

Procure to pay — supere os cinco desafios mais importantes com o IBM Process Mining



Índice

- 03 Introdução
- 03 Cadeia de valor de procure-to-pay
- 05 Desafio 1: Compras não planejadas
- 06 Desafio 2: Desvios
- 07 Desafio 3: Retrabalhos
- 07 Desafio 4: Ativação da automação
- 09 Desafio 5: Perdas por descontos por pagamento à vista
- 09 Economia total prevista

Resumo executivo

Em muitas organizações privadas e públicas, as compras tornaram-se reconhecidas como “a função mais complexa dentro do negócio”, fundamentais para viabilizar a excelência operacional e a meta favorita para alcançar a redução de custos (Ernst & Young, 2020).

Como indicado em um parecer do [MIT Sloan Management Review](#), o objetivo da análise da cadeia de valor procure-to-pay (P2P) é que “a cadeia de suprimentos de uma organização seja capaz de se adaptar com base em análises em tempo real e tomada de decisões flexíveis, e execução de processos”.

O domínio do controle de dados é uma grande estratégia para melhorar o alinhamento das aquisições com os principais objetivos comerciais, permitir novas tecnologias como a automação robótica de processos (RPA), e dar vantagem competitiva com uma melhor tomada de decisão e execução dos processos. Este white paper descreve os desafios de aquisição e oferece uma estratégia para ajudar a alcançar a excelência operacional usando o IBM® Process Mining.

Introdução

Muitos chief procurement officers (CPOs) estão preocupados em gerenciar riscos e conformidade, aumentar a produtividade e otimizar os gastos com compras. Este white paper descreve como enfrentar os cinco desafios mais importantes de compras — compras não planejadas, desvios, retrabalho, ativação de automação e perdas por desconto por pagamento à vista — usando dados e informações da empresa.

O IBM Process Mining é uma solução inteligente de mineração de processos e gêmeos digitais de uma organização (DTO). Este white paper explica como usar essa solução independente de ferramentas para melhorar sua principal cadeia de valor e recursos, impulsionar a transformação digital e transformar os riscos em cenários de negócios complexos em oportunidades que criam valor sustentável.

Cadeia de valor procure-to-pay

A análise da cadeia de valor P2P de uma organização descreve a gama completa de atividades e desafios envolvidos em cada etapa do processo P2P (Figura 1).

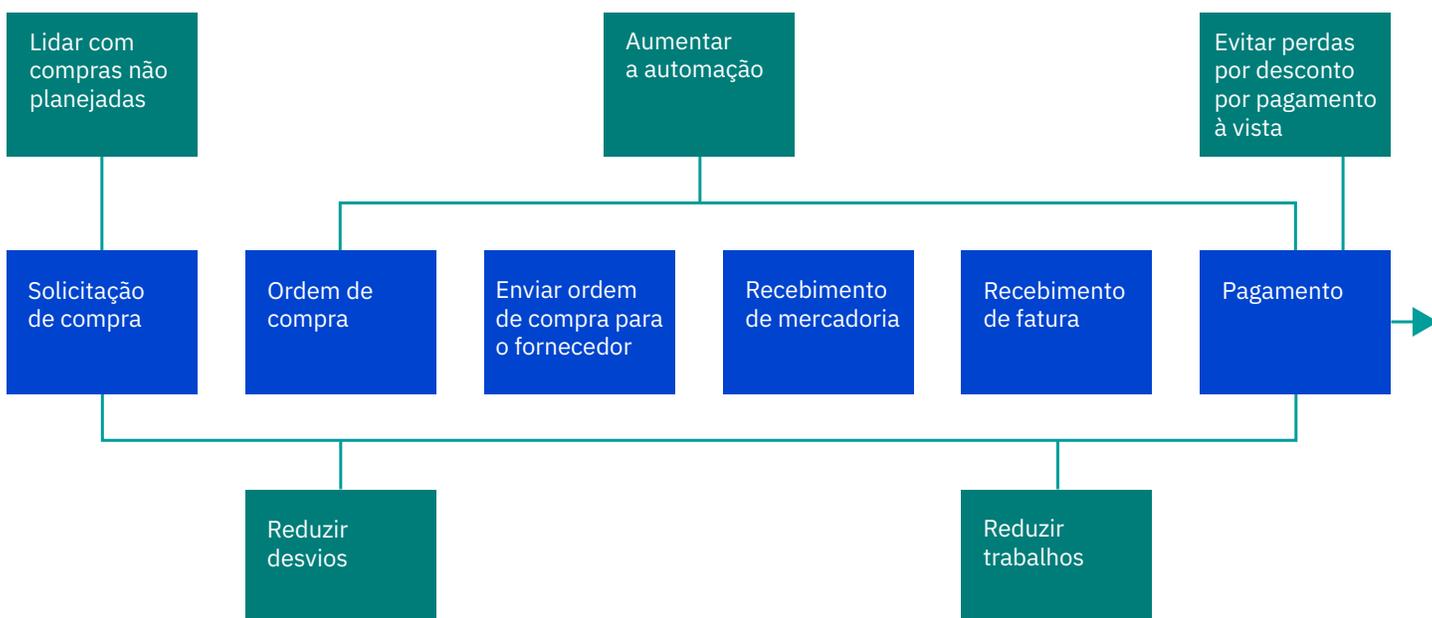


Figura 1. A cadeia de valor P2P

A IBM identificou os seguintes cinco desafios cruciais de P2P que os atuais líderes de compras precisam enfrentar:

- Compras não planejadas
- Desvios
- Retrabalhos
- Ativação da automação
- Perdas por descontos por pagamento à vista

A tecnologia de mineração de processos pode ajudar a entregar um valor máximo ao menor custo possível. Sua análise da cadeia de valor ajuda os CPOs a superar esses desafios cruciais e aumentar a eficiência operacional.

Ainda mais avançada, a tecnologia de mineração de processos com recursos de DTO, como os da IBM, fornece insights profundos e controle de processos e recursos com previsões baseadas em cenários de diferentes estratégias da empresa, tais como:

- Descoberta automática, simplificação e análise dos processos de negócios de ponta a ponta a partir dos logs de transações de qualquer sistema de TI
- Monitoramento constante do desempenho e conformidade do processo por meio da análise de variantes, gargalos e desvios com análises de causa raiz
- Otimização contínua do processo por meio de simulações de cenários hipotéticos com o ROI esperado

Análise processos complexos com mineração de processos em vários níveis

Toda organização tem dados brutos em seus sistemas de TI que podem ser usados como fonte de valor. A tecnologia avançada de mineração de processos pode usar esses dados para fornecer instantaneamente insights profundos dos processos, recursos e possíveis resultados.

É importante salientar que o IBM Process Mining consegue mapear com precisão processos complexos como o P2P com seu exclusivo recurso de mineração de processos de vários níveis.

As técnicas tradicionais de mineração de processos não são capazes de mapear com precisão processos complexos que envolvem etapas, eventos e entidades ligados por muitos relacionamentos simultâneos. Como resultado, eles não conseguem administrar as divergências

de dados e as questões de convergência que caracterizam esses complexos processos de negócios e, portanto, são incapazes de tratá-los como processos únicos. As estatísticas seriam tendenciosas e enganosas.

Com a mineração de processos em vários níveis, você pode mapear vários processos derivados, como os diferentes subprocessos de P2P (compra, pedidos, faturamento, pagamento), em um único modelo abrangente, resolvendo a enorme limitação enfrentada pelas metodologias tradicionais. Os processos em vários níveis descobertos automaticamente são uma rica fonte de ideias e insights.

Supere os desafios com dashboards de análise avançados e personalizados

A coleção padrão de dashboards de análise avançados originou-se das observações da IBM dos problemas mais comuns no processo P2P. Eles são ideais para se aprofundar em cada desafio de compras com inteligência operacional e análise de dados.

Para cada desafio, o IBM Process Mining fornece um dashboard analítico avançado com o máximo de visibilidade e eficácia para ajudar a atingir as metas e necessidades de qualquer negócio.

Uma estratégia de sucesso deve ser ao mesmo tempo eficaz e realizável. Com dashboards de análise avançados, os CPOs podem usar indicadores de desempenho (KPIs) pré-configurados, visualizações de dados e insights bem definidos para enfrentar os cinco desafios que têm o maior impacto na cadeia de valor.

Ao alinhar as compras com a estratégia de sua organização, você pode personalizar dashboards visuais para ajudar a economizar tempo, melhorar a tomada de decisões e enfrentar os desafios da cadeia de valor.

Estes dashboards de autoatendimento não só ajudam a liderar os CPOs com seus objetivos e metas, mas também facilitam o alinhamento dos stakeholders, apoiam a visão da organização e ajudam a dominar a complexidade.

Desafios

Os desafios imediatos dos chefes de compras hoje se concentram no aumento da complexidade em todas as frentes envolvidas na condução do sucesso do processo de compras. Embora muitos CPOs possam se sentir sobrecarregados por um mar de complexidades crescentes, ainda há maneiras de enfrentar esse aumento de complexidade mudando para um modo proativo, abordando diretamente os principais desafios que impactam a cadeia de valor de compras.

“A maioria dos CPOs citou o controle deficiente dos dados mestres como o maior desafio para dominar a complexidade digital.”

— Deloitte Global CPO Survey 2019

Na prática, a análise da cadeia de valor P2P da qual sua organização depende ajudará os CPOs a gerenciar a complexidade, reduzir riscos, melhorar o desempenho e abrir novas oportunidades.

“A maioria dos CPOs sente que os riscos relacionados com as compras aumentaram durante os últimos 12 meses”.

— Deloitte Global CPO Survey 2019

Ao mesmo tempo em que lidam e assumem a complexidade de forma eficaz, os CPOs também serão capazes de alimentar os esforços de transformação digital, um imperativo para as organizações de compras de alto desempenho.

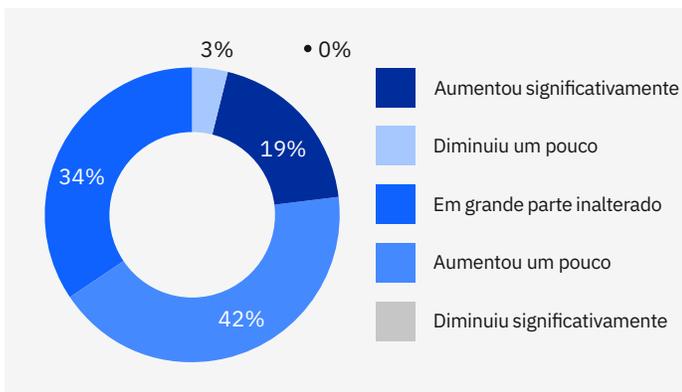


Figura 2. A Deloitte Global CPO Survey, 2019, reuniu respostas de 481 líderes de compras em 38 países, representando organizações com um faturamento anual combinado de 5 trilhões de dólares.

Os CPOs que enfrentam sua complexidade de cadeia de valor e riscos podem utilizar tecnologias disruptivas, como a mineração de processos, para ir à ofensiva, superando assim obstáculos e aproveitando oportunidades.

A seguir, os CPOs podem encontrar os passos para superar os principais desafios em sua cadeia de valor utilizando a tecnologia de mineração de processos.

Desafio 1: Compras não planejadas

O primeiro desafio para o qual a tecnologia de mineração de processos traz benefícios nas compras são as compras não planejadas. Os processos P2P ineficientes e complicados muitas vezes resultam em grandes volumes de comportamentos de compras não planejadas.

Vazamentos significativos de valor no processo P2P são um problema persistente para muitos chief information officers (CIOs), especialmente em compras indiretas que não atendem à política de compras de uma organização. Isto inclui métodos de aquisição fora do contrato e compras não autorizadas. A compra não planejada encarece o acordo com o fornecedor porque o volume do contrato estrutural diminuiu ou as mercadorias são compradas a um preço muito alto.

Como o IBM Process Mining pode ajudar

Seguindo a definição ampla de uma compra não planejada, o IBM Process Mining oferece dois dashboards de insights padrão para ajudar os líderes de compras a identificar este tipo de compra:

- Ordem sem requisição de compra
- Fatura sem uma ordem

Estes dashboards dão aos líderes de compras uma visão instantânea dos números e detalham os fornecedores ou grupos de compras mais envolvidos e quaisquer recursos que funcionem rotineiramente desta forma.

Além disso, o IBM Process Mining calcula a economia esperada que uma empresa pode obter ao gerenciar corretamente esses pedidos.

Desafio 2: Desvios

O segundo desafio são os desvios. Os desvios são um componente esperado dos processos de negócios — flutuações imprevistas nos mercados econômicos e mudanças na tecnologia ou na demanda dos clientes requerem agilidade. No entanto, os desvios também podem indicar desconhecimento de como um processo é realizado.

Como os desvios estão diretamente ligados às finanças da empresa, é crucial para os CIOs compreender quais desvios contêm variantes que são benéficas e quais são problemáticas para acompanhar a variabilidade e a volatilidade, o verdadeiro inimigo da ordem e do ambiente de produção perfeitos.

Como o IBM Process Mining pode ajudar

A mineração de processos com capacidade de gerenciamento de processos de negócios (BPM) pode localizar e analisar os desvios e fornecer informações adicionais sobre os desvios mais significativos para a tomada de decisões. Isto é feito lendo os dados existentes e comparando um modelo preferido ou modelo de referência do processo com a forma em que as atividades estão sendo efetivamente realizadas.

Um desvio frequentemente recorrente poderia ser o resultado de o departamento preferir os serviços de um fornecedor particularmente especializado, mas também poderia indicar uma falta de controle. Uma análise minuciosa dos desvios trará clareza aos comportamentos do departamento ou entidade envolvida e identificará qualquer retrabalho que possa ocorrer durante o processo de compra.

A verificação de conformidade é o início ideal para identificar qualquer desvio e, portanto, destacar a variabilidade e volatilidade presentes no processo. A análise automática e orientada por dados é rápida e confiável e não requer reuniões demoradas, propensas à subjetividade.

A verificação de conformidade encontra automaticamente casos não conformes no processo e mostra as atividades que divergem do modelo de referência, juntamente com a frequência de cada uma dessas variantes. Além disso, mostra outras informações significativas, tais como a entidade mais relevante e o fornecedor envolvido em atividades não-conformes dentro de um desvio.

Uma característica igualmente importante na verificação de conformidade da solução IBM Process Mining é a análise automática da causa raiz. Enquanto as ferramentas de inteligência empresarial não podem fornecer uma análise de causa raiz, a mineração de processo pode porque começa por mapear um modelo real, como é o processo a partir de registros de eventos para comparar com o modelo de referência.

A análise da causa raiz descobre atividades inesperadas, quem está envolvido, por que a não conformidade está acontecendo e onde ela está causando gargalos e retrabalhos e impactando outras atividades no processo.

Os dashboards de controle de inteligência de processo personalizados da solução IBM Process Mining ampliam a análise de atividades não-conformes e podem ser usados como uma ferramenta de relatório e monitoramento.

Dashboards personalizados fornecem um detalhamento granular de um subconjunto específico de variantes. O IBM Process Mining pode identificar e destacar casos não-conformes, incluindo tempo médio de execução, custo médio e quaisquer outros KPIs relevantes, analisados caso a caso ou pelo número total de casos. O dashboard também indica a economia esperada após minimizar estes desvios, facilitando a tomada de decisões impactantes por parte dos CPOs.

Estas características inteligentes permitem aos CPOs visar imediatamente os desvios críticos.

Desafio 3: Retrabalhos

Muitas organizações ainda dependem de atividades manuais e repetitivas. Essas atividades de baixo valor requerem tempo e podem ter impacto em cada parte de um negócio, aumentando o custo total e a duração do processo.

Os retrabalhos estão frequentemente presentes quando o processo P2P não é automatizado o suficiente e as atividades manuais não são realizadas corretamente na primeira vez ou faltam informações que foram necessárias para completar um caso.

Como o IBM Process Mining pode ajudar

A tecnologia de mineração de processo como o IBM Process Mining pode ajudar os líderes de compras a identificar retrabalhos, antecipar como eles afetam processos complexos e conduzir atividades de aperfeiçoamento.

O IBM Process Mining é mais do que apenas uma ferramenta de relatório e monitoramento — é uma ferramenta de análise que detecta retrabalhos em um nível totalmente novo com as causas, percepções de desempenho e recomendações de automação.

Graças a estas funcionalidades inteligentes, as organizações conseguem localizar os retrabalhos que desejam automatizar para aumentar a eficiência e a produtividade, bem como para liberar os trabalhadores a despenderem mais tempo em atividades criativas ou complexas.

Os widgets Reworks View e Activity Reworks mostram as atividades mais retrabalhadas do processo P2P de uma empresa e medem seu desempenho.

Desafio 4: Ativação da automação

De acordo com o Institute for Robotic Process Automation & Artificial Intelligence, um robô de software RPA custa cerca de um terço do preço de um funcionário offshore em tempo integral (FTE) e um quinto do preço de um trabalhador onshore. Assim, não é para menos que nos últimos anos os líderes de compras tenham cada vez mais interesse em automatizar atividades repetitivas e intensivas em mão de obra.

Há muitos benefícios imediatos com a adoção do RPA, tais como produtividade otimizada, melhores análises e insights, e aumento do ROI. A RPA não só proporciona valor imediato às operações, mas também permite que os funcionários voltem às atividades que exigem inteligência emocional, o que aumenta a inovação e melhora a experiência do cliente.

Como o IBM Process Mining pode ajudar

A mineração de processos como o IBM Process Mining complementa a RPA ao eliminar os dois problemas mais comuns da RPA, como já se viu na Figura 2.

“78% dos clientes de mineração de processos dizem que esta tecnologia é a chave para possibilitar seus esforços de RPA”.

— Process Mining Sector Scan, janeiro de 2020

O IBM Process Mining aborda a RPA a partir de uma perspectiva de melhoria dos processos de negócios. Partindo de uma visão clara e holística dos processos de ponta a ponta, ele identifica as melhores tarefas a serem automatizadas com base no impacto que elas trarão ao processo geral.

“O tamanho do mercado global de automação robótica de processos deve chegar a 11 bilhões de dólares até 2027.”

— Grand View Research, abril de 2021

“Apenas 4% das iniciativas de automação atingem uma escala de 50 robôs. 70% dos recursos de automação são gastos no esforço de pré-automação”.

— Deloitte Third Annual Global RPA Survey, 2018

Dashboard de monitoramento de automação

Recomendações baseadas em fatos aliadas a insights do processo em tempo real ajudam os líderes de compras a implementar e controlar a RPA em seu processo completo de ponta a ponta.

No dashboard de automação predefinido da solução IBM Process Mining, tanto as atividades manuais como as robóticas são monitoradas, fornecendo informações detalhadas sobre KPI, análises de custo e tendências de automação. Estas informações ajudam a simplificar a tarefa do CIO de identificar as atividades mais caras que ainda não foram automatizadas.

O dashboard é uma solução de relatórios configurável que fornece o status exato da implementação e execução da RPA de uma organização. O IBM Process Mining é uma solução sem compromisso com nenhuma ferramenta, projetada para que os usuários possam se integrar facilmente com qualquer solução RPA planejada ou existente.

O rápido desenvolvimento e o grande envolvimento dos stakeholders são essenciais para as implementações da RPA. Portanto, é importante adotar uma abordagem holística que se concentre no alinhamento das pessoas, processos e estrutura por meio do monitoramento inteligente das métricas de KPI e acordo de nível de serviço (SLA).

Os widgets de visualização de dados permitem que os líderes de compras interajam com os dados para encontrar os principais insights de negócios. O IBM Process Mining permite que você escolha entre uma lista de widgets disponíveis, adicione widgets personalizados e selecione dentre uma galeria em constante expansão.

Decision Rules Miner

As regras de negócios traduzem a lógica necessária para converter dados brutos de sistemas empresariais em informação e, em última análise, conhecimento que facilita as decisões baseadas em fatos.

As ferramentas tradicionais de mineração de processos só identificam a probabilidade de os casos seguirem um caminho específico após um ponto de decisão; entretanto, as informações contextuais das regras de negócios são essenciais para aumentar a confiabilidade e a qualidade dos modelos e análises dos processos, contribuindo para um DTO mais preciso para uma tomada de decisão eficaz.

O Decision Rules Miner é uma característica única da solução para descobrir automaticamente correlações nos dados de negócios já disponíveis no processo para identificar as regras de decisão que determinam porque o processo está seguindo um caminho específico. Em essência, partindo dos dados de negócios existentes, o Decision

Rules Miner extrai as regras de negócios em cada ponto de decisão do processo e as adiciona ao modelo de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN) que já foi descoberto no início da análise do processo.

Com a descoberta das regras de decisão, os líderes de compras podem compreender ainda mais o processo a partir de uma perspectiva comercial, o que aumenta a precisão e a confiabilidade ao selecionar áreas para melhoria e tomada de decisões estratégicas.

Combinando a probabilidade e lógica por trás dos casos seguindo caminhos específicos, o IBM Process Mining pode gerar um modelo de processo avançado que pode ser usado para simular cenários hipotéticos com o intuito de testar estratégias de melhoria.

Simulação sofisticada e comparações diff

A tecnologia de simulação combinada com a mineração de processos desempenha um papel essencial na melhoria de processos de negócios complexos. Ela fornece uma metodologia não invasiva, sem risco e de baixo custo para identificar e analisar os fatores subjacentes que contribuem para o mau desempenho do processo enquanto avalia as oportunidades de melhoria.

No início de qualquer iniciativa de melhoria do processo de negócios, é crucial gerenciar cuidadosamente os riscos associados a ela para garantir sua sustentabilidade e sucesso. Ao considerar a natureza e complexidade das operações de compras e o impacto significativo que elas têm sobre os stakeholders, pode ser uma tarefa difícil para os profissionais garantir que nada dê errado durante essas iniciativas de melhoria e que todos estejam integrados no projeto.

A simulação pode tanto eliminar a incerteza ligada à melhoria de processos complexos como ajudar uma organização a evitar erros dispendiosos. Os mecanismos de simulação como o IBM Process Mining fornecem um ambiente de simulação virtual sem riscos para testar qualquer número de ideias e melhorar a tomada de decisões para a melhoria do processo. A simulação é parte integrante dos programas de melhoria de processos de qualquer organização.

A simulação holística da solução IBM Process Mining combina todos os dados do modelo de processo atual para calcular o desempenho e o ROI esperado do modelo de processo após a implementação das melhorias que estejam sendo testadas. Ao simular um cenário hipotético, como a implementação da RPA, você pode compará-lo com o status real do processo no recurso do diff para uma melhor tomada de decisão baseada em evidências.

Desafio 5: Perdas por descontos por pagamento à vista

Com um programa de pagamento antecipado, os profissionais de compras podem negociar descontos significativos à vista com os fornecedores para apoiar a cadeia de suprimentos da organização. Embora cada fatura aprovada seja uma oportunidade de transformar contas a pagar em economia de custos, se a abordagem não for administrada em tempo hábil e os prazos não estiverem sendo cumpridos, as organizações perdem importantes descontos em dinheiro e custam a confiança do fornecedor.

Dar aos fornecedores a opção de serem pagos antecipadamente em qualquer fatura assim que ela for aprovada fomenta uma cadeia de suprimentos mais forte. Pagamentos antecipados podem ajudar os fornecedores a evitar opções onerosas de empréstimo e, portanto, melhorar seus resultados, pois eles podem usar o fluxo de caixa adicional para contratar, crescer e desenvolver seus negócios.

Porém, se você não pode se comprometer com pagamentos antecipados, pode realmente haver uma maneira de fortalecer as relações com os fornecedores enquanto economiza milhões? A resposta é sim. Vamos explorar como isto é possível.

Como o IBM Process Mining pode ajudar

Os relacionamentos sólidos com fornecedores são uma ótima maneira de os profissionais de compras garantirem economia para a organização. O simples cumprimento dos prazos estabelecidos pelos fornecedores pode resultar em grandes economias. Estas são economias reais para toda a cadeia de suprimentos e podem ser monitoradas com dashboards personalizados para gastos sob gerenciamento como aqueles feitos sob medida e fornecidos pelo IBM Process Mining.

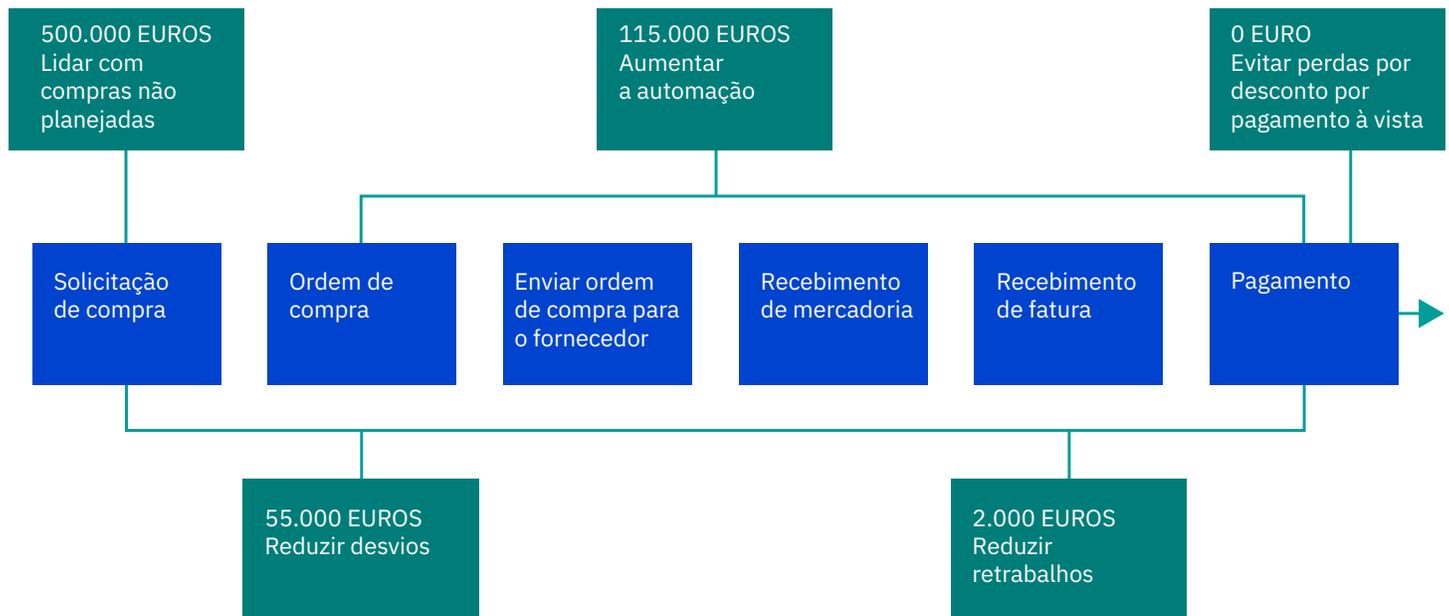


Figura 3. A cadeia de valor P2P de uma empresa automotiva com uma economia total esperada de 672.000 euros

Fonte: IBM P2P Automotive Total Potential Savings Using IBM Process Mining

Economia total prevista

Todos os profissionais de compras têm o mesmo objetivo: encontrar novas maneiras de gerar economia de custos e aumentar o valor em sua organização.

A economia sempre foi um tema difícil para as compras. A confiança em pontos de dados discutíveis e raramente utilizados constrói uma base instável para os CPOs. Mesmo quando as equipes geram economia que a empresa pode verificar, a equipe de gerenciamento executivo esperará que elas gerem mais economia. Então, o que está por vir?

O objetivo da IBM é identificar metas que proporcionem valor comercial real a partir de uma perspectiva de economia, considerando todas os stakeholders e toda a cadeia de valor P2P para desenvolver vários resultados que proporcionem inovação e garantam economia.

Avançando em direção a uma abordagem de melhoria contínua do processo de negócios, capitalizando as partes interessadas existentes, tais como sistemas de TI empresariais, o fornecedor da tecnologia certa não apenas aumenta a agilidade na compra, acabando com a complexidade e proporcionando transparência operacional. Ele também garante melhorias e inovações capazes de economizar com oportunidades impulsionadas por dados.

As empresas que aproveitam o poder da mineração de processos conseguirão tomar decisões informadas a baixo custo que fazem sentido para a empresa e suas partes interessadas. Ao entender onde estão essas oportunidades e ao testar as iniciativas antes da implementação, os CIOs podem garantir a economia prevista como nunca (Figura 3).

Saiba mais

Baixe sua cópia do [NEAT Assessment for Process Discovery & Mining, 2021](#), da NelsonHall.

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Brasil Ltda

Rua Tutóia, 1157

CEP 04007-900

São Paulo, SP

Produzido nos Estados Unidos da América

Dezembro de 2021

IBM e o logotipo IBM são marcas comerciais ou marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada das marcas registradas da IBM está disponível em ibm.com/trademark.

Este documento é atual na data de sua publicação inicial e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM opera.

Os dados de desempenho e os exemplos de clientes citados são apresentados apenas para fins ilustrativos. Os resultados reais de desempenho podem variar de acordo com configurações e condições operacionais específicas.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “TAIS COMO ESTÃO”, SEM GARANTIA EXPRESSA OU IMPLÍCITA DE, ENTRE OUTRAS, COMERCIALIZIDADE, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO FIM OU DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos da IBM têm a garantia de acordo com os termos e condições dos acordos dentro dos quais são fornecidos.

