

Case de Sucesso - Unimed Londrina

A Cooperativa

A Unimed Londrina é uma cooperativa de **assistência médica** que atua em **Londrina** e em outras **28 cidades** do **Paraná**. Hoje conta com **485 colaboradores**, **1.154 médicos** cooperados e uma rede de prestadores composta por **32 hospitais**, além de **laboratórios**, **clínicas** especializadas, **clínicas** de imagem e **ambulâncias** credenciadas. Durante mais de **40 anos** de história, mantém a **liderança do mercado regional** de planos de saúde, tendo atingido em **2015** a marca recorde de mais de **190 mil clientes**.

A implementação do BPM

Em 2011, a empresa iniciou a **implantação** de um sistema de **automação de processos** de negócio (**BPMS**), buscando ganhos de **eficiência** nas **operações**. Os **benefícios** esperados:

- Proporcionar **agilidade** por meio da **otimização contínua** dos processos;
- Aumentar a **visão sistêmica** da cooperativa, favorecendo a **integração** com clientes, médicos cooperados e outros stakeholders;
- **Centralizar** os fluxos de **informação** associados aos processos, evitando **perda de informações** entre os sistemas existentes;
- Imprimir **legalidade** às **aprovações**;
- **Reduzir despesas** administrativas.

Além de ganhos em **performance**, a **otimização dos processos** gerou maior **controle**, **transparência** e uma visão maior de **gargalos** nas **etapas** de cada **processo**, assim como uma melhor **dinâmica para aprovações** via **mobile** e acompanhamento de **indicadores de desempenho**.

Atualmente a cooperativa conta com **15 processos automatizados**, que trazem ganhos significativos de **performance** e **controle**.

O porquê da escolha por BPM

A **necessidade** de implantação de uma **solução de BPM** (Business Process Management) na Unimed Londrina partiu da **estratégia** definida para o horizonte de **2011 a 2014**, em que um dos temas priorizados foi **Excelência Operacional**. A grande **motivação** da cooperativa esteve associada à **obtenção de controle** para **suportar** o momento de **crescimento** da empresa.

O trâmite de **papel** era muito **intenso** e não eram raras as situações em que os **papéis se perdiam**. Aconteciam também situações de **perda de prazos** em atividades rotineiras como **Solicitação de Treinamento** por colaboradores ou **Pagamento a Fornecedores**.

Algumas **ferramentas** específicas se mostravam **obsoletas** e precisavam ser **substituídas**, o **SAC**, por exemplo, era uma ferramenta da **Unimed Brasil** utilizada para **solicitações** de aquisição de **bens** e **serviços**, ferramenta de **baixa usabilidade** que seria **descontinuada nacionalmente**.

Era preciso **substituir** também o **fórum “Base de Conhecimento”** para suportar o banco de ideias, que até então era gerido através do **Word/Excel**. Essa prática interna permitia que diversos colaboradores identificassem

Case de Sucesso - Unimed Londrina

ideias de melhoria para as **rotinas de trabalho**, porém com o aumento no volume de ideias, tornou-se inviável manter o banco de **gestão** naquele formato.

Também era necessário melhorar o procedimento dos **formulários de controle interno**, as **RQU's - Requisito de Qualidade Unimed**, responsáveis pela tramitação de **vários tipos de processos** e que **dificultavam o controle**, por serem **manuais**. Por exemplo, para se fazer uma **solicitação de pagamento**, existia um **formulário padrão RQU** que tinha que ser **preenchido no Word**, **impresso** para **coleta manual de assinaturas** e depois **encaminhado** para **pagamento**. Tudo isso exigia maior **tempo dos colaboradores** na **realização das atividades**, criando-se dessa forma, a **necessidade da automação de processos** para **profissionalização** e **controle das rotinas de trabalho**.

Segundo **Elisângela Ramos**, Gestora de Planejamento e Desenvolvimento, *“A implantação de um sistema de automação de processos na Unimed Londrina fundamentou-se na **necessidade de gerar maior produtividade na cadeia de valor da cooperativa e elevar a satisfação dos clientes, proporcionando serviços de qualidade e com agilidade.**”*

A automação dos processos

Após o **sucesso** no **piloto** de **automação** do **processo** de **Solicitação de Pagamentos**, a cooperativa ganhou **confiança** na adoção da **tecnologia** e na **solução de BPM**. Hoje a Unimed Londrina conta com **16 processos automatizados**:

- Alterar Situação de Colaborador
- Analisar Nota Fiscal OPME
- Avaliar Período de Experiência
- Cancelamento/Alteração de Refeição
- Comprar Itens
- Gerir Patrimônio
- Inscrição para Recrutamento Interno
- Pedido de Assessoria de Comunicação
- Preencher briefing
- Realizar treinamentos
- Realizar Viagem
- Requisição de Colaborador
- Solicitação de Pagamento
- Gestão de Refeição
- Solicitar Assessoria Jurídica

Recentemente, a **Unimed** iniciou a automação de processos **específicos** do **negócio da saúde**, como o de **Solicitação de Informações Gerenciais**, processo que diz respeito à gestão de **irregularidades médicas**, como as de **consumo inadequado de medicamentos** ou uso **indevido do plano de saúde**. O processo se inicia com a **suspeita** de uma **irregularidade** pelo **gestor**, que dispara uma **solicitação de informações** para que se possa **apurar e tratar** o caso. O tratamento pode envolver **penalidades aos usuários** ou mesmo a **revisão de normas e regras de negócio** existentes. **Processo novo** que foi **criado e automatizado** na ferramenta **Lecom BPM**.

Atualmente, **54.648 atividades** por ano são realizadas via **Lecom BPM**.

Todos os **485 colaboradores** têm acesso hoje à ferramenta. Processos como o de **Solicitação de Treinamentos**, **Inscrição para Recrutamento interno** e **Gestão de Refeições** podem ser utilizados por **todos os colaboradores** da instituição, através do acesso ao **BPM da Lecom** por meio da **intranet**.

Outros processos são **customizados** de acordo com cada **perfil de colaborador**, considerando sua **função** e sua **etapa de ciência/aprovação** de determinado processo.

Conforme já mencionado, todos os **fornecedores** também têm acesso à solução de **BPM** para processos como o de **Compra de Itens**.

Case de Sucesso - Unimed Londrina

Um dos principais **diferenciais da automação** é a **integração** com os **principais sistemas legados** existentes na Unimed Londrina. Com isso, torna-se mais **fácil e intuitiva** a **manipulação de dados**, que podem ser acessados a partir de uma **mesma interface**. Segundo **José Roberto de Souza**, Gestor de TI, *“desta forma é possível evitar o retrabalho de processos suportados por mais de um sistema. Ou seja, com uma interface integrada, o usuário final realiza suas atividades uma única vez.”*. A empresa alcançou um percentual expressivo de **90% de integração** com os **30 sistemas existentes**.

Outro **diferencial** é a **autenticação automática** através do **Active Directory (AD)**, que possibilita o login no **BPMS** a partir do próprio login na rede da Unimed Londrina, através de uma **interface integrada**.

A disseminação interna da filosofia de BPM

Uma característica relevante do projeto foi o **alto envolvimento de equipes internas**. A incorporação da **filosofia de BPM na cultura** da cooperativa contou com a **participação** de **áreas estratégicas** como **Comunicação e Marketing, Planejamento & Desenvolvimento e TI**.

Os **gestores** de P&D e de TI da Unimed Londrina realizaram **apresentações** presenciais aos **colaboradores** e utilizaram **matérias** sobre tecnologia, **infográficos** e a própria **intranet** para que todos compreendessem as **melhorias** que o uso da plataforma traria.

Além disso, a área de **Comunicação e Marketing** atuou fortemente na **divulgação** de informações sobre os **novos processos** implementados, explicando suas **mudanças** e **benefícios** para os colaboradores.

A criação de um Escritório de Processos

Uma preocupação da Unimed Londrina estava na dependência em relação ao fornecedor de BPMS para **continuidade** dos trabalhos de **automação**. Nesse sentido, a introdução da plataforma de BPM contou com um **treinamento específico** para um grupo de **10 profissionais da Unimed Londrina**, provenientes de **diversas áreas de negócio**. Tais profissionais foram envolvidos como parte da **equipe do projeto**, trabalhando lado a lado com a Lecom, eles seriam os responsáveis por **construir novos processos**, enquanto o fornecedor seria acionado na necessidade de construção de **integrações avançadas** por meio de web services ou robôs.

Após um tempo, no entanto, houve uma **descontinuidade dessa equipe de profissionais** e o desafio da dependência voltou a ser uma questão a ser avaliada. Foi nesse momento que a Unimed Londrina percebeu que a unidade precisava de um **núcleo de BPM** para manter os **processos vivos**.

Nesse sentido, em 2013 foi criada uma **estrutura de processos** dentro da área de **Planejamento e Desenvolvimento**, com 2 pessoas que contam com o apoio de outras áreas: Estratégia, Gestão de Projetos, Qualidade e Gestão de Riscos. Esse núcleo se configurou como um **Escritório de Processos (BPM Center of Excellence)**, responsável por **disseminar os conceitos de BPM e automação de processos**.

Foram realizadas **capacitações** iniciais para os **colaboradores do escritório**, e desde então essa equipe está assumindo as atividades de **automação de processos com autonomia**.

A **expectativa** para 2016 é de **promover** alguns **multiplicadores do Escritório** nas **áreas de negócio** e avançar ainda mais com o projeto de **amplitude do BPM** na Unimed Londrina.

Case de Sucesso - Unimed Londrina

Sobre o Retorno do Investimento

O ROI do projeto também está sendo acompanhado e calculado pela equipe da Unimed. Em **poucos meses** após a **implantação do BPM** foi possível à constatação da **curva favorável** para o retorno do investimento. Os principais processos existentes e que **impactaram** significativamente a **melhora na rotina e atendimento** da Unimed Londrina foram:

▪ Comprar Itens

Com a chegada do BPM, o processo foi automatizado de **ponta a ponta** incluindo etapas como as de patrimônio, manutenção, e TI para casos específicos de produtos. Os ganhos obtidos estavam diretamente relacionados ao **controle e rastreabilidade** do processo, além de proporcionar:



Economia de Tempo
72k/ano



ROI de 182%
(últimos 5 anos)

▪ Solicitação de Pagamento

Este processo, anteriormente era feito através de **formulários impressos**. Levava-se em média **3 dias** para que a **solicitação** chegasse até a área **financeira** com todas as **aprovações necessárias** para realizar o **pagamento**. Existiam casos extremos que levavam inclusive **semanas** para chegar o documento ao **financeiro**. Até mesmos casos de **perda de documento** na empresa, sendo necessário realizar uma **nova solicitação** de pagamento após **cobrança do fornecedor**. Com o BPM da Lecom, o **tempo caiu para 1 dia na média**, desde o início/abertura do processo até a chegada do documento ao setor financeiro.

Processo com formulários impressos



3 dias (72h)

Processo de BPM



1 dia (24h)



Economia de Tempo
78k/ano
(últimos 4 anos)



ROI de 204%



Redução mensal de no mínimo **10.000 impressões de papel/mês** com o processo de Solicitação de Pagamento



De acordo com o ROI, em **menos de 6 meses**, os processos Compra de Itens e Solicitação de Pagamento **foram pagos**



Com o processo Solicitação de Treinamentos, obtiveram **ganhos adicionais de prazo**, era realizado em 2, 3 dias, foi **reduzido para 1 dia** em média

Case de Sucesso - Unimed Londrina

Vantagens competitivas

A automação e gestão por processos modificou a forma como a Unimed Londrina realiza suas atividades e isso impactou positivamente a excelência operacional proporcionada aos colaboradores, usuários e clientes em geral. Segundo Weber Guimarães, Executivo de Desenvolvimento Estratégico da Unimed Londrina: *“O papel da gestão por processos é de alinhar a estratégia da organização, isso faz com que as pessoas estejam mais comprometidas com o processo e com a entrega de valor ao nosso cliente e também com a qualidade do atendimento ao usuário. A gestão ainda possibilita, um desenvolvimento contínuo na forma como realizamos as atividades, além de grande economia nos custos e no tempo de execução dos processos, nos permitindo dedicar o tempo em pensar no processo de forma a gerar análises e usar a criatividade e a inovação a favor do negócio.”*.

Cliente desde: dezembro de 2010

Texto case: novembro de 2015

Velocidade, produtividade e inteligência. Esses são os pilares para oferecer a sua organização o melhor de uma plataforma de BPM. Com foco total no resultado, trabalhamos para que instituições públicas e privadas estejam preparadas para entender e superar as expectativas de seus clientes que mudam em um ritmo acelerado.

