



## > Caso de Sucesso

### BPM E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS NO GRUPO BES

Com a crescente importância do paradigma BPM (Business Process Management) nas organizações, o Grupo Banco Espírito Santo (GBES) procurava uma solução que permitisse suportar a identificação, análise, optimização e suporte dos seus processos de negócio. Desta necessidade, surgiu um projecto inovador e estratégico para o GBES. A Plataforma de Automação de Processos (designada de Plataforma de Workflows Genéricos) desenvolvida em parceria com a SAFIRA tornou-se, em apenas um ano, no Workflow mais utilizado no GBES e tem sido alvo do interesse de especialistas mundiais na área de BPM. Com o sucesso obtido em Portugal, o BES está a realizar um investimento na internacionalização da plataforma, que agora também suporta o BESSE (Banco BES Espanha) e está preparada para ser disponibilizada a outras regiões geográficas.

#### Desafio do Negócio

Num contexto de inovação constante, as organizações vêm-se forçadas a procurar caminhos que permitam melhorar a sua performance em áreas fundamentais, mas tipicamente antagónicas.

Melhorar a qualidade de serviço, aumentar a performance organizacional e aliar esses desafios à redução de custos que a pressão concorrencial impõe, representa aquilo que parece ser uma tarefa impossível. Mas o recurso à tecnologia vem dar o apoio necessário. O GBES, por intermédio da Espírito Santo Informática (ESI), encontrou no BPM a base tecnológica que permite obter uma resposta em tempo recorde às inúmeras solicitações de todas as áreas de negócio da organização.

Dessa forma, observa-se uma mudança de paradigma no papel das TI nas organizações actuais. As organizações tradicionais são confrontadas com modelos de desenvolvimento longos (application-centric) e custos elevados de manutenção na adaptação dos Sistemas de Informação à mudança no negócio. É com a adopção de um modelo **process-centric** que a organização obtém a agilidade necessária para se adaptar à mudança do negócio. Este modelo orientado ao processo, potencia a optimização e automatização dos processos e a redução do custo da mudança. A visibilidade fornecida sobre os processos e sobre o negócio (ex: scorecards) garante também as condições para a adopção de um modelo de governance eficaz na organização.

Em 2007, o BES criou no seu Departamento de Organização um centro de excelência de BPM e a ESI adoptou uma plataforma inovadora da **IBM (ex-Lombardi Teamworks)** que se apresentava como uma alternativa para a adopção do BPM na organização, já que agregava todas as competências associadas ao BPM no mesmo modelo partilhado, permitindo o célere desenvolvimento de soluções e uma rápida resposta a todas as solicitações do negócio.

Analisando a complexidade dos processos das organizações, verifica-se que existe tendencialmente uma quantidade minoritária de processos complexos, com pouca interacção humana e que não prescindem de uma intervenção alargada do IT na sua concepção e manutenção. No entanto, existe uma maioria de processos simples (muitas vezes suportados por e-mail), mas que são os que detêm o maior índice de interacção humana, sendo fundamentais a sua optimização, monitorização e controlo para permitir o desenvolvimento do negócio.

Com a obtenção de vantagens significativas no "time-to-market" e na eficiência operacional, o **GBES pretendia implementar outras soluções inovadoras que permitissem introduzir rapidamente as melhorias conseguidas com o modelo BPM nos restantes processos de negócio da organização.**

## A Solução<sup>6</sup>

Aceitando o desafio e tendo como base a plataforma tecnológica existente na organização (IBM BPM), a **SAFIRA desenvolveu uma solução de automação de processos - denominada Plataforma de Workflows Genéricos - que permite levar instantaneamente as vantagens do suporte de IT aos processos que têm interação humana** (ex: processos numa lógica de document-flow baseados em Fax ou Papel) ou processos ad-hoc (ex: processos suportados actualmente por e-mail).

O email forma a base de comunicação para o suporte de centenas de processos de negócio das organizações, no entanto não disponibiliza características essenciais como a visibilidade sobre a rastreabilidade do processo, monitorização, garantia do nível de serviço, etc.

De forma a cumprir o seu principal objectivo, a solução disponibiliza um interface de Backoffice amigável que esconde a complexidade de modelação e levantamento de um processo de negócio na ferramenta BPM, para permitir a **configuração rápida de processos por utilizadores que não necessitam de competências técnicas** (ex: analistas de negócio).

A parametrização dos processos no Backoffice é realizada pelos analistas de negócio, que podem numa fase inicial não ter qualquer conhecimento detalhado sobre o mesmo. A própria plataforma reúne informação "real" sobre o processo, a partir da sua execução, de modo a auxiliar o levantamento do processo. **A parametrização de um novo processo de negócio pode ser realizada em menos de um dia.** A partir daí, todos os utilizadores podem desempenhar as suas tradicionais tarefas beneficiando do suporte BPM disponibilizado pela plataforma. À medida que a organização utiliza o sistema, **disponibiliza informação em tempo-real sobre a execução do processo**, permitindo a descoberta e optimização dos processos de negócio. As optimizações também podem ser inseridas no sistema, optimizando a sua execução e permitindo a contínua diminuição dos custos operacionais.

Todo este processo de implementação foi acompanhado pelo Eng<sup>o</sup>. Jorge Soares, Director da Unidade de Gestão de Processos e Regras (GPR) da ESI e responsável pela implementação de Projectos BPM no GBES referenciando o papel desta plataforma no GBES como:

"A Plataforma de Workflows Genéricos é um instrumento crítico para o Grupo BES e representa uma peça-chave na nossa abordagem global aos processos. Além dos processos mais complexos geridos pela área de IT temos agora as áreas de negócio com total autonomia para a implementação e melhoria dos processos mais simples em termos de fluxos, regras e ecrãs. Desta forma existe uma total adequação das ferramentas informáticas às necessidades e objectivos estratégicos do Grupo BES. A SAFIRA compreendeu que este era o nosso maior objectivo e o resultado tem sido extremamente positivo. Somos hoje uma organização mais ágil, eficiente e competitiva."

**ESPIRITO SANTO**  **Informática**

Eng<sup>o</sup>. Jorge Soares  
Senior Manager e responsável pela área de Digitalização de Processos  
Espírito Santo Informática

### As principais funcionalidades da **Plataforma de Workflows Genéricos** incluem:

- > Permissões de criação de processos por departamento e por utilizador, de forma integrada com a Active Directory da organização; definição de regras de confidencialidade de processos a departamento ou utilizadores
- > **Encaminhamento directo e automático** do processo para os responsáveis pela sua resolução
- > Definição de níveis de serviço por processo e também por cada actividade que o compõe
- > Configuração de **sistemas de alarmística** que alertam os utilizadores, supervisores e permitem escalar o processo para a supervisão nos casos de desrespeito pelos níveis de serviço acordados
- > Gestão do Suporte Documental e da documentação anexa a cada processo; integração com as plataformas IBM Content Management ondemand e IBM Content Management no arquivo digital e Adobe Life Cycle para formulários electrónicos
- > **Pesquisa de qualquer processo da organização e obtenção de toda a informação sobre o mesmo em menos de 10 segundos**
- > Disponibilização de informação de rastreabilidade e auditoria do processo
- > **Notificação dos utilizadores** que intervieram sobre o processo, para a sua conclusão
- > Gestão da carga de trabalho via listas de tarefas. As tarefas podem ser atribuídas a grupos de utilizadores. Permite-se que os utilizadores trabalhem em modo cooperativo, garantindo no entanto, que apenas um poderá executar uma determinada tarefa num dado momento
- > O sistema, ao invés do e-mail, garante a accountability. Existem sempre responsáveis bem definidos pelo tratamento do processo em cada momento. Toda a informação relevante é registada (ex: identificação dos intervenientes e log de actividade sobre o processo)

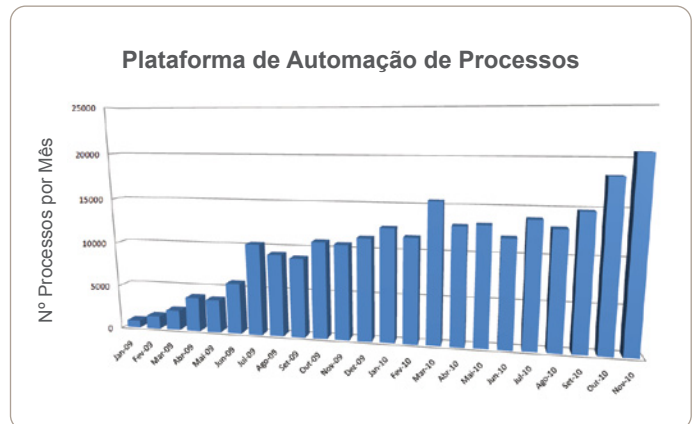
Para garantir ainda uma maior redução do risco e dos custos operacionais realizaram-se algumas **integrações com sistemas existentes na organização**. A solução foi extendida para permitir a interligação com os sistemas de gestão de clientes e assim aumentar a eficiência no suporte de processos orientados ao cliente. Foi também extendida na sua ligação ao sistema de gestão documental, permitindo obter uma visão unificada do processo numa lógica process-flow e não apenas document-flow, com benefícios muito significativos na eficiência operacional resultantes da desmaterialização dos processos e respectiva optimização dos fluxos de trabalho.

## Os Resultados<sup>6</sup>

A **Plataforma de Workflows Genéricos** foi disponibilizada no início de 2009 nos balcões, departamentos centrais e a toda a restante rede BES.

Em apenas um ano tornou-se no workflow mais utilizado dentro da organização, suportando em 2009 mais de 100 processos. Actualmente, ao fim de 2 anos, **suporta mais de 300 processos de negócio no BES e no BAC (Banco dos Açores) e assume um registo da criação de mais de 20.000 pedidos por mês (900/dia). Beneficiando do suporte da plataforma os utilizadores executam mais de 61000 tarefas por mês (2700/dia).**

Com o sucesso obtido em Portugal, o **GBES realizou um investimento na internacionalização da plataforma**, que agora suporta também o BESSE (Banco BES Espanha) e encontra-se preparada para ser disponibilizada a outras regiões geográficas.



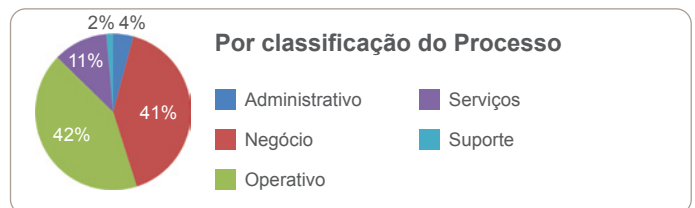
A plataforma suporta diferentes tipos de processos pertencentes a um conjunto alargado de áreas de negócio do GBES (ex: Cartões, Pagamentos, Crédito, Gestão de Clientes, Poupança e Investimento, Canais Directos e Recursos Humanos). Além disso, permite manter um fluxo de melhorias semanais, com um registo de uma **média de 18 melhorias introduzidas nos processos, por semana.**

Uma condição necessária para o sucesso do programa foi o foco nas condições de satisfação dos vários intervenientes no processo:

- ▶ **Utilizadores Finais** (Empregados de Balcão; Gestores de Conta; etc) – Foi contemplado um conjunto de funcionalidades que optimizam as tarefas dos colaboradores do GBES face à situação anterior, permitindo-lhes completar as suas tarefas rapidamente, com menor esforço e com um conjunto mínimo de interações
- ▶ **Responsáveis pela Operacionalização e Execução dos Processos** – Conseguem aceder a toda a informação sobre os processos e inclusive dispõem de scorecards para monitorizar a performance das suas áreas operacionais. São também notificados para falhas nos níveis de serviço, para que possam intervir em conformidade, garantindo a conclusão dos processos on-time e on-budget
- ▶ **Responsáveis pela Gestão dos Processos da Organização** – Obtêm toda a informação necessária para a tomada de decisão sobre a gestão do programa de IT, permitindo o conhecimento dos processos e priorização dos projectos. Autonomamente conseguem configurar e disponibilizar a toda a organização o suporte de IT para novos processos de negócio. A configuração e disponibilização são realizadas em menos de um dia, ao invés duma situação de demora devido a eventuais necessidades de desenvolvimento das equipas técnicas. Obtêm ainda de fonte fidedigna a informação que permite a análise de novos processos ou a realização de optimizações sobre os actuais
- ▶ **Administração** – Têm uma visão total (em scorecards e também detalhada) sobre a realidade de todos os processos da organização. Obtêm redução de custos e aumento da eficiência organizacional. Garantia de accountability, auditability, performance, etc

A solução preconizada integrou-se de forma estratégica no ciclo de melhoria contínua dos processos da organização, permitindo numa primeira instância o suporte de todos os processos da organização (simples ou complexos). Como exemplo, o sistema de Aprovação e Contratação de Leasing do BES foi suportado pela **Plataforma de Workflows Genéricos**.

A plataforma veio disponibilizar **informação de execução “real”** de forma a promover a avaliação do custo / benefício nos investimentos em IT. Permitiu também recolher os dados da real execução dos processos (ex: quem envia os emails/faxes; a quem?; quem os responde?) e que, por darem uma visão absoluta da “realidade”, formam um complemento valioso na análise e implementação de uma futura solução à medida.



Esta visão de distribuição dos processos é também partilhada pelo Eng. Phil Gilbert, Director da Unidade de BPM da IBM Corporation. Phil Gilbert é também conhecido como um visionário e uma referência mundial na área de BPM. Na mais recente edição da “International Conference on Business Process Management”, Phil Gilbert destacou esta plataforma e a visão do BES na adopção de BPM como:

“Banco Espírito Santo is doing the most advanced work I’m aware of... practical work in this area...”  
(In <http://vimeo.com/15680641>, minuto 26).

Eng. Phil Gilbert  
Director da Unidade de BPM  
IBM Corporation

Com esta solução, o GBES conseguiu:

- Trazer as vantagens do suporte de IT e BPM aos processos da organização e disponibilizar as ferramentas de suporte necessárias para a **monitorização, auditabilidade e desmaterialização** dos processos
- Aumentar radicalmente a eficiência na obtenção de **soluções para processos simples** (disponibilização de suporte de IT aos processos de negócio em menos de um dia)
- Reduzir o bottleneck existente no IT, por intermédio da disponibilização de uma plataforma que permite às áreas de negócio usufruir da **autonomia** na disponibilização rápida de soluções de suporte aos processos, sem envolvimento directo da equipa técnica
- Garantir a **adaptabilidade** das soluções disponibilizadas, permitindo a sua rápida adaptação à mudança dos processos
- Ser uma ferramenta facilitadora da **melhoria contínua dos processos**, permitindo a extracção de informação de gestão fidedigna, em tempo real, sobre qualquer processo implementado na plataforma
- Constituir a base de identificação e descoberta dos processos, com informação obtida da sua real execução na organização.
- Medir a volumetria dos processos de forma a priorizar as solicitações de suporte de processos complexos permitindo uma melhor análise de custo/benefício dos investimentos

Com provas dadas em projectos inovadores e concebidos no contexto das grandes organizações, a SAFIRA apresenta-se como um parceiro de negócio estratégico que procura elevar a fasquia para que os seus clientes atinjam os níveis de excelência desejados no seu negócio.

### A ESI – Espírito Santo Informática

A Espírito Santo Informática é um agrupamento complementar de empresas que iniciou a sua actividade em 2006 com o objectivo de gerir os Sistemas de Informação pertencentes às empresas do Grupo BES.

Para mais informações visite [www.bes.pt](http://www.bes.pt) e [www.esi.pt](http://www.esi.pt)

### A SAFIRA

A SAFIRA desenvolve soluções e disponibiliza serviços de TI a empresas líderes dos principais sectores da economia, a nível nacional e internacional. Presta serviços de engenharia para aconselhar, auditar, arquitectar, conceber e gerir os sistemas de informação que suportam os negócios das organizações. A actuar no mercado desde 1997, a SAFIRA tem cerca de 50 clientes activos e uma equipa de mais de 110 profissionais altamente qualificados.

Para mais informações visite [www.safira.pt](http://www.safira.pt)

## Contactos

### SEDE

➤ Parque Suécia  
Av. do Forte, 3 Edifício Suécia III - 1º  
2794-038 CARNAXIDE

➤ **T:** +351 210 938 210      ➤ **F:** +351 210 938 135  
➤ **E:** [info@safira.pt](mailto:info@safira.pt)      ➤ **W:** [www.safira.pt](http://www.safira.pt)

### POLÓNIA

➤ Park Postępu - Postępu 21  
Budynek C  
02-676 WARSZAWA

➤ **T:** +48 223 660 043      ➤ **F:** +48 224 300 353  
➤ **E:** [info@safira.com.pl](mailto:info@safira.com.pl)      ➤ **W:** [www.safira.com.pl](http://www.safira.com.pl)

