.



objectiflune.com

OL é uma marca da Objectif Lune Inc.

Todas as marcas registradas apresentadas são de propriedade de seus respectivos proprietários.

© 2018 Objectif Lune Incorporated. Todos os direitos reservados.