

Um estudo Total Economic Impact™
da Forrester, encomendado pela IBM
Março de 2019

O Total Economic Impact™ (Impacto Econômico Total) da IBM Automation Platform For Digital Business

Redução de custos e benefícios comerciais obtidos com a plataforma de automação da IBM

Índice

Resumo executivo	1
Principais descobertas	2
Modelo e metodologia TEI	5
A jornada do cliente da IBM Automation Platform For Digital Business	6
Principais desafios	6
Requisitos da solução	7
Principais resultados	8
Análise dos benefícios	10
Produtividade do processamento de empréstimos	10
Novos empréstimos aprovados	12
Custo evitado de plataformas	13
Eficiência e confiabilidade da integração dos funcionários	15
Eventos de marketing mais eficazes	17
Benefícios não quantificados	19
Flexibilidade	20
Análise de custos	21
Custos iniciais	21
Custos contínuos	22
Resumo financeiro	23
IBM Automation Platform For Digital Business: visão geral	24
Apêndice A: Total Economic Impact	25
Apêndice B: observações finais	26

Diretor de projeto:
Sean Owens

SOBRE A FORRESTER CONSULTING

A Forrester Consulting fornece consultoria independente e objetiva baseada em pesquisas para ajudar líderes a terem sucesso em suas organizações. Seja para uma breve sessão estratégica ou para projetos personalizados, os serviços de consultoria da Forrester colocam você em contato direto com analistas de pesquisa, que aplicam o conhecimento especializado aos desafios específicos da sua empresa. Para obter mais informações, acesse forrester.com/consulting.

© 2019, Forrester Research, Inc. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida a reprodução não autorizada. As informações baseiam-se nas melhores fontes disponíveis. As opiniões refletem os critérios do momento e estão sujeitas a mudanças. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact são marcas comerciais da Forrester Research, Inc. Todas as demais marcas comerciais são de propriedade de suas respectivas empresas. Para mais informações, acesse forrester.com.

Principais benefícios



Produtividade na aprovação de empréstimos:

US\$ 8,3 milhões



Receita de juros de novos empréstimos:

US\$ 10,9 milhões



Custo evitado de plataformas legadas:

US\$ 1,2 milhão



Eficiência da integração de funcionários:

US\$ 2,5 milhões

Resumo executivo

A IBM contratou a Forrester Consulting para examinar o possível retorno sobre o investimento que as empresas podem obter implementando a IBM Automation Platform for Digital Business. O objetivo do estudo Total Economic Impact (TEI) é fornecer aos leitores uma estrutura para avaliar o possível impacto financeiro da utilização da IBM Automation Platform for Digital Business em suas organizações.

SOBRE A SOLUÇÃO AVALIADA

A IBM Automation Platform for Digital Business é um conjunto integrado de recursos flexíveis projetados para ajudar as organizações a automatizar o trabalho em velocidade e escala. Os recursos incluem:

- › Uso de bots para automatizar tarefas humanas.
- › Compartilhamento, gerenciamento e colaboração no conteúdo.
- › Projeto e gerenciamento de fluxos de trabalho do início ao fim.
- › Automação de decisões com regras de negócios.
- › Captura, classificação e extração de dados do conteúdo.

As organizações que utilizam os recursos da plataforma IBM podem ver melhorias como economia de tempo de tarefas, redução de erros e interações mais rápidas e de melhor qualidade com o cliente.

SOBRE A NECESSIDADE E O IMPACTO DO NEGÓCIO

Para entender melhor os benefícios, custos e riscos associados a esse investimento, a Forrester entrevistou um banco dos EUA que é cliente da IBM Automation Platform for Digital Business com vários anos de experiência no uso de aplicações e serviços da IBM, incluindo Business Automation Workflow, Operational Decision Manager e Blueworks Live.

Antes de usar a IBM Automation Platform for Digital Business, o cliente entrevistado viu oportunidades significativas para melhorar as experiências essenciais de clientes e funcionários. Por exemplo:

- › O banco queria melhorar o tempo necessário para processar os pedidos de empréstimo. Etapas finais como a configuração da conta e o financiamento do empréstimo consumiam muito tempo, e muitas vezes levavam tanto tempo que os clientes em potencial desistiam de esperar e partiam para outros prestadores de empréstimo.
- › O banco queria melhorar a integração de seus funcionários. Os novos funcionários geralmente começavam a trabalhar sem crachá, mesa, laptop ou outro equipamento necessário, afetando o treinamento e a produtividade.

Com a plataforma de automação da IBM, o banco automatizou dezenas de fluxos de trabalho e processos em toda a organização, incluindo análises e aprovações de pedidos de empréstimos, integração de funcionários e processamento de novas contas.

O banco também conseguiu evitar custos consideráveis, padronizando linhas de negócios na plataforma de automação da IBM, reduzindo ou desativando ferramentas legadas e evitar custos de pesquisa e implementação que linhas de negócios individuais costumavam gastar na pesquisa e integração de uma nova solução de automação. Espera-se



ROI (Retorno sobre o investimento)
675%



VP dos benefícios
US\$ 23,9 milhões



VPL (Valor presente líquido)
US\$ 20,8 milhões



Tempo de retorno
< 6 meses

que a padronização da plataforma possibilite ainda mais esforços de automação. Após terem investido na IBM Automation Platform for Digital Business, mais gerentes e líderes de negócios podem estender a plataforma às suas necessidades sem precisar começar do zero.

Principais descobertas

O TOTAL ECONOMIC IMPACT (IMPACTO ECONÔMICO TOTAL) DA IBM AUTOMATION PLATFORM FOR DIGITAL BUSINESS.

A entrevista da Forrester com um cliente da plataforma de automação da IBM no setor bancário e as análises financeiras subsequentes constataram que a organização entrevistada obteve benefícios de quase US\$ 23,9 milhões em três anos versus custos de US\$ 3,1 milhões, totalizando um valor presente líquido (VPL) de US\$ 20,8 milhões, um ROI de 675% e um retorno sobre os custos iniciais de menos de seis meses a partir da entrada em operação.

Benefícios quantificados. Com a IBM Automation Platform for Digital Business, a organização entrevistada observou os seguintes benefícios quantificados de valor presente (VP) ajustados ao risco durante o período de análise de três anos.

EXPERIÊNCIA EM PROCESSAMENTO DE EMPRÉSTIMOS

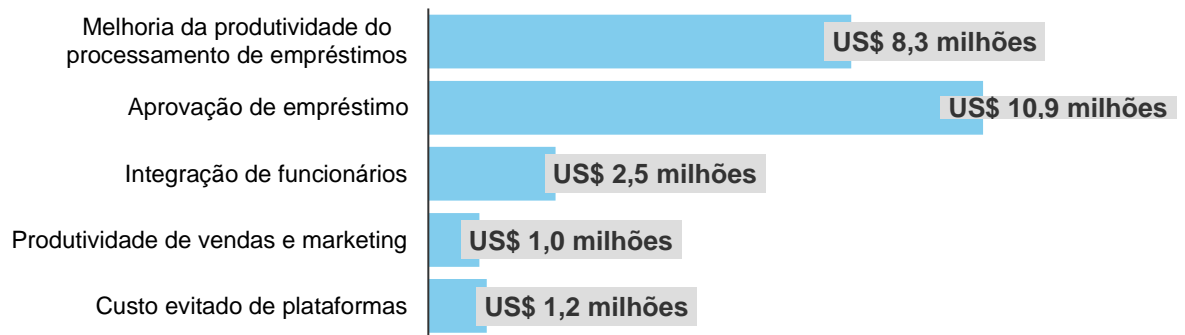
- › **Os processos de empréstimo são muito mais rápidos e exigem menos etapas manuais, pois agora 80% dos pedidos de empréstimo podem ser gerenciados automaticamente.** Com o Operational Decision Manager, o banco conseguiu otimizar o processamento de empréstimos, automatizar tarefas de conclusão de empréstimos e sinalizar aplicações que exigem informações ou considerações adicionais. O banco pode processar empréstimos automaticamente para 80% dos pedidos de empréstimo. Os empréstimos que ainda exigem revisão manual recebem mais cuidado e consideração, e a organização ainda é capaz de fornecer uma resposta aos clientes mais rápido do que antes. Isso soma centenas de milhares de horas economizadas a cada ano, para um benefício estimado em produtividade de mais de US\$ 8,3 milhões.
- › **Uma configuração mais rápida de empréstimo significa menos solicitações abandonadas e mais oportunidades.** As aprovações totalizam cerca de 1,75 milhão de novos empréstimos por ano, e estima-se que apenas uma melhoria de 1% nas aprovações, quando menos candidatos desistem e vão para outro lugar, totalize mais de US\$ 10,9 milhões em novas receitas de juros.

CUSTO EVITADO DE PLATAFORMAS LEGADAS

- › **Para a TI, a padronização da automação de negócios e da plataforma de fluxo de trabalho resultaram em uma significativa redução de custos de tecnologia.** Isso foi conquistado com a descontinuação de sistemas legados e evitando o tempo que antes era gasto em pesquisa e implementação de novas soluções. O banco automatizou mais de 50 processos de negócios na IBM Automation Platform for Digital Business. Definir e comunicar a padronização da plataforma de automação em toda a organização permitiu ao banco evitar o gasto de tempo e dinheiro em pesquisa e implementação para

departamentos isoladamente, além do tempo e o custo de integrar até 10 sistemas de automação diferentes, adicionando quase US\$ 1,2 milhão.

Benefícios (em três anos)



EXPERIÊNCIA DE INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

- › **Os novos funcionários estão mais frequentemente prontos para trabalhar no primeiro dia, melhorando o tempo de aceleração.** Antes, cerca de um quarto de um total anual médio de 10.000 novos funcionários chegava para o primeiro dia de trabalho com algumas tarefas ainda incompletas, como nenhuma conta de rede configurada, sem crachá fornecido, sem mesa ou laptop alocado — às vezes isso ocorria para mais de um funcionário. Com cerca de 10.000 novas contratações a cada ano e atrasos de em média cerca de quatro dias (mas podem ser muito mais longos), esse problema levou a impactos significativos nos esforços de integração dos funcionários. Com as ferramentas de fluxo de trabalho da IBM Automation Platform for Digital Business, a organização poderia garantir que todos os lembretes e solicitações corretas fossem enviados — que os problemas fossem escalados conforme necessário — para garantir que os funcionários estivessem prontos no primeiro dia e pudessem alcançar a produtividade total com muito mais rapidez. Estima-se que essa melhoria totalize mais de US\$ 2,5 milhões para o banco.

EFICIÊNCIA DE MARKETING E VENDAS

- › Eventos em locais como universidades podem ajudar a educar novos bancários. O registro de novos titulares de contas é mais eficiente, **economizando cerca de 30 minutos por nova conta, evitando o tempo de redigitação e correção de erros.** O banco realiza eventos em campus universitários e em outros locais para fornecer educação bancária e atrair bancários iniciantes. Antes disso, o processo era majoritariamente realizado em papel, os alunos preenchiam um formulário e os funcionários do banco redigitavam as informações nos sistemas corretos quando voltavam ao escritório, também lidando com os problemas por erros de digitação. Com a IBM Automation Platform for Digital Business, esse processo agora é concluído por meio de um aplicativo para tablet que inicia os processos corretos de back-end automaticamente e é rápido para concluir a configuração da conta, adicionando mais de US\$ 1 milhão em produtividade aprimorada para o banco.

BENEFÍCIOS NÃO QUANTIFICADOS

A organização entrevistada habilitou benefícios adicionais, mais difíceis de quantificar ou ainda não quantificados, para este estudo:

- › **Como resultado de eventos em universidades e outros locais, a quantidade de novas contas abertas aumentou.** Nesses eventos, o atendimento ao cliente é ainda mais importante que a eficiência dos funcionários. O banco agora oferece um processo mais simples e moderno que ajuda estudantes universitários e outros consumidores a obter informações e fornece a eles um processo de configuração de conta mais rápido e conveniente. Isso permitiu o aumento de novos clientes, o que significa o aumento de novas contas e novas receitas de juros para o banco.
- › **Satisfação dos funcionários no trabalho.** O foco do banco na automação ajudou a reduzir tarefas simples e repetitivas, permitindo que os funcionários se concentrem em áreas onde eles podem fornecer mais valor, o que pode ajudar a tornar seus trabalhos mais agradáveis desde o primeiro dia. Com uma melhor integração dos funcionários, eles não são imediatamente confrontados com frustração e decepção. E os revisores de empréstimos não estão mais perdendo tempo revisando aprovações óbvias, agora eles podem se concentrar em ajudar clientes em potencial com aplicações mais complexas no processo de empréstimo. Esse foco na automação pode ajudar a reduzir a rotatividade de funcionários e reduzir os custos de recrutamento, contratação e treinamento.
- › **Muitos outros processos de negócios também já foram automatizados.** O banco já implementou a automação em 50 processos até agora (com mais por vir), incluindo processos relacionados a banco de varejo, gerenciamento de ativos, transações ACH e gerenciamento de cheques estrangeiros. Algumas automações fornecem eficiências simples de tarefas e outras estão mais envolvidas, mas todas oferecem certa quantidade de produtividade, economia de custos e/ou benefício de receita. “Podemos dizer que estamos usando isso em quase todos os lugares”, disse o gerente de BPM do banco.

Custos. A organização entrevistada teve os seguintes custos em valor presente (VP) ajustados ao risco na análise de três anos:

- › **Custos iniciais de compra, planejamento e implementação.** O software da IBM, o hardware de servidor e o tempo de recurso de implementação do banco somam cerca de US\$ 1,95 milhão.

Custos contínuos de recursos. Os custos anuais incluem licenciamento e serviços da IBM, ajuda de terceiros para ajustar os fluxos de trabalho automatizados e tempo de recursos internos para criação, monitoramento e gerenciamento de regras e procedimentos automatizados de processo. Eles somam cerca de US\$ 486.000 no ano 1 e US\$ 444.000 nos anos 2 e 3.

A metodologia TEI ajuda as empresas a demonstrar, justificar e obter o valor tangível das iniciativas de TI para a alta administração e outras principais partes interessadas.

Modelo e metodologia TEI

A partir das informações fornecidas na entrevista, a Forrester construiu uma estrutura chamada Total Economic Impact™ (TEI) para as organizações que consideram implementar a IBM Automation Platform for Digital Business.

O objetivo do modelo é identificar custos, benefícios, flexibilidade e fatores de risco que podem influenciar a decisão de investimento. A Forrester adotou uma abordagem de várias etapas para avaliar o impacto que a IBM Automation Platform for Digital Business pode ter em uma organização:



DEVIDA DILIGÊNCIA

Foram entrevistadas partes interessadas da IBM e analistas da Forrester para coletar dados relativos a Automation Platform for Digital Business.



ENTREVISTA COM O CLIENTE

Uma organização que usa a IBM Automation Platform for Digital Business foi entrevistada com a finalidade de obter dados em relação a custos, benefícios e riscos.



ESTRUTURA DO MODELO FINANCEIRO

Construção de um modelo financeiro representativo da entrevista usando a metodologia TEI e ajuste do modelo financeiro ao risco com base nas questões e preocupações da organização entrevistada.



ESTUDO DE CASO

Quatro elementos fundamentais da TEI foram empregados na modelagem da IBM Automation Platform for Digital Business: benefícios, custos, flexibilidade e riscos. Devido à crescente sofisticação das empresas no que se refere à análise do ROI em TI, a metodologia TEI da Forrester serve para fornecer um quadro completo do impacto econômico total das decisões de aquisição. Consulte o Apêndice A para obter mais informações sobre a metodologia TEI.

CONSIDERAÇÕES

Os leitores devem estar cientes que:

Este estudo foi encomendado pela IBM e entregue pela Forrester Consulting. Ele não deve ser usado como análise da concorrência.

A Forrester não faz conjecturas a respeito do retorno sobre o investimento (ROI) que outras organizações possam vir a ter. A Forrester enfatiza aos leitores que utilizem suas próprias avaliações na estrutura fornecida no relatório para determinar os benefícios de um investimento na IBM Automation Platform for Digital Business.

A IBM analisou e enviou comentários à Forrester, porém a Forrester mantém o controle editorial sobre o estudo e os resultados, e não aceita alterações que possam contradizer os resultados ou comprometer o propósito do trabalho.

A IBM forneceu os nomes dos clientes para as entrevistas, mas não participou das mesmas.

A jornada do cliente da IBM Automation Platform For Digital Business

ANTES E DEPOIS DO INVESTIMENTO EM AUTOMAÇÃO

ORGANIZAÇÃO ENTREVISTADA

Para este estudo, a Forrester entrevistou um cliente da IBM Automation Platform for Digital Business com as seguintes características:

- › Sediado nos Estados Unidos.
- › Do setor bancário.
- › Focado em serviços bancários para consumidores e empresas.
- › Uma grande empresa com mais de 50.000 funcionários.

Principais desafios

Antes de implementar a IBM Automation Platform for Digital Business, a organização percebeu várias oportunidades e problemas que esperava resolver com uma nova solução de automação, incluindo:

- › **Os processos de processamento de empréstimos podiam ser mais rápidos e havia muitos pedidos de empréstimo abandonados.** Cada pedido de empréstimo foi revisto e a validação era ineficiente. O gerente de BPM do banco informou: “era muito baseado em documentação em papel. Era preciso validar manualmente coisas como acertar a data e a papelada. E se não estivesse correto, eles tinham que assinar novamente”. A maioria dos bancos continua lutando com etapas manuais na automação de empréstimos e avançando na meta de implementar o processamento direto para encantar os clientes.
- › **Os processos de instalação dos funcionários geralmente estavam incompletos no primeiro dia de um novo funcionário, prolongando o tempo de treinamento.** Cada passo para atrair um novo funcionário — como configurar um crachá de rede ou criar um registro de RH — era um processo separado. O gerente de BPM continuou, “tudo estava sendo feito manualmente e, quando se faz alguma coisa manualmente, leva tempo, porque, provavelmente, há muito mais papel circulando e você cometerá erros”.
- › **A TI reconheceu que já havia várias soluções de fluxo de trabalho em andamento, e outros estavam potencialmente a caminho, o que já era caro e aumentaria os custos.** Cada nova iniciativa de automação significava uma nova solicitação de proposta, revisão, prova de conceito e muito mais. A automação de processos desenvolve-se em padrões que permitem uma abordagem comum de desenvolvimento, integração, segurança, conformidade, treinamento e implantação através de sistemas legados e limites organizacionais. O custo e a complexidade diminuem à medida que padrões de arquitetura são suportados.

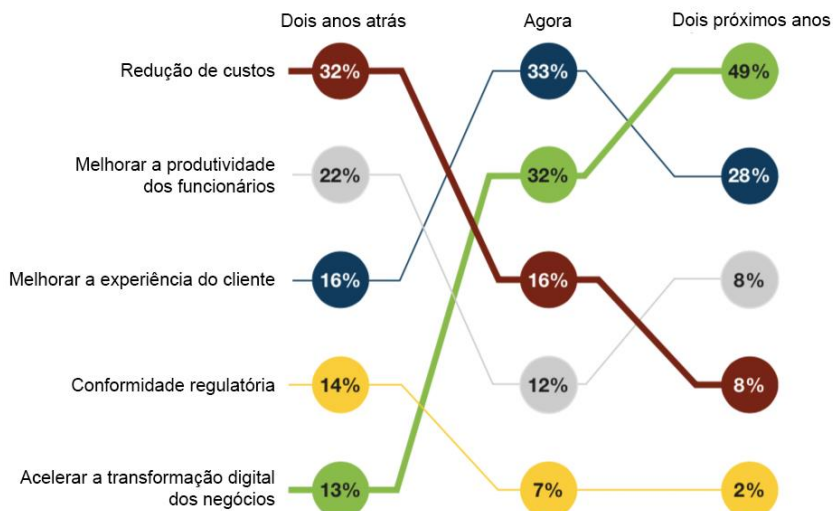
“Tudo estava sendo feito manualmente e, quando se faz alguma coisa manualmente, leva tempo, porque, provavelmente, há muito mais papel circulando e você cometerá erros.”

Gerente de BPM, banco



O relatório “The Growing Importance Of Process To Digital Transformation” da Forrester destaca os principais fatores que levam às iniciativas de melhoria de processo hoje — assim como há dois anos e esperados dois anos no futuro.¹ Embora a economia de custos e a eficiência dos funcionários sejam importantes, essas prioridades estão diminuindo em favor da melhoria da experiência do cliente e da transformação dos negócios.

Para o banco, seu foco no processo de solicitação de empréstimo atendeu a todos os fatores abaixo, mas o mais importante é que melhorou a experiência do cliente e transformou seu negócio de conceder empréstimos em um serviço rápido e escalável.



Requisitos da solução

A organização entrevistada procurou uma solução que pudesse:

- › Acelerar o processo de solicitação de empréstimo e evitar solicitações abandonadas.
- › Verificar se os processos de instalação foram concluídos antes que um funcionário iniciasse seu primeiro dia.
- › Escalar para poder expandir a automação de processos e fluxos de trabalho para tarefas e processos novos e existentes.
- › Simplificar o planejamento, a integração e o treinamento de automação de processos em várias equipes e departamentos que desejam implementar a automação de processos.
- › Padronizar em uma plataforma para ajudar a reduzir custos para a organização.

O banco escolheu a IBM Automation Platform for Digital Business (com base nesses requisitos) e iniciou a implementação anos atrás, começando com a automação de empréstimos e adicionando integração de funcionários e outros processos ano a ano, totalizando 50 processos de negócios implementados até hoje.

Nota: para mostrar mais claramente o caso de negócios antes e depois, este estudo se concentra nos processos e fluxos de trabalho que são mais impactantes e estrategicamente importantes para o banco. Outros processos não são detalhados por serem mais simples, menores ou não estarem mensurados como um benefício financeiro ou economia de custos nesse momento.

Além disso, como os custos detalhados de implementação por fluxo de trabalho não estão disponíveis e, para permitir que o planejamento e a implementação sejam diferentes para processos mais simples e fluxos de trabalho mais complicados, é fornecida uma implementação combinada e um custo contínuo, como se todos os processos importantes e impactantes fossem implementados ao mesmo tempo (nesta análise, o “ano 1”).

Os leitores podem usar essas informações para sua própria análise de casos de negócios, escalonando o início de projetos e benefícios específicos de automação de processos no ano 2, ano 3 ou posteriormente. Da mesma forma, os custos podem ser distribuídos nos anos posteriores com base na complexidade de cada projeto de automação de processos.

Principais resultados

A entrevista revelou que os principais resultados do investimento do banco na IBM Automation Platform for Digital Business incluem:

- › **Um processo de solicitação de empréstimo mais eficiente.** Com o Operational Decision Manager, o banco conseguiu configurar fluxos de trabalho que permitem uma aprovação mais rápida de 80% de todas as solicitações de empréstimo. “Alguns processos de aprovação de empréstimos demoravam dias, às vezes de quatro a dez dias, dependendo das exceções. Agora, 80% dos nossos pedidos de empréstimo passam direto e são feitos em segundos”, disse o gerente de BPM do banco. Isso melhorou drasticamente a experiência do cliente e encaminhou o banco para a transformação digital.
- › **Mais contas de empréstimos abertas.** Um processo de empréstimo mais eficiente não apenas poupa o tempo dos funcionários, mas também proporciona um processo mais rápido, mais conveniente e até mais agradável para os clientes, quando eles podem preencher o aplicativo online, evitar perguntas de acompanhamento para resolver erros de repetição e, na maioria das vezes, obter uma resposta mais rápida. Isso ajuda a reduzir o número de pedidos de empréstimo abandonados (quando o solicitante desiste e vai para outro banco ou agente de crédito), o que significa que mais empréstimos são abertos, mais oportunidades de receita e lucro estão disponíveis para o banco e mais clientes ficam satisfeitos no processo de empréstimo. “Queremos buscar uma melhor qualidade”, continuou o gerente de BPM.

“Alguns processos de aprovação de empréstimos demoravam dias, às vezes de quatro a dez dias, dependendo das exceções. Agora, 80% dos nossos pedidos de empréstimo passam direto e são feitos em segundos.”

Gerente de BPM, banco



“Queremos buscar uma melhor qualidade.”

Gerente de BPM, banco



- › **Integração de funcionários no prazo.** O Business Automation Workflow ajuda a conectar vários sistemas e configurar fluxos de trabalho automatizados para processos repetidos. Os novos funcionários precisam ter muitas coisas preparadas antes do primeiro dia, e há milhares de novos funcionários a cada ano. Todos eles precisam de uma mesa, um cartão de acesso, acesso à rede, licenças de software, folha de pagamento e assistência médica. A maioria dos quais exige acesso a diferentes sistemas. “Há momentos em que um fluxo de trabalho atravessa vários sistemas, um pouco acontece aqui, um pouco acontece lá, e, em um caso como esse, o fluxo de trabalho da automação de negócios pode ser o que une todo o processo”, disse o gerente de BPM do banco.
- › **Novos modelos de experiência do usuário abrem novas oportunidades de negócios.** O processo de visitar campus universitários e outros locais para inscrever contas bancárias pela primeira vez era complicado e realizado em documentos em papel. Com o Business Automation Workflow, o banco configurou um formulário de inscrição baseado em tablet que, quando enviado, inicia todas as etapas necessárias para abrir uma nova conta, proporcionando aos clientes um resultado mais rápido. O gerente de BPM explicou, “tudo estava sendo feito manualmente e, quando você faz qualquer coisa manualmente, vai demorar um pouco, porque você está movimentando documentos em papel e as pessoas cometem erros”.
- › **A padronização na IBM Automation Platform for Digital Business ajudou a evitar custos de soluções legadas.** A plataforma padrão e abrangente da IBM ajuda o banco a gerenciar toda a automação de tarefas e fluxos de trabalho — de empréstimos a integração de funcionários e tudo mais. Isso significa que novas automações podem ser implementadas sem a necessidade de pesquisar um novo sistema, porque um departamento tem uma necessidade específica ou a plataforma padrão não foi comunicada por toda a organização. O gerente de BPM continuou, “agora que temos uma plataforma padrão, sempre podemos começar a desenvolver isso, em vez de cada projeto ter que sair e descobrir como faremos as coisas e passar por toda a análise completa de cada fornecedor”, disse o gerente de BPM do banco.

“Há momentos em que um fluxo de trabalho atravessa vários sistemas, um pouco acontece aqui, um pouco acontece lá, e, em um caso como esse, o fluxo de trabalho da automação de negócios pode ser o que une todo o processo.”

Gerente de BPM, banco



Análise dos benefícios

Benefícios totais

Ref.	BENEFÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Atr	Produtividade do processamento de empréstimos	US\$ 3.200.000	US\$ 3.360.000	US\$ 3.528.000	US\$ 10.088.000	US\$ 8.336.589
Btr	Novos empréstimos aprovados	US\$ 4.200.000	US\$ 4.410.000	US\$ 4.630.500	US\$ 13.240.500	US\$ 10.941.773
Ctr	Eficiência da integração de funcionários	US\$ 1.008.000	US\$ 1.008.000	US\$ 1.008.000	US\$ 3.024.000	US\$ 2.506.747
Dtr	Produtividade de marketing de eventos	US\$ 405.000	US\$ 405.000	US\$ 405.000	US\$ 1.215.000	US\$ 1.007.175
Etr	Custo evitado de plataformas	US\$ 464.000	US\$ 464.000	US\$ 464.000	US\$ 1.392.000	US\$ 1.153.899
	Benefícios totais (ajustados ao risco)	US\$ 9.277.000	US\$ 9.647.000	US\$ 10.035.500	US\$ 28.959.500	US\$ 23.946.183

Produtividade do processamento de empréstimos

O banco tem milhões de clientes atuais e estima receber cerca de 2 milhões de novos pedidos de empréstimo a cada ano.

ANTES DA AUTOMAÇÃO DO PROCESSAMENTO DE EMPRÉSTIMOS

Antes da IBM Automation Platform for Digital Business, todas as aplicações incluíam muito mais papéis e pelo menos algumas revisões e aprovações manuais, independentemente de se tratar de uma solicitação de um candidato obviamente qualificado que atendia a todos os requisitos mínimos ou se exigia mais consideração.

Cada revisão de aplicação:

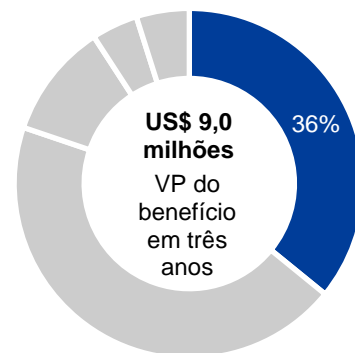
- › Levou um tempo significativo para ser concluída.
- › Adicionou a um atraso constante, o que significa que todos os pedidos de empréstimo incluíam algum tempo de espera.
- › Colocou o banco sob o risco de ser acusado de parcialidade ou tratamento preferencial para alguns solicitantes por todo empréstimo ser revisado manualmente.

APÓS A AUTOMAÇÃO DO PROCESSAMENTO DE EMPRÉSTIMOS

Aumentar o papel da automação para ser uma parte mais importante do processo de solicitação de empréstimo, mesmo para análises simples de solicitações que assumem completamente o processo, economizou um tempo considerável, melhorou as interações com os clientes e reduziu o risco de parcialidade de revisão e outras reclamações. Por exemplo:

- › Com o Operational Decision Manager, o banco conseguiu coletar regras padrão em um local bem gerenciado.
- › As regras não faziam mais parte da lista de verificação de uma pessoa nem estavam ocultas no código da solicitação, passou a ser uma lista gerenciada acessível aos gerentes de negócios para revisão e ajuste.

A tabela anterior mostra o total de todos os benefícios nas áreas listadas a seguir, além de apresentar os Valores Presentes (VPs) com desconto de 10%. Ao longo de três anos, a organização entrevistada espera que os benefícios totais ajustados ao risco tenham um VP de mais de US\$ 23,9 milhões.



Produtividade do processamento de empréstimos: **36%** dos benefícios totais

- Os gerentes de TI e de negócios são capazes de visualizar e/ou atualizar o fluxo de trabalho de processamento de empréstimos, decisão de aplicações e integração com outras solicitações.

Hoje, 80% de todos os pedidos de empréstimo são aprovados rapidamente, pois os candidatos que atendem a todos os critérios necessários não requerem processamento manual adicional e podem ser processados automaticamente. Outras aplicações (incluindo as que podem ter sido automaticamente rejeitadas) são movidas para uma fila de revisão manual para consideração e acompanhamento adicionais. Mesmo para aplicações que exigem alguma revisão manual, o fluxo de trabalho automatizado cuida de muitas tarefas, incluindo: geração automática de contas, financiamento de empréstimos e comunicação com o titular da conta.

A automação permite a produtividade manual da revisão de empréstimos, um benefício importante para o banco. O banco estima:

- Uma revisão manual do empréstimo antes da automação levou, em média, 10 minutos e todas as 2 milhões de solicitações foram revisadas.
- O banco estima que o número de pedidos processados cresça 10% a cada ano. A automação aprimorada permite que os funcionários gastem mais tempo com solicitações adicionais e é um critério de valor adicional que ajuda mais clientes em potencial a selecionar esse banco em detrimento de outros.



Hoje, 80% de todos os pedidos de empréstimo não requerem revisão adicional e são aprovados automaticamente.

Produtividade do processamento de empréstimos: tabela de cálculo

Ref.MÉTRICA	CALC.	ANO 1	ANO 2	ANO 3
A1 Empréstimos processados		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A2 Empréstimos revisados manualmente anteriormente		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A3 Empréstimos revisados manualmente hoje		400.000	420.000	441.000
A4 Tempo para processar manualmente um empréstimo anteriormente (média em minutos)		10	10	10
A5 Tempo para processar manualmente um empréstimo hoje (média em minutos)		20	20	20
A6 Total de horas economizadas por ano	$(A2 * A4 - A3 * A5) / 60$	200.000	210.000	220.500
A7 Taxa horária média do revisor de empréstimo		US\$ 20	US\$ 20	US\$ 20
At Melhorias na eficiência e na automação da revisão de empréstimos	$A6 * A7$	US\$ 4.000.000	US\$ 4.200.000	US\$ 4.410.000
Ajuste ao risco	↓15%			
Atr Melhorias na eficiência e na automação da revisão de empréstimos (ajustadas ao risco)		US\$ 3.200.000	US\$ 3.360.000	US\$ 3.528.000

- Hoje, uma revisão manual detalhada é feita apenas para 20% de todas as solicitações. Espera-se que, em média, cada uma dessas 400.000 revisões demore mais do que antes, pois essas são as solicitações que requerem consideração extra, pois são todos os pedidos de empréstimo complicados ou questionáveis. Os revisores de empréstimos agora têm menos atraso e mais tempo para analisar e fornecer mais tempo e qualidade a cada solicitação.

- › Estima-se uma taxa horária média de US\$ 20 por revisor de empréstimos.

O cálculo do valor da produtividade dos funcionários com revisão de empréstimos inclui:

- › Adicionar o tempo total gasto nas revisões de empréstimos antes da automação. E subtrair disso o tempo gasto em revisões de empréstimos hoje.
- › As 200.000 horas refletem a realocação de alguns dos esforços da equipe para recursos mais valiosos, como atendimento e suporte ao cliente, e também é possível evitar algumas contratações que são necessárias devido ao desgaste natural da equipe após promoções ou mudanças na carreira.

Outra parte padrão da análise TEI da Forrester é o ajuste de risco devido a super ou subestimação e/ou métricas de entrada que podem ser altamente voláteis. Para o banco, o negócio de empréstimos é relativamente padrão, mas a economia de tempo em produtividade ainda pode ser superestimada. Para levar em consideração esses riscos, a Forrester ajustou esse benefício para baixo em 20%, o que resultou em um VP total ajustado ao risco de três anos de US\$ 8,3 milhões.

Novos empréstimos aprovados

Juntamente com a produtividade dos funcionários, a automatização do processo de revisão de empréstimos fornece aos clientes e possíveis correntistas um processo muito mais rápido e fácil, o que pode ajudar a levar a uma maior satisfação do cliente e a mais empréstimos fechados.

ANTES DA AUTOMAÇÃO DA APLICAÇÃO DE EMPRÉSTIMO

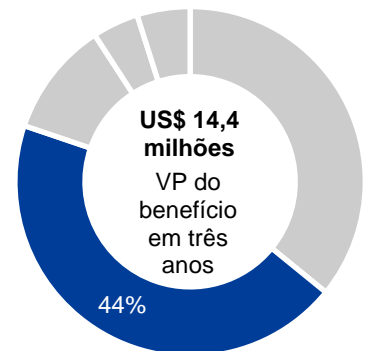
Antes do banco automatizar completamente o fluxo de trabalho do pedido de empréstimo:

- › Todo empréstimo incluía algum nível de revisão manual, como descrito acima.
- › Os candidatos tiveram que aguardar a conclusão, especialmente para solicitações mais complexas que exigiam mais tempo e acompanhamento, geralmente menos de dois dias, mas às vezes uma semana ou até mais.
- › Dada a variedade de opções disponíveis para os mutuários, muitos desistiram e iriam para outro banco que, esperançosamente, forneceria uma resposta mais rápida.

Essas solicitações abandonadas resultaram em uma oportunidade significativa de receita perdida para o banco. O banco estima:

- › Havia 1,75 milhão de empréstimos aprovados no primeiro ano antes da automação do fluxo de trabalho (do total de 2 milhões de pedidos de empréstimo processados).
- › O banco estima um crescimento de 10% no segundo e terceiro anos.
- › Com a automação do fluxo de trabalho e as solicitações rápidas de empréstimo para 80% dos solicitantes de empréstimo ativados pela plataforma de automação da IBM, estima-se que isso contribua com 1% adicional de solicitações de empréstimo que agora são aprovadas.

Risco de impacto é o risco de que o investimento não atenda às necessidades de negócios ou tecnológicas da organização, resultando na redução dos benefícios gerais. Quanto maior a incerteza, maior a variação potencial dos resultados das estimativas dos benefícios.



Receita de juros de novos empréstimos: **44%** dos benefícios totais



Pelo menos 1% a mais de empréstimos são fechados devido a uma revisão mais rápida e aprovações automáticas.

- › A aprovação rápida contribui significativamente para o aumento dos pedidos de empréstimo. O banco também implementou campanhas aprimoradas de marketing e vendas e melhores práticas que também contribuíram. Assim, dos 17.500 novos empréstimos aprovados, estima-se que 75% resultem significativamente da automação do fluxo de trabalho.
- › Além disso, o tamanho médio do empréstimo é estimado em US\$ 15.000, e o banco realiza uma taxa de receita operacional de 2% sobre o volume do empréstimo.

APÓS A AUTOMAÇÃO DA APLICAÇÃO DE EMPRÉSTIMO

Com a IBM Automation Platform for Digital Business:

- › Muitos pedidos de empréstimos são processados imediatamente.
- › Todos os empréstimos são processados mais rapidamente.

“Se for aprovado em segundos, ele não se tornará um empréstimo abandonado. Mas isso pode acontecer se você levar duas semanas”, disse o gerente de BPM do banco.

Como a velocidade do processamento do pedido de empréstimo pode ser aprimorada por uma ampla variedade de esforços de aprimoramento, e o tamanho do empréstimo pode variar bastante, a Forrester ajustou esse benefício em 20%, produzindo um VP total ajustado ao risco de três anos superior a US\$ 10,9 milhões.

“Se for aprovado em segundos, ele não se tornará um empréstimo abandonado. Mas isso pode acontecer se você levar duas semanas.”

Gerente de BPM, banco



Receita de juros de novos empréstimos aprovados: tabela de cálculo

Ref.	MÉTRICA	CALC.	ANO 1	ANO 2	ANO 3
B1	Empréstimos aprovados antes		1.750.000	1.837.500	1.929.375
B2	Aumento nos pedidos de empréstimo concluídos com revisões mais automatizadas (por exemplo, diminuição nos pedidos abandonados ou cancelados)		1%	1%	1%
B3	Empréstimos adicionais aprovados	B1*B2	17.500	18.375	19.294
B4	Tamanho médio do empréstimo		US\$ 15.000	US\$ 15.000	US\$ 15.000
B6	Receita operacional média do volume de empréstimos		2%	2%	2%
Bt	Total de novas receitas de juros devido à automação da decisão de empréstimo	B3*B4*B5	US\$ 5.250.000	US\$ 5.512.500	US\$ 5.788.125
	Ajuste ao risco	↓20%			
Btr	Total de novas receitas de juros devido à automação da decisão de empréstimo (ajustado ao risco)		US\$ 4.200.000	US\$ 4.410.000	US\$ 4.630.500

Custo evitado de plataformas

A padronização do banco na IBM Automation Platform for Digital Business resultou em economia pelos sistemas legados descontinuados, além de uma significativa redução de custos por não ser mais necessário pesquisar e implementar uma solução específica de departamento.

ANTES DA CONSOLIDAÇÃO DA PLATAFORMA LEGADA

Antes da padronização do banco na IBM Automation Platform for Digital Business, automatizar um processo de departamento específico era uma perspectiva muito assustadora, como:

- › Não havia plataforma em que a organização sempre pudesse confiar.
- › Outros departamentos com suas próprias iniciativas de automação escolheram aplicações específicas da solução que muitas vezes não seriam a solução mais adequada para outros departamentos.

“Antes, eram aplicações locais, gerenciamento de regras ad hoc e outros processos manuais”, disse o gerente de BPM do banco.

APÓS A CONSOLIDAÇÃO DE PLATAFORMA COM A PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO DA IBM

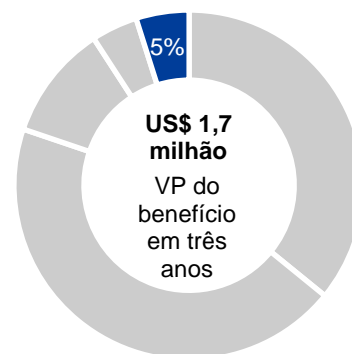
Na IBM Automation Platform for Digital Business, o banco padronizou:

- › Fluxo de trabalho e automação de tarefas com o Business Automation Workflow.
- › Decisão de solicitações no Operational Decision Manager.
- › Forneceu acesso comercial aos modelos e regras de processo via Blueworks Live.

“Temos uma plataforma padrão na qual podemos continuar construindo, em vez de ter que resolver todos os projetos com análises de todos os fornecedores”, disse o gerente de BPM do banco. E uma equipe central ajuda a coordenar esses esforços.

O banco estima:

- › A implementação dos três principais fluxos de trabalho detalhados acima exigiria cada uma das fases de exploração, planejamento e implantação, além de licenciamento e suporte contínuos, totalizando pelo menos US\$ 500.000 por ano.
- › Todo gerente de negócios que procura automatizar um fluxo de trabalho precisava realizar pesquisas para determinar se uma das soluções já existentes poderia ser usada ou se uma nova solução precisaria ser trazida, o que poderia adicionar até US\$ 80.000 ou mais em recursos internos contínuos e custos de serviços externos.



Custo evitado de plataformas: **5%** dos benefícios totais

“Temos uma plataforma padrão na qual podemos continuar construindo.”

Gerente de BPM, banco



Custo evitado de plataformas: tabela de cálculo

Ref.	MÉTRICA	CALC.	ANO 1	ANO 2	ANO 3
C1	Custo do gerenciamento de novos fluxos de trabalho		US\$ 80.000	US\$ 80.000	US\$ 80.000
C2	Custo de gerenciamento e suporte de plataformas anteriores		US\$ 500.000	US\$ 500.000	US\$ 500.000
Ct	Custo evitado de plataformas	C1+C2	US\$ 580.000	US\$ 580.000	US\$ 580.000
	Ajuste ao risco	↓20%			
Ctr	Custo evitado de plataformas (ajustado ao risco)		US\$ 464.000	US\$ 464.000	US\$ 464.000

Com a IBM Automation Platform for Digital Business, o banco pode evitar investimentos em iniciativas de automação individuais que

exigiriam tempo e custos significativos em:

- › Procurar fornecedores que ofereçam a solução certa.
- › Reunir requisitos para criar uma solicitação de informações (RFI) a ser enviada aos fornecedores.
- › Formar um comitê para restringir as RFIs a uma lista de finalistas.
- › Criar critérios e trazer cada fornecedor para executar uma prova de conceito (POC).
- › Emitir RFPs e selecionar um fornecedor.
- › Negociar preços com fornecedor, finalizar um contrato e iniciar o processo de compras.
- › Planejar a integração com ambientes existentes.

E os fluxos de trabalho automatizados gerenciados com novas soluções incluiriam mais tempo e custos relacionados a:

- › Trabalhar para identificar problemas ou riscos com os padrões corporativos, vulnerabilidades de software e documentar qualquer coisa que precise de correção.
- › Fazer levantamento de ambientes (pesquisa, desenvolvimento, teste, garantia de qualidade e produção, para citar alguns ambientes necessários).
- › Contratar consultores para ajudar no primeiro projeto e aprender as melhores práticas.

Como a compra da plataforma, a integração e outros custos podem variar bastante, a Forrester ajustou esse benefício para baixo em 20%, o que resultou em um VP total ajustado a um risco de três anos de quase US\$ 1,2 milhão.

Eficiência e confiabilidade da integração dos funcionários

O banco também considerou a integração dos funcionários como outro processo que pode se beneficiar regularmente da eficiência e automação do fluxo de trabalho. A organização realiza 10.000 ou mais contratações de novos funcionários a cada ano, e muitos enfrentaram o desafio de processos e procedimentos incompletos de aceleração.

ANTES DA AUTOMAÇÃO DE INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

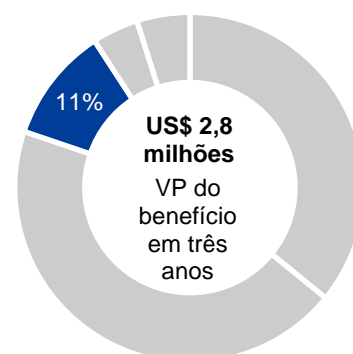
Sem a automação do fluxo de trabalho, no primeiro dia um novo funcionário podia descobrir que:

- › O crachá não foi fornecido.
- › Eles não tinham uma conta de rede.
- › Eles não tinham mesa ou laptop.
- › Um pacote de RH não estava pronto. Todas essas (e outras) são etapas que o banco (e quase todas as organizações) devem executar para se preparar para receber um novo funcionário. E a maioria dessas etapas precisa ser coordenada com pessoas diferentes em departamentos diferentes usando sistemas diferentes.



Os esforços de automação antes eram ad hoc e descentralizados.

A organização teria acabado com pelo menos dez plataformas diferentes sem padronização.



Eficiência da integração de funcionários: **11%** dos benefícios totais

Atrasos em qualquer uma dessas etapas significam que os novos funcionários precisam esperar que tudo seja concluído. O banco estima que, antes da automação do fluxo de trabalho, 25% das novas contratações encontraram parte do processo de integração ausente ou incompleta.

Assim, o treinamento realizado sem um espaço de trabalho ou laptop pode exigir retrabalho, as reuniões podem ser adiadas e os novos funcionários podem trabalhar lentamente ou, na pior das hipóteses, precisam ficar sentados e esperar que algo aconteça. “Às vezes, levava uma semana para que eles tivessem tudo, e pudessem começar o trabalho real para concluir a orientação dos funcionários”, disse o gerente de BPM do banco.

Ineficiências como essas significam que a integração total dos funcionários está atrasada, assim como o tempo necessário para atingir a produtividade total. Todos os outros também são afetados, pois a TI precisa abandonar tudo para configurar uma conta de rede, os colegas precisam reorganizar os espaços de trabalho para criar espaço temporário e os gerentes precisam gastar tempo tentando consertar tudo.

APÓS A AUTOMAÇÃO DE INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Com a IBM Automation Platform for Digital Business, particularmente o Business Automation Workflow, o banco pode coordenar todas essas tarefas em um único fluxo de trabalho que pode ser iniciado por um gerente ou pelo RH quando um novo funcionário estiver pronto para ingressar. Isso inclui etapas automatizadas como:

- › Criar uma conta de rede ou um registro no sistema de RH.
- › Enviar um e-mail para a equipe responsável pela criação do cartão de acesso e provisionamento de espaço de trabalho e confirmar a criação do cartão de acesso.
- › Aprovar o acesso à rede.
- › Configurar um laptop de trabalho e colocá-lo em sua nova mesa.

O banco estima contratar 10.000 novos funcionários a cada ano e estima:

- › Antes da automação do fluxo de trabalho, 25% dessas contratações descobriram que parte do processo de integração estava ausente ou incompleta, conforme mencionado acima.
- › Os atrasos causados pela integração incompleta dos funcionários resultam em uma média de quatro dias perdidos (considerando o tempo total gasto pelo novo funcionário, seu gerente e todos os outros envolvidos em uma integração apressada).
- › Foi utilizado um amplo salário médio por hora de US\$ 35, uma vez que esse problema pode ocorrer com qualquer pessoa, por exemplo, caixas, gerentes ou outros funcionários.



Problemas de integração de funcionários podem causar atrasos de quatro dias ou mais. A automação pode ajudar significativamente a evitar problemas nas 10.000 novas contratações a cada ano.

- › E como parte de todos os amplos benefícios da melhoria da produtividade, as análises TEI da Forrester pressupõem que nem todas as horas economizadas serão usadas para outras coisas — talvez uma xícara de café, uma conversa com colegas, outras tarefas ou voltar para casa na hora. Tudo isso é valioso e importante para visões como a de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas não são incluídos nessa métrica de produtividade direta. Assim, uma taxa de realização de 50% é aplicada.

Eficiência da integração de funcionários: tabela de cálculo

Ref. MÉTRICA	CALC.	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
D1	Funcionários contratados a cada ano	10.000	10.000	10.000	
D2	Porcentagem de novas contratações com start-up inacabado	25%	25%	25%	
D3	Atraso nas horas de duração (antes da produtividade total)	4	4	4	
D4	Salário médio de funcionários de banco	US\$ 35	US\$ 35	US\$ 35	
D5	Porcentagem de atrasos eliminados com a integração automatizada de funcionários	80%	80%	80%	
D6	Taxa de realização de produtividade padrão	50%	50%	50%	
Dt	Custos evitados de integração de funcionários	$D1 \cdot D2 \cdot D3 \cdot 8 \cdot D4 \cdot D5 \cdot D6$	US\$ 1.120.000	US\$ 1.120.000	US\$ 1.120.000
	Ajuste ao risco	↓10%			
Dtr	Custos evitados de integração de funcionários (ajustados ao risco)		US\$ 1.008.000	US\$ 1.008.000	US\$ 1.008.000

Com a IBM Automation Platform for Digital Business, o banco estima que 80% dos problemas são eliminados com a automação do fluxo de trabalho.

Como mencionado acima, o salário fornecido do funcionário é uma estimativa ampla usada em um processo que pode envolver gerentes ou muitas funções dos profissionais da informação. Para levar em consideração esses riscos, a Forrester ajustou esse benefício para baixo em 10%, o que resultou em um VP total ajustado a um risco de três anos de US\$ 2,5 milhões.

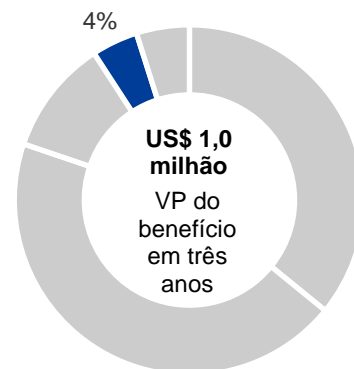
Eventos de marketing mais eficazes

O banco realiza vários eventos nos campus de universidades e em outros locais, para ajudar a educar os jovens adultos sobre o setor bancário e a abrir o que, para muitos, é a primeira conta corrente ou poupança.

ANTES DA AUTOMAÇÃO

Para solicitações de novas contas geradas em eventos como em campus de universidades, os funcionários do banco:

- › Coletavam solicitações preenchidas à mão.
- › Digitavam as informações e iniciavam o processo de criação da conta quando voltavam ao escritório.



Eventos de marketing mais eficazes: 4% dos benefícios totais

Isso consumia muito tempo e permitia a ocorrência de erros fáceis ao tentar ler e redigitar informações manuscritas. O banco considerou que era desperdiçado tempo não apenas em detalhes da conta, mas também no tempo extra gasto na correção dos muitos erros que ocorriam.

APÓS A AUTOMAÇÃO

Com o Business Automation Workflow conectado a um front end baseado na web, os funcionários agora podem comparecer a eventos da universidade e outros locais equipados com tablets onde os alunos podem preencher por conta própria. “Você pode se inscrever ali mesmo e isso inicia um processo automático”, disse o gerente de BPM do banco. Essas informações vão diretamente para os sistemas do banco, para iniciar o processo de criação de conta que inclui abertura de conta, comunicação com o titular da conta e outras tarefas.

O banco estima:

- › Mil eventos universitários ou outros tipos de eventos acontecem a cada ano, onde, em média, 40 novas contas são abertas em cada evento.
- › Antes da automação, demorava em média cerca de 30 minutos para digitar as informações da conta e lidar com quaisquer problemas, perguntas ou erros.
- › Com a automação do fluxo de trabalho, 75% desse tempo é economizado — ainda é gasto algum tempo respondendo perguntas e lidando com quaisquer problemas de entrada de dados que um estudante possa ter causado.
- › Os salários da equipe do evento são estimados em US\$ 30 por hora (como provavelmente funcionários de marketing e vendas iniciantes).

O número de eventos a cada ano e o número de novas contas em cada evento podem variar bastante. Para permitir uma possível superestimação, a Forrester ajustou esse benefício para baixo em 10%, o que resultou em um VP total ajustado a um risco de três anos de mais de US\$ 1 milhão.

“Você pode se inscrever ali mesmo e isso inicia um processo automático.”

Gerente de BPM, banco



Os profissionais de marketing de eventos podem concluir novas inscrições de aplicações 75% mais rápido, levando a mais contas abertas.

Eventos de marketing mais eficazes: tabela de cálculo

Ref. MÉTRICA	CALC.	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
E1	Número de eventos por ano	1.000	1.000	1.000	
E2	Número de contas abertas por evento	40	40	40	
E3	Tempo de acompanhamento necessário por conta inserida manualmente (minutos)	30	30	30	
E4	Porcentagem de tempo evitado com soluções de automação da IBM	75%	75%	75%	
E5	Salário médio por hora de funcionários que fazem visitas no local	US\$ 30	US\$ 30	US\$ 30	
Et	Maior produtividade de marketing no local	$E1 * E2 * E3 / 60 * E4 * E5$	US\$ 450.000	US\$ 450.000	US\$ 450.000
	Ajuste ao risco	↓10%			
Etr	Maior produtividade de marketing no local (ajustada ao risco)		US\$ 405.000	US\$ 405.000	US\$ 405.000

Benefícios não quantificados

Esta análise estima os benefícios e custos que a IBM Automation Platform for Digital Business possibilitou para o banco.

EFICIÊNCIAS E OUTROS BENEFÍCIOS DE PROCESSOS ADICIONAIS DE AUTOMAÇÃO

Os benefícios quantificados destacados acima se concentram nos principais fluxos de trabalho e processos que foram aprimorados com a automação, mas existem muitos outros fluxos de trabalho e processos que o banco melhorou com automação e decisão. Eles não estão incluídos acima, pois são fluxos de trabalho menores e mais focados e/ou ainda não foram medidos com os detalhes necessários. Outros processos que o banco já automatizou incluem:

- › Relatório de despesas.
- › Várias tarefas comuns de TI, como configurações e fechamentos de contas.
- › Outras integrações de serviço de empréstimo, como com financiamentos de carros.

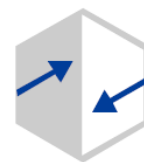
Estima-se que eles ofereçam ainda mais benefícios ao banco (observe que considerar benefícios adicionais do processo também deve incluir alguns custos de investimento adicionais para expandir a plataforma, embora certamente com um custo de investimento menor do que antes das soluções de automação da IBM).

ECONOMIAS DE CUSTO ADICIONAIS DA PLATAFORMA LEGADA

O banco também reduziu ou eliminou completamente os custos da plataforma legada para muitos outros processos que o banco agora automatizou com a IBM Automation Platform for Digital Business — bem como o custo de concluir manualmente o trabalho para processos que eram muito caros para automatizar antes, mas agora foram automatizados ou estão planejados para automação em breve.

SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO

Os funcionários podem concentrar seu trabalho diário em áreas nas quais podem oferecer mais valor, em vez de em tarefas repetitivas simples, o que pode ajudar a tornar seus trabalhos mais agradáveis. Mesmo no primeiro dia, com melhor integração dos funcionários, os novos funcionários não ficam imediatamente frustrados e entediados, esperando que uma tarefa atrasada seja concluída. Os revisores de empréstimo não estão gastando tempo analisando aprovações óbvias, mas podem se concentrar em ajudar clientes em potencial com aplicações mais complexas no processo de empréstimo. Esses exemplos destacam apenas duas das muitas áreas em que a automação pode ajudar os funcionários a fornecer mais valor e qualidade. Isso pode ajudar a melhorar a satisfação no trabalho, o que pode reduzir a rotatividade de funcionários e reduzir os custos de recrutamento, contratação e treinamento.



O banco implementou a automação para dezenas de fluxos de trabalho e tarefas, oferecendo um valor ainda maior.

Flexibilidade

Parte da metodologia TEI da Forrester analisa as opções futuras disponíveis para uma organização depois que ela concluiu o investimento inicial e já tem benefícios disponíveis. Em outras palavras, o investimento inicial na IBM Automation Platform for Digital Business pode estar completo, mas o banco continuará os esforços para identificar novas oportunidades para aumentar a eficiência. Existem vários cenários nos quais um cliente pode optar por implementar, e o valor e a medição da flexibilidade são únicos para cada cliente.

A flexibilidade, conforme definida pela TEI, representa um investimento em capacidade adicional ou em capacidade que pode ser transformada em benefícios de negócios para um investimento futuro adicional. Isso oferece a uma empresa o “direito” ou a capacidade de participar de iniciativas futuras, mas sem obrigação de fazê-lo.

BENEFÍCIOS FUTUROS ESPERADOS DE FLEXIBILIDADE PARA O BANCO

A estratégia do banco para melhoria contínua incluirá um foco significativo na automação. “Vamos atacar novos processos e fazer um ciclo contínuo de melhoria de processos”, disse o gerente de BPM do banco. Como parte dessa iniciativa de melhoria contínua, o banco planeja continuar adicionando mais automação para encontrar novas áreas onde eles possam:

- › Trabalhar em processos de automação que podem ajudar a automatizar ainda mais do que os atuais 80% dos empréstimos aprovados automaticamente.
- › Acelerar um número maior de tarefas.
- › Aumentar a eficiência de mais fluxos de trabalho.
- › Ajudar a simplificar mais etapas de tomada de decisão.

Embora a automação de mais solicitações de empréstimo exija novas regras e dados de negócios (e provavelmente gerenciamento e adesão de executivos), a IBM Automation Platform for Digital Business já pode suportar a automação do fluxo de trabalho para obter mais aprovações de empréstimos, à medida que o banco obtém mais dados e informações para poder definir regras específicas de aprovação de empréstimos.

Todos esses benefícios de melhoria seriam medidos com base nos processos específicos afetados e também incluiriam alguns custos adicionais de investimento para expandir a plataforma. Mas, com relação à economia de custos da plataforma, a padronização do banco na IBM Automation Platform for Digital Business ajudará a permitir que novas iniciativas de automação sejam incluídas sem as despesas significativas da implementação e customização de uma nova solução de automação. Ajudando o banco a desbloquear muito mais oportunidades futuras do que o esperado em sua plataforma antiga.

A flexibilidade também foi quantificada quando avaliada como parte de um projeto específico (descrito em mais detalhes no Apêndice A).



A padronização na IBM Automation Platform for Digital Business ajudará a permitir que novas iniciativas de automação sejam incluídas sem as despesas significativas da implementação e customização de uma nova solução de automação.

Análise de custos

DADOS QUANTIFICADOS DOS CUSTOS

Custos totais

Ref.	CUSTO	INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Ftr	Custos iniciais	US\$ 1.947.750	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 1.947.750	US\$ 1.947.750
Gtr	Custos contínuos	US\$ 0	US\$ 486.150	US\$ 444.150	US\$ 444.150	US\$ 1.374.450	US\$ 1.142.717
	Custos totais (ajustados ao risco)	US\$ 1.947.750	US\$ 486.150	US\$ 444.150	US\$ 444.150	US\$ 3.322.200	US\$ 3.090.467

Custos iniciais

O banco passou cerca de 12 meses planejando e implementando os três fluxos de trabalho automatizados descritos na seção Benefícios.

Os custos de implementação incluíram:

- › Os custos de compra do software IBM Automation Platform for Digital Business, na escala necessária para cobrir os três fluxos de trabalho, estimados em cerca de US\$ 470.000.
- › Custos de servidor e outros hardwares necessários para implementar e conectar a plataforma de automação da IBM a outros sistemas. Embora as opções de hardware possam variar bastante, estima-se que esse valor também seja de US\$ 470.000.
- › Serviços para ajudar na implantação da plataforma, implementação de aplicações e teste e ajuste de fluxo de trabalho, estimados em cerca de US\$ 540.000.

A tabela acima mostra o total de todos os custos nas áreas listadas abaixo e também apresenta valores presentes (VPs) com desconto de 10%. Ao longo de três anos, a organização entrevistada espera que os custos totais ajustados ao risco tenham um VP de aproximadamente US\$ 3,0 milhões.

Custos iniciais: tabela de cálculo

Ref.	MÉTRICA	CALC.	INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3
F1	Custos de software		US\$ 470.000			
F2	Custos de hardware		US\$ 470.000			
F3	Duração da implementação (meses)		12			
F4	Funcionários incluídos na implementação (ETI)		5			
F5	Salário médio de funcionários		US\$ 75.000			
F6	Assistência à implementação de terceiros		US\$ 540.000			
Ft	Custos iniciais	$F1+F2+(F3*F4*F5*F4*F5/12)+F6$	US\$ 1.855.000	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0
	Ajuste ao risco	↑5%				
Ftr	Custos iniciais (ajustados ao risco)		US\$ 1.947.750	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0

Novamente, um pequeno ajuste de risco foi adicionado para permitir qualquer subestimação de custos. A Forrester ajustou esses custos para cima em 5%, o que resultou em um VP total ajustado a um risco de três anos de cerca de US\$ 1,9 milhão.



**Tempo total de
implementação e
implantação:
12 meses**

Custos contínuos

Os custos anuais incluem três categorias principais:

- › Custos de renovação de licenciamento da IBM de cerca de US\$ 118.000 por ano.
- › Serviços adicionais da IBM para ajudar a gerenciar e ajustar os fluxos de trabalho automatizados na plataforma, estimados em US\$ 120.000 no ano 1, reduzindo para US\$ 80.000 nos anos 2 e 3.
- › Tempo e custo de recursos internos para gerenciar fluxos de trabalho, regras de atualização, etc., estimados em um total de US\$ 225.000 por ano.

Dado um pequeno risco de subestimação, a Forrester ajustou esses custos para cima em 5%, o que resultou em um VP total ajustado a um risco de três anos de cerca de US\$ 1,1 milhão.

Risco de implantação é o risco de que um investimento proposto seja divergente dos requisitos originais ou esperados, resultando em custos mais elevados que o previsto. Quanto maior a incerteza, maior a variação potencial dos resultados das estimativas de custos.

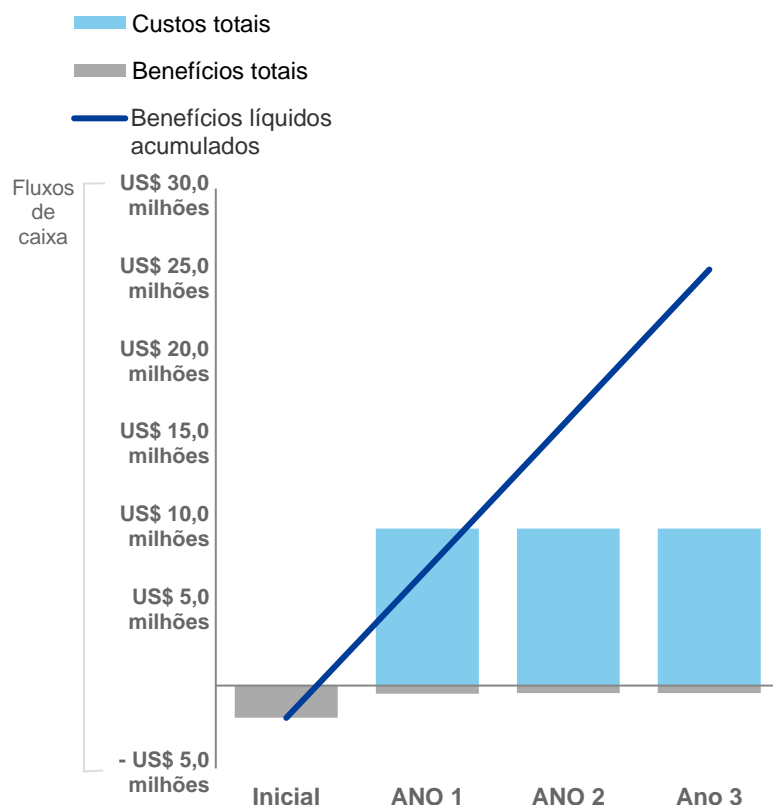
Custos contínuos: tabela de cálculo

Ref.	MÉTRICA	CALC.	INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3
G1	Licenciamento da IBM			US\$ 118.000	US\$ 118.000	US\$ 118.000
G2	Gerenciamento interno de recursos			US\$ 225.000	US\$ 225.000	US\$ 225.000
G3	Assistência de recursos de terceiros			US\$ 120.000	US\$ 80.000	US\$ 80.000
Gt	Custos contínuos	G1+G2+G3	US\$ 0	US\$ 463.000	US\$ 423.000	US\$ 423.000
	Ajuste ao risco	↑5%				
Gtr	Custos contínuos (ajustados ao risco)		US\$ 0	US\$ 486.150	US\$ 444.150	US\$ 444.150

Resumo financeiro

MÉTRICAS CONSOLIDADAS DE TRÊS ANOS AJUSTADAS AO RISCO

Tabela de fluxo de caixa (ajustado ao risco)



Os resultados financeiros calculados nas seções Benefícios e Custos podem ser usados para determinar o ROI, o VPL e o tempo de retorno da organização entrevistada. A Forrester considerou uma taxa de desconto anual de 10% nesta análise.



Esses valores de ROI, VPL e o tempo de retorno financeiro ajustados ao risco são determinados pela aplicação de fatores de ajuste de risco aos resultados não ajustados em cada seção de Benefícios e Custos.

Tabela de fluxo de caixa (ajustado ao risco)

	INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Custos totais	(US\$ 1.947.750)	(US\$ 486.150)	(US\$ 444.150)	(US\$ 444.150)	(US\$ 3.322.200)	(US\$ 3.090.467)
Benefícios totais	US\$ 0	US\$ 9.277.000	US\$ 9.647.000	US\$ 10.035.500	US\$ 28.959.500	US\$ 23.946.183
Benefícios líquidos	(US\$ 1.947.750)	US\$ 8.790.850	US\$ 9.202.850	US\$ 9.591.350	US\$ 25.637.300	US\$ 20.855.716
ROI (Retorno sobre o investimento)						675%
Período de retorno do investimento						< 6 meses

IBM Automation Platform For Digital Business: visão geral

As informações a seguir são fornecidas pela IBM. A Forrester não validou nenhuma alegação e não endossa a IBM ou seus produtos.

O QUE A IBM OFERECE

A IBM oferece uma plataforma de automação construída em uma camada analítica comum que fornece informações sobre seus dados operacionais e produtividade.

A **IBM Automation Platform for Digital Business** é um conjunto integrado de recursos flexíveis que podem ajudar a automatizar o trabalho para impulsionar o crescimento:

- › **Uso de bots para automatizar tarefas humanas.** Elimina erros de copiar e colar e de entrada de dados, liberando funcionários para um trabalho de maior valor.
- › **Compartilhamento, gerenciamento e colaboração no conteúdo.** Oferece suporte ao acesso instantâneo ao conteúdo, conecta a aplicações de negócios digitais e ajuda a garantir governança e conformidade.
- › **Projeto e gerenciamento de fluxos de trabalho do início ao fim.** Sequências coreográficas de atividades humanas e automatizadas para melhorar a consistência entre processos e casos, aumentam o processamento direto.
- › **Automação de decisões com regras de negócios.** Permite a rápida adaptação à mudança, aumenta a consistência e a auditabilidade das decisões, detecta situações importantes em tempo real.
- › **Captura, classifica e extrai dados do conteúdo.** Acelera a extração de dados, reduz os erros de entrada de dados e obtém informações de documentos não estruturados.



PARA SABER MAIS

- › **Mais informações em:** <https://www.ibm.com/automation/ibm-automation-platform-digital-business>.
- › **Assista uma demonstração:** https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=kbEfHxbGRps.
- › **Agende uma consultoria de 30 minutos** com especialistas em automação: <https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-15068>.

Apêndice A: Total Economic Impact

Total Economic Impact é uma metodologia desenvolvida pela Forrester Research que respalda os processos de tomada de decisões em tecnologia das empresas e ajuda os fornecedores a comunicar a proposta de valor de seus produtos e serviços aos clientes. A metodologia TEI ajuda as empresas a demonstrar, justificar e obter o valor tangível das iniciativas de TI para a alta administração e outras principais partes interessadas.

Abordagem do Total Economic Impact



Os benefícios representam o valor que a empresa obtém com o produto. A metodologia TEI usa o mesmo critério para avaliar as vantagens e os custos, possibilitando um exame completo do efeito da tecnologia sobre toda a organização.



Os custos consideram todas as despesas necessárias para a entrega do valor ou dos benefícios propostos do produto. A categoria de custos do TEI inclui o valor incremental dos custos contínuos do ambiente existente associados à solução.



A flexibilidade representa o valor estratégico que pode ser obtido em um investimento futuro com base no investimento inicial já feito. A habilidade de capturar esse benefício produz um VP que pode ser estimado.



Os riscos medem a incerteza das estimativas de benefícios e custos, considerando: 1) a probabilidade de que as estimativas de custos e benefícios atinjam as projeções originais e 2) a probabilidade de que as estimativas sejam medidas e acompanhadas ao longo do tempo. O TEI aplica a “distribuição triangular” aos fatores de risco.

A coluna de investimento inicial contém custos incorridos na “hora zero” ou no início do ano 1. Esses custos não são descontados. Todos os outros fluxos de caixa são descontados usando a taxa de desconto no final do ano. O VP é calculado para cada custo total e estimativa de benefício. Os cálculos de VPL das tabelas de resumo são a soma do investimento inicial e o fluxo de caixa descontado de cada ano. As somas e cálculos de Valor Presente das tabelas de Benefícios Totais, Custos Totais e Fluxo de Caixa podem não refletir a conta exata por apresentarem valores arredondados.



Valor Presente (VP)

O Valor Presente ou corrente das estimativas de custos e benefícios (descontadas) fornecidas a uma taxa de juros (taxa de desconto). O VP dos custos e benefícios é lançado para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) total dos fluxos de caixa.



Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente ou corrente das estimativas de custos e benefícios (descontadas) fornecidas a uma taxa de juros (taxa de desconto). Um projeto com VPL positivo geralmente indica que o investimento deveria ser feito, a menos que outros projetos tenham VPLs mais elevados.



Retorno sobre o investimento (ROI)

Uma medida do retorno do projeto expressa em porcentagem. O ROI é calculado dividindo-se os benefícios líquidos (benefícios menos custos) pelos custos.



Taxa de desconto

É a taxa de juros usada na análise do fluxo de caixa, considerando o valor monetário ao longo do tempo. As organizações normalmente usam taxas de desconto entre 8% e 16%.



Período de retorno do investimento

É o ponto de equilíbrio do investimento (break-even point). É o momento em que os benefícios líquidos (benefícios menos custos) se equiparam ao investimento ou custo inicial.

Apêndice B: observações finais

¹ Fonte: “The Growing Importance Of Process To Digital Transformation”, Forrester Research, Inc., 8 de maio de 2018.