



patrocínio



AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS EXIGE DISCIPLINA



Automatizar processos é o caminho para as empresas ganharem produtividade, reduzirem custos e obterem o mais adequado time to market. Mas, automatizar processos pressupõe disciplina e rigor no mapeamento, na documentação e na definição apurada dos processos. Não basta escolher a melhor ferramenta. Antes de tudo, é preciso revisar e, sempre que possível, simplificar a forma como as coisas são feitas. É fundamental que, para isso, as áreas de negócios e de TI estejam alinhadas, para que se crie cultura dentro das empresas para o redesenho dos processos.

Só assim se cria o ambiente para a adoção de novas tecnologias de automação de processos, como o RPA (Robotic Process Automation), em tarefas repetitivas ou de menor relevância para o modelo de negócio das empresas.

É o que mostram os participantes desta mesa-redonda, conduzida pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau: **André** Tritapepe de Souza, gerente global de governança de TI e segurança da informação da Braskem; **Curt** Zimmermann, diretor de novos negócios da Bradesco Seguros; **Gustavo** Roxo, sócio e responsável pela estratégia do BTG Pactual; **Marcia Ogawa**, sócia-líder da indústria de tecnologia, mídia e telecomunicações da Deloitte; **Marcia Wolff**, diretora de transformação digital e Inovação da Vivo; **Maurício** Vieira, diretor global da área de Urologia da Boston Scientific; Paulo **Palaia** Sica, CIO da Gol Linhas Aéreas e diretor geral da Gol Labs; **Pedro** Neves, diretor de tecnologia, inovação e processos da Tegma; e **Walkiria** Marchetti, diretora executiva e responsável pela área de infraestrutura e governança de TI do Bradesco.

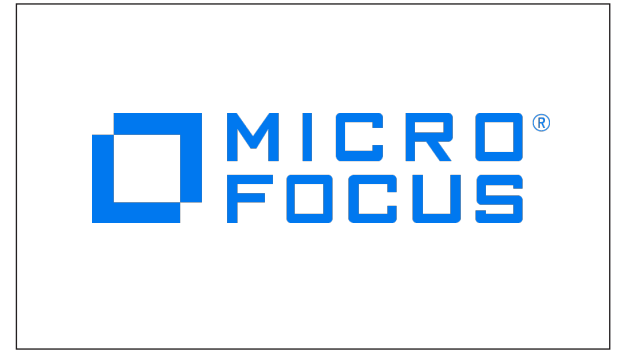
Informática Hoje - Vamos começar com a Marcia Ogawa, que tem, na Deloitte, uma visão

privilegiada do comportamento das empresas quando se trata de automação de processos. **Marcia Ogawa** - Por ser uma atividade interna das empresas, acho que ela ocorre em vários pontos da cadeia, desde a área de marketing, de customer service à parte de operações. E temos visto a implementação dessas soluções de forma acelerada. Quando mergulhamos na área de TI, o que temos visto, sobretudo em bancos e operadoras de telecom é a utilização de Inteligência Artificial nas operações de TI, tanto nas operações de rede quanto nas operações internas. Na área de marketing, vemos também



“Esse é o grande pulo do gato do RPA: como você consegue fazer uma automação mais ou menos rápida, sem precisar mexer no legado”.

Marcia Ogawa, da Deloitte



tanto o uso de Inteligência Artificial quanto de RPA, que hoje são coisas muito integradas. Inteligência Artificial também tem sido usada para capturar informações externas e para ajudar as empresas a transformarem os seus negócios. Não é simplesmente digitalização interna, mas é também como fazer com que a empresa consiga prover serviços digitais para o mercado. A Vivo é um case importante de transformação digital de empresa que passou a vender serviços para fora. Hoje há um movimento de grandes empresas, como bancos e indústrias de manufatura, para se transformarem em serviços digitais. Na verdade, trata-se de um tripé: o interno; o uso de toda essa tecnologia para transformar o negócio para vender serviços digitais; e o terceiro, que é customer engagement. Ou seja, tudo o que consegue fazer com as novas tecnologias para obter informações do cliente. Hoje temos um ferramental de tecnologia que nos permite atingir esses três objetivos de negócios.

IH - Pelo que entendi, dá para dizer que RPA é uma tecnologia agnóstica?

Marcia Ogawa - Já tivemos vários casos de implantação sem mexer em nada no legado. Acontece muito de o cliente não querer mexer em coisas do legado para fazer a automação dos processos através de RPA. Acho que esse é o grande pulo do gato do RPA: como você consegue fazer uma automação mais ou menos rápida, sem precisar mexer no legado. É possível fazer alterações do legado ao longo do tempo. Outra área em que percebemos um forte uso de RPA hoje, é a de tributos. Todo mundo aqui sabe que a parte tributária é muito complexa no Brasil e que temos utilizado os robôs, seja para cálculos, para se obter dados de sites externos ou para automação interna.

IH - Mas não é uma tecnologia difícil de controlar?



Marcia Ogawa - Quando você usa RPA para obter dados externos, por exemplo, é preciso balancear bem as coisas, ou seja, tem que escolher muito bem a aplicação. Acho que a chave é escolher bem a aplicação em que se vai utilizar o RPA.

IH - Quer dizer, as empresas têm que ter o controle apurado dos processos, caso contrário, vão automatizar bobagem.

Marcia Ogawa - Exatamente, vão automatizar bobagem. Na verdade, as empresas ainda têm muitas operações manuais. Nessas operações manuais repetitivas é que é passível utilizar o RPA no curto prazo. E acho que também a facilidade de uso e o baixo custo de implementação dessas ferramentas vão permitir que isso decole rapidamente.

IH - Como você citou o exemplo da Vivo, passo a palavra para a outra Marcia, para que ela conte a experiência de RPA na Vivo.

Marcia Wolff - Começamos esse caminho do RPA no final do ano passado. Só que no início a gente não se estruturou como deveria para andar por esse caminho. O primeiro passo que fizemos foi o de escolher as ferramentas. Quisemos começar com dois parceiros e duas ferramentas para testar o mercado e conseguir ver no final o que poderia se usar de melhor de cada uma.

IH - Um fornecedor tinha conhecimento da participação do outro nesse teste?

Marcia Wolff - Um sabia do outro, fizemos em um modelo de competição mesmo. Porque no final do dia queríamos conseguir ver qual era a melhor competência e a melhor produtividade de cada um. Quando você implementa RPA, que é uma tecnologia nova com algumas particularidades, tem toda a questão de como é que você faz uma boa especificação do negócio junto com a área

Hamilton Penna



“Além de o RPA ajudar a enxugar processos e diminuir uma operação, você também pode apagar incêndios, se há uma operação madura”.

Marcia Wolff, da Vivo

de tecnologia. E há uma discussão importante também de como se obter melhor produtividade. Como fazemos hoje? Temos um time muito integrado de mapeamento de processos e de tecnologia, que é o time de transformação digital. Pegamos processos muito complexos para automatizar. Começamos pensando grande.

IH - Começaram pelos processos complexos?

Marcia Wolff - Começamos pelos complexos, porque quisemos enfrentar logo o desafio

grande de redução de custos. Claro que quando começa grande você leva mais tombo no meio do caminho. A gente pensou: estamos com os processos grandes e vamos obter resultados, mas vamos buscar automações pequenas também, porque ali há muita oportunidade de aprendizado e conclusão rápidas. Nós dizemos que temos dois trilhos de automação: um é o full track, em que mapeamos um processo complexo, rediscutimos esse processo, para automatizar da melhor forma. Aí já se ganha alguma coisa no remapeamento do processo. Só então você automatiza; acaba fazendo os dois juntos. E o fast track, que são muitas atividades repetitivas e pulverizadas pela empresa, em que se coloca a turma de tecnologia junto com a operação, e aí vai ganhando com a automações rápidas. Começamos com full track, com time do market, de entregar projetos complexos, demorando até seis meses para entregar. Agora já estamos entregando com dois a três meses. Isso em nove meses de operação. Em projetos muito pequenininhos, como o de uma área que ficava pegando pedidos de logística e imputando no SAP, não tinha um ganho grande, mas se você diminui de pouco em pouco, acaba obtendo resultado. Costumamos brincar que RPA também apaga incêndio. Teve problema em uma operação que colocamos no ar rápido, houve venda muito acelerada, gerando muito mais volume no back office do que imaginávamos. Colocamos o time de RPA e em quatro dias conseguimos automatizar e diminuir a fila do back office. Então além de o RPA ajudar a enxugar processos e diminuir uma operação, você também pode apagar incêndios, se há uma operação madura. Acho importante entender que o RPA tem sempre dois aspectos. O primeiro é cultural, é a forma como você acultura a empresa para essa nova tecnologia. Em tecnologia existe uma



preocupação com os times de legado, é claro, mas você vai colocar um RPA em cima do legado, não vai derrubar o legado. Então, é preciso ter uma atenção muito grande em relação a como se coloca o RPA, porque ao mesmo tempo em que ele é superprodutivo, também pode derrubar um sistema, ou pode transformar uma operação em massa e um desastre em massa. Em uma das nossas operações, colocamos a triagem de BDs. Quando o cliente fazia uma reclamação, o call center recebia o telefonema, fazia alguns testes em algumas ferramentas e demorava um tempo com o cliente na linha. Se dali não conseguia resolver, mandava para outro time, que tem outro back office, que também fazia mais testes para decidir o que fazer. Como temos o SLA muito curto, por sermos regulados pela Anatel, mandávamos muitos técnicos para campo, porque não dava tempo para fazer os testes internamente. O que fizemos foi colocar um RPA que testa tudo isso, pega a chamada do cliente e testa tudo automaticamente, usando todos os recursos que tínhamos em sistemas, então não desenvolvemos nada novo no legado. Simplesmente pegamos e orquestramos, fazendo uma automação em cima do que tinha no legado. Com isso nós diminuimos em mais de 20% a ida de técnicos a campo. Para uma empresa com o volume da Vivo, isso traz um retorno importante.

IH - Você disse uma coisa que me chamou a atenção: que no começo vocês não estavam suficientemente estruturados. Em que momento do processo vocês tomaram consciência de que tinham primeiro que se estruturar, para depois implementar a tecnologia de automação? Vocês fizeram tudo ao contrário do que mandam os manuais: começaram sem estrutura e começaram pelos processos mais complexos. Como é que vocês

chegaram à conclusão de que as coisas tinham que tomar outro rumo?

Marcia Wolff - Há um ponto a considerar aqui: há um DNA que a gente tem explorado cada vez mais na Vivo, de arriscar. Foi o que a gente fez, arriscou: vamos buscar o retorno e vamos buscar no grande. Três meses depois de ter começado a operação, a gente viu que daquele jeito não ia dar. Então houve sim um bom ownership e o

Hamilton Penna



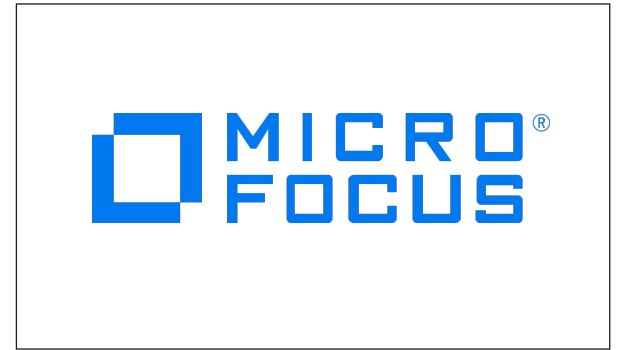
“A gente se preocupou muito com a questão da governança, porque um RPA mal construído pode indisponibilizar o serviço do banco junto aos nossos clientes”.

Walkiria, do Bradesco

sponsor acreditando que aquilo ia dar certo e investindo em nós. O que aconteceu foi que três meses depois, quando vimos que aquilo ia dar água, aumentamos o time. Hoje são 20 pessoas em tecnologia, 20 pessoas em processo e mais 100 pessoas de fábricas. Temos hoje 140 pessoas trabalhando no tema. Também dividimos a operação em dois grandes grupos, que também foi uma boa ideia. Um grupo focado no que chamamos de COE, que é o centro de excelência de RPA. Esse grupo está preocupado com uma melhor infraestrutura, como padronizar, como implantar o DevOps em RPA, como reutilizar o que estamos fazendo e como alcançamos sustentabilidade. Porque, se colocamos um RPA em cima dos sistemas, todo mês tem novos releases e o RPA quebra. Como a Márcia Ogawa citou, se alguma coisa muda no parceiro ou se alguém mexe no sistema, como é que você se antecipa? Então separamos um time focado nisso, em excelência de RPA. E um outro time que está focado na entrega dos projetos de RPA. Enquanto tudo isso era junto, a pressão da entrega era maior, então não se conseguia fazer com excelência. Tendo dois times com focos diferentes, você consegue garantir uma qualidade melhor e consegue alavancar.

IH - Você diria que é fundamental essa integração entre a área de tecnologia e a área de negócios para que a automatização dos processos dê certo?

Marcia Wolff - Mesmo na TI tradicional, em uma nova metodologia, em RPA não tem como você não fazer dessa forma. Vou além: em RPA, você não traz só o produto junto, traz também o operador junto. Então no início a gente começou uma sinergia muito grande das áreas de negócios com TI. Eu sempre brinco com isso: vamos fazer um RPA para você, mas você vai ter que morar junto comigo por um tempo. Como vou parar o



meu time, que está desenvolvendo um monte de coisas, para estar com você durante um tempo para especificar? Alguém tem que ensinar o RPA a trabalhar. Estamos tendo muito sucesso nas áreas que se aproximaram mais da gente. O desafio de agora é que temos ido, enquanto time de transformação digital, em todos os staffs de todas as vice-presidências, contando cases. Porque quando você conta o case de sucesso do que fez com outra VP, aí sim você consegue tangibilizar. Hoje, o fechamento do B2B está todo automatizado. A gente tinha um back office enorme fechando aqueles últimos dias do mês, em que se está colocando pedidos para dentro. Nós automatizamos tudo! Então, há um ganho enorme de produtividade, porque até o último minuto você consegue botar pedido para dentro. E ainda por cima diminuimos a operação.

IH - Quería ouvir a Walkiria sobre a experiência no Bradesco.

Walkiria - Quando falamos em automação de processos no setor financeiro, estamos nos remetendo a 1970. Por questões até de volumetria, o setor sempre investiu muito nessa questão. Os ferramentais também foram aparecendo ao longo desse caminho. Acho que um dos nossos maiores desafios é como administrar esse grande número de ferramentas. Teve a onda do BPM, depois teve a onda do RPA, aí vem o assunto de IA, depois vem machine learning. Tivemos uma preocupação muito grande quando surgiu o entusiasmo pelo RPA. Talvez pela proximidade que temos da tecnologia com a área de operações - e agora, coincidentemente, sou responsável pelas duas - nós estabelecemos uma regra no sentido de trabalhar em conjunto, não só na identificação das soluções disponíveis, mas de começarmos com a governança. Normalmente, não é o pessoal de tecnologia que dá sustentação ou desenvolve os projetos naturais da organização,

Hamilton Penna



“Há uns cinco anos, a gente dizia que o processo tinha que estar absolutamente maduro para ser automatizado. Só que hoje em dia não tem processo maduro, porque muda o tempo inteiro”.

Maurício, da Boston Scientific

mas temos que criar um time de excelência. A gente se preocupou muito com a questão da governança, porque um RPA mal construído pode indisponibilizar o serviço do banco junto aos nossos clientes. Então estabelecemos essa governança. Criou-se também um centro de excelência especializado em RPA, mas buscamos também estender um pouco mais olhando BPM e olhando outras oportunidades. Sem dúvida o

foco foi primeiro na área de operações, porque tem essas tarefas repetitivas, onde o RPA se aplica muito bem. Nós temos uma diversidade de produtos em que há mecanismos de controle, verificação e conciliação. Então enxergamos oportunidades em todas essas atividades. Acho que o principal desafio é: qual vai ser a sua escolha? Porque a tendência é sempre querer começar por tudo. Mas se estabeleceu uma metodologia de se verificar as que traziam maior impacto. O custo não foi a principal vertente, sem dúvida que é importante, mas a principal foi a redução de tempo na entrega do serviço ou produto ao cliente. O setor financeiro é altamente regulado, portanto é preciso garantir que a regulamentação de cada operação esteja correta, que a conciliação contábil esteja bem fechada, que a prestação de contas aos órgãos reguladores esteja bem-feita. Há algumas questões simples, até de interação com setores de fora da organização. Temos uma operação muito grande de consignados, tanto por órgãos públicos quanto por empresas privadas e com o INSS. Nem todos os órgãos públicos têm automação para você fazer a troca de informações via arquivos, que é a solução ideal. O funcionário da agência tem que entrar no site de uma prefeitura pequena, para poder fazer a liquidação antecipada de uma operação, para poder liberar margem para que ele possa no futuro ou fazer um refinanciamento, ou pegar uma outra operação. Então, dezenas de milhares de operações que a gente recebe, centralizamos na nossa área de operações. Por meio do RPA, conseguimos fazer a automação desse processo acessando os diversos sites. Todo cliente pessoa jurídica nos fornece seu contrato social. É através dele que identificamos quem são os sócios da empresa que podem operar: um pode só consultar, outro pode fazer um pagamento de uma natureza e etc. É importantíssimo mantermos isso. Existe um nível de especialização, porque o ►►



contrato social de cada empresa tem sua própria estrutura. Nós tínhamos um pouco dessa restrição na rede de agências para fazer esse atendimento e centralizamos também a operação. Colocamos também um pouco de RPA com algoritmos misturados, no sentido de interpretar esses contratos e identificarmos o que chamamos de “firmas e poderes”. Entre novos clientes e pedidos de alteração de contratos sociais, recebemos por mês mais de 80 mil operações. E cada uma é uma. Não há uma regra. Por isso, é importante ter um olhar rigoroso sobre essas automações. A gente cita muito a parte de operações, mas acho que tem outro segmento em que temos uma oportunidade muito grande: a área de segurança. Quando olhamos nossos instrumentos de acompanhamento de alertas, de informações e de eventuais ataques, o volume é enorme.

IH - A primeira impressão é de que, em algumas situações, o RPA pode aumentar a vulnerabilidade dos sistemas. É o contrário disso, então?

Walkiria - É preciso ter muito cuidado com a governança. RPA é um programa muito simples, mas tem que ser muito bem pensado e elaborado, e com regras de negócio muito bem definidas, quanto ao que pode ou não ser feito. Sem dúvida, é um instrumento que pode ajudar, inclusive na prevenção das fraudes, não só de ataques, mas eventualmente de uma documentação incorreta do cliente, quando ele abre uma conta ou quando vai pedir um empréstimo. Se o RPA não for muito bem construído, pode derrubar a disponibilidade da sua empresa. Não há a menor dúvida disso. Então é importantíssimo garantir a governança.

Marcia Wolff - A Walkiria falou bem dessa questão da governança, que é fundamental, porque realmente existe um risco enorme quando se constrói um RPA. Os RPAs malgovernados geram sim uma vulnerabilidade muito grande no

sistema, do ponto de vista da coleta indevida de informações, ou de ações indevidas, ou de fraudes. Então, realmente você tem que ter uma atenção muito grande na governança. Por outro lado, com uma boa governança você também aumenta muito a qualidade dos seus processos.

André - Acho que há consenso em relação à importância da governança. Se hoje você usa



“Com o RPA, conseguimos minimizar os impactos sobre os nossos clientes, por exemplo, nos casos de acomodação, que em muitas companhias aéreas ainda é manual”.

Paláia, da Gol



o RPA para automatizar um processo que era manual, na maioria das empresas você tem que atender a regulamentações, como SOX, Banco Central, etc. Como garanto que estou compliant com os meus processos? Muitas vezes você precisa ter robôs para auditar robôs! Então começa a existir uma outra linha de negócio muito tênue: quem está preparado para garantir tudo, desde a trilha de acesso para a qual o robô está preparando até toda a rastreabilidade na conformidade de processos? Muitas vezes você tem um COE, que é uma área com um objetivo e um propósito. Se ela estiver apartada de TI, até consegue trazer mais valor ao negócio, porque não tem o conflito da operação. Mas veja como isso se desdobra. Tem um cliente a quem atendo como tecnologia, mas ele é de uma área de negócio, que muitas vezes formalizou compromissos com outras áreas, com SLAs definidos. Ao mesmo tempo, a minha governança alinhada com a dele tem que estar rodando 100% da mesma forma. Essa arquitetura rodando junto é muito sadia, mas ao mesmo tempo tem, sim, uma complexidade, porque você tem que trabalhar junto com seus aliados. E nas áreas a cada dia vai aumentando o nível de complexidade. Como eu garanto que aquela automatização está em conformidade com as melhores práticas? Ainda não fomos auditados, mas já há a intenção, pelas auditorias internas, de entender como esses robôs estão trabalhando e de que maneira vou garantir a acuracidade das informações.

Walkiria - Por isso são importantes a governança e a documentação, que são as regras. Porque no final do dia tem sempre alguém fazendo alguma regra. É fundamental a gestão de controle de acessos, para se definir quem pode fazer determinada operação e quem deu o acesso àquela senha. Toda essa questão de compliance não é só para o RPA, é para tudo. Mas nos sistemas estruturados, a gente atende com práticas há algumas décadas, então não podemos



esquecer que esses mecanismos também precisam se refletir nos instrumentos. A gente fala muito também em RPA guiado, monitorado por um humano até o ponto em que se entenda que tem maturidade suficiente para deixar aquilo ficar um pouco mais automático. Mas são dois pontos: a documentação das regras que estão ali sendo executadas e o controle e a gestão de acesso, a autorização do RPA para executar a operação. Isso é fundamental.

Marcia Wolff - A área de segurança fez uma parceria grande com a gente para auditar todos os processos que íamos fazer em RPA. Os logins robóticos são logins marcados de uma forma diferenciada. Tem também todo um processo de troca de senha automático, auditado pelo time de segurança. Então, houve toda uma auditoria do time de segurança para garantir que a execução e o desenvolvimento de RPAs estejam dentro do padrão.

IH - O que vocês estão dizendo é que que vão precisar de robôs para auditar as atividades dos robôs? Enfim vocês acham que é mais eficiente trazer auditorias externas ou montar equipes internas para isso?

Walkiria - Acho que depende do perfil de cada empresa. Há empresas que já têm estruturas de auditorias internas. Normalmente é um mix, pois você combina a auditoria interna, que já tem permissão para verificar os seus processos internos, e de tempos em tempos traz uma auditoria externa, justamente para ter essa visão de fora da empresa.

Márcia Ogawa - Nós começamos o RPA na prática de consultoria justamente para prover serviços ao cliente. Hoje tenho uma equipe tão grande dentro da área de tax compliance quanto a consultoria, em função da demanda. A gente tem a área de outsourcing de processos contábeis e fiscais, por exemplo. Ali tem hoje uma equipe gigante de RPA, de profissionais de tecnologia. Isso é um pouco

Hamilton Penna



“Fizemos um primeiro piloto, com uma combinação de redesenho do processo com a tecnologia de RPA e, onde for preciso tomar decisão, a gente tentar fazer isso com Inteligência Artificial”.

Curt, da Bradesco Seguros

da transformação cultural que está acontecendo. A propósito dessa transformação cultural, eu, que dava aula nas engenharias, passei a levar a mensagem para as escolas de administração. Então me voluntário para dar aulas na GV para poder explicar a importância dos robôs a serem

implementados e para mostrar que as pessoas formadas em administração e finanças precisam conhecer esse tipo de tecnologia.

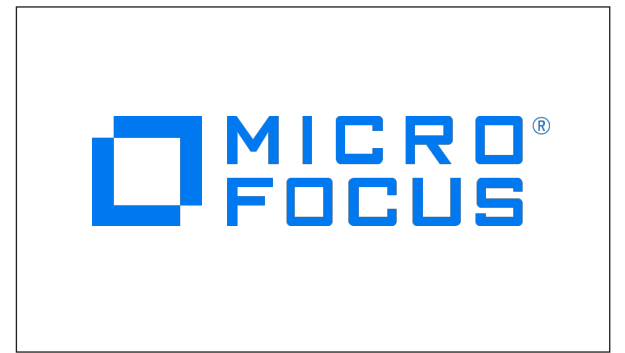
Walkiria - As auditorias também são auditadas... [risos]

Márcia Ogawa - A Receita Federal tem os seus robôs. A nossa meta dentro da área de tax é ter robôs mais inteligentes que os da Receita, para poder auxiliar os clientes.

Maurício - Existe aí um paradoxo. Há uns cinco anos a gente dizia que o processo tinha que estar absolutamente maduro para ser automatizado. Só que hoje em dia não tem processo maduro, porque muda o tempo inteiro. Particularmente na minha experiência, vejo que a questão do RPA surgiu para resolver problemas de integração que nós tínhamos. Como a gente tem sempre uma fila muito grande na TI, muda-se de fila: agora vai para a fila do RPA. Evidentemente que a capacidade de entrega da equipe que faz o RPA é muito maior, é uma fila que anda muito mais rápido. Mas existem preocupações exatamente iguais às que temos em TI. Por exemplo, se muda uma vírgula, pode ser que o RPA pare. Então, é preciso ter uma governança e uma gestão de mudança muito fortes.

Tem também, claro, o aspecto cultural. A partir do momento em que se fala de RPA, quem está no trabalho operacional muitas vezes hesita em colaborar para automatizar um processo do qual depende o emprego dele. Nas situações em que vi o RPA implementado, o esforço de testes de regressão, ou seja, de testar aquilo que já está funcionando quando muda alguma coisa, também é bastante grande. Em resumo, acho que RPA é algo bom quando você tem algo mais simples, repetitivo e mais estável.

Marcia Wolff - É por isso que temos trabalhado muito na eficiência dos RPAs, caso contrário a operação fica mais cara do que a humana, porque as licenças realmente não são baratas. Um dos nossos lemas é: robô não dorme. Não dá para ter



um robô que rode de dia e durante a noite você paga por uma licença que está ociosa. Esse é um dos pontos sobre os quais temos atuado muito em governança. Senão, você começa a crescer e, quando vê, tem uma operação caríssima.

Maurício - Na Boston Scientific, foi implementado um piloto na Colômbia. Para mim, foi uma surpresa, porque normalmente você começa pela sua própria cozinha. Principalmente porque essa cozinha não necessariamente vem em bom estado. Nesse caso foi feita uma automação de processos. Na indústria de dispositivos médicos, se trabalha muito com consignaço, que é uma coisa que sempre preocupa. Por quê? Na verdade, você consigna um stent ou um cateter no hospital e, se não tiver o produto ali disponível, o médico usa o do concorrente. Portanto, é preciso controlar muito bem o inventário. Esse processo era feito totalmente em papel. Então o RPA foi implementado exatamente para a gente controlar essa cadeia e resolver a questão da falta de integração.

IH - Fica cada vez mais claro que ferramenta, só, não basta. Como se trata de um processo inovador, acho interessante ouvir os responsáveis pela área de inovação em suas empresas: o Palaia com a Gol Labs e o Curt, no Bradesco.

Palaia - Todo o processo de planejamento da malha aérea é feito por nós quatro vezes por ano. Isso significa definir quais destinos vamos voar e com que frequência. Toda essa parte, que inclui simulação da malha, cálculo do turn around (intervalo entre um pouso e uma decolagem), hoje já é feita com RPA e é um processo extremamente complexo. Fizemos muito parecido com a Vivo quando apresentamos uma solução de RPA: nós também começamos a implementação pelo processo mais difícil, que foi o planejamento de malha. Começamos dessa forma, em abril de 2018.

Depois automatizamos muitas atividades do financeiro, do jurídico, como a abertura automática de boletim de ocorrência por fraudes. Se temos uma fraude no cartão de crédito, já conseguimos abrir o B.O. automaticamente. Vendemos milhões de passagens por mês, então conseguimos fazer um boletim de ocorrência automatizado para cada caso específico e não global. Isso significa, por exemplo, que não precisamos recolher imposto sobre aquela fraude. Com o RPA, conseguimos minimizar os impactos sobre os nossos clientes, por exemplo, nos casos de reacomodaço, que em muitas companhias aéreas ainda é manual: cria-se um voo fictício, colocam-se todos os passageiros

Hamilton Penna



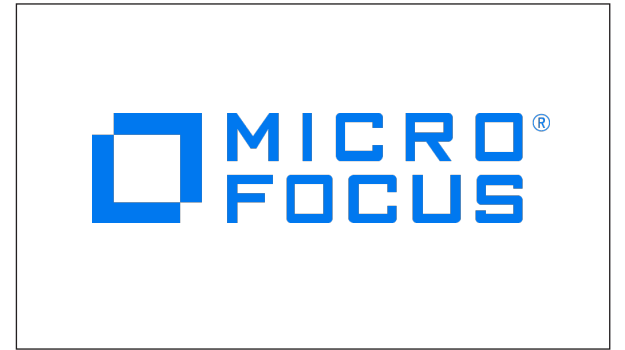
“Como garanto que estou compliant com os meus processos? Muitas vezes você precisa ter robôs para auditar robôs!”

André, da Braskem

nele, depois se distribui manualmente para voos reais. É assim que a indústria funciona. Já o nosso RPA fecha o voo para venda, automaticamente. Isso fica na TI, especificamente em processos corporativos. Ao longo de 2019 já implementamos 32 processos e tem mais 72 previstos para 2020. Vamos começar a fazer alguns testes em novembro com RPD, que é a parte de discovery.

Curt - A gente teve uma trajetória bem diferente da Vivo. Quando a gente começou a falar nesse assunto na Bradesco Seguros, o grande drive era o pedido de clientes por um atendimento melhor. Iniciamos um grande programa de treinamento dos nossos colaboradores. E chegamos à conclusão de que em um mesmo processo, às vezes atendíamos o cliente muito rápido e em outras demorávamos muito. Esse foi o pano de fundo em que tudo começou para nós.

Em princípio, não tínhamos ferramentas. Começamos a programar em Visual Basic. A Walkiria e eu estávamos envolvidos em conseguir fazer uma POC para escolher uma ferramenta de mercado que resolvesse todos os problemas. Mas enquanto isso a pressão era grande no back office e era preciso ter alguma coisa para começar. Como o Maurício falou, trata-se de colocar na TI mais uma lista de itens que, em teoria, se resumem a uma falta de interfaceamento entre sistemas. E era nisso que precisávamos trabalhar. A gente achou que aquilo implicaria redesenhar tudo do zero e que isso levaria anos para trazer algum benefício. Aí selecionamos o pacote, o que deu um impulso enorme no que vinha sendo feito. Mas sempre com esse princípio da qualidade por trás. Acho que, pela nossa experiência, a ideia de parar para ver se o que estávamos fazendo tinha valor é crucial para chegar a algum lugar. A quantidade de atividades de baixo valor agregado, a propósito, me surpreendeu. A pessoa que faz atividade de baixo valor agregado, pela nossa experiência, ficava absolutamente entediada de fazer aquele



trabalho. Ninguém tem prazer em fazer um trabalho de baixíssimo valor agregado. E então começamos a robotizar, usando o ferramental. Mas, para testar, e ganhar o apoio da área de negócios, não começamos pelos grandes processos. Começamos por alguns processos chatos, básicos, mas muito onerosos. Alguns fechamentos do financeiro, por exemplo, exigiam até dez dias de trabalho. Conseguimos reduzir esse tempo para a metade. No fundo, o que aprendemos com esse negócio é um pouco de back to basics: “Vamos pensar um jeito de funcionar direito e aplicar a tecnologia onde ela se encaixa”.

Hoje a gente já começa a estudar o uso de Inteligência Artificial aplicada a processos de tomada de decisão. Fizemos um primeiro piloto, com uma combinação de redesenho do processo com a tecnologia de RPA e, onde for preciso tomar decisão, a gente tentar fazer isso com Inteligência Artificial. Nós mapeamos inicialmente 64 processos. No piloto, fizemos cinco. Nós tínhamos o sonho de pedir para a TI não fazer nada disso internamente. Dentro da área que chamamos de organização e processos, criamos a governança dos robôs. E um grande desafio é o fato de que, depois de um ano da entrada em operação dos robôs, ninguém mais toca naquele processo. Então, em pouco tempo, ninguém mais sabe como é que aquilo funciona. As pessoas desaparecem. Aí, se o robô começar a apresentar um mal funcionamento, ninguém nem sabe o que está fazendo. Ou seja, a documentação acaba sendo crítica, como também uma gestão sobre o processo, porque talvez o robô não seja mesmo a solução definitiva em muitos casos.

IH - E essa gestão é uma responsabilidade exclusiva da TI?

Curt - Fizemos isso nesse núcleo de governança. É claro que a jornada agora é de mais ou menos uns três anos, que é relativamente curta. Teve

Hamilton Penna



“A gente tem uma máquina de fazer robô. Na dúvida, faz, depois a gente vê para que vai usar. Isso tem funcionado superbem”.

Gustavo, do BTG Pactual

muito redesenho de sistema nesse período. Essa área é que coordena as questões relacionadas à otimização de processos. Mas talvez para o futuro essa responsabilidade deva passar a ser do dono do negócio.

Marcia Wolff - Nós fazemos de duas formas. Esse é um passo importante. Em todo RPA que colocamos no ar, temos dois dashboards. Um é o da eficiência robótica: se o robô não está quebrando, se ele está processando. Esse é um monitoramento de TI. O outro dashboard é o da eficiência do processo. Quando entregamos um RPA para a área

de negócios, estamos entregando uma forma de trabalho digital. Então, o que temos trabalhado muito na cultura é: você agora tem uma equipe digital, que tem que tomar conta de como está a eficiência dessa robotização e você tem que nos informar se alguma coisa mudou e se é preciso fazer algum ajuste. Nós tínhamos um gestor que tomava conta da produtividade do back office, agora ele toma conta da produtividade digital. Outro ponto que o Curt falou e que é muito importante, é que quando você coloca o RPA no ar, ele tem um tempo de maturação. Depois você pode ganhar mais ainda em cima dele se ficar tomando conta da eficiência e pensando no que mais pode extrair dali.

IH - Você não precisa ter mais um terceiro ou uma forma de medir os ganhos que tem com essa automação?

Marcia Wolff - O que a gente faz hoje são duas coisas. Uma é medir as duas produtividades. A outra é que, quando discutimos um RPA com a área de negócios, se a área tem um orçamento em que gastava milhões, a gente tira esse orçamento e controla. Isso porque aquele orçamento diminuiu com o ganho do RPA.

Curt - Acho que isso aí acaba sendo um ferramental da mesma forma que a gente usou as macros no passado. Acredito que se as empresas forem competentes em fazer isso, vai dar em ganhos de produtividade em massa. Se concentrássemos tudo na TI, haveria um congestionamento. A dúvida é se vamos conseguir ter essa capilaridade, esse conhecimento espalhado pelas áreas.

André - Muitas vezes você estrutura um processo unitário, olhando uma área específica, que acaba ganhando aliados para demonstrar os recursos que aquela ferramenta pode lhe dar. Teoricamente você associou a um dono. Existem coisas em que o robô pode fazer o processo end-to-end.



Normalmente, ele olha um processo único dentro de uma área, de um serviço centralizado. Mas existem etapas de um robô em que ele poderia fazer ponta a ponta, pegando de uma área a outra até o fim da cadeia. O problema é que, dada a complexidade, você começa a colocar mais pessoas nessa cadeia. Aí também tem uma dificuldade, porque na hora em que mapeia isso, você tem mais de um interlocutor e muitas vezes esses processos automatizados estão também associados a controles e a regulamentações que é preciso entregar. O que o Curt falou é importante: quem vai ser realmente o dono daquele robô? Isso independentemente de ele passar por quatro ou cinco áreas. Quem é o responsável pelo processo que o robô está colocando? Quando olhamos uma única área, aquela pessoa acaba tendo a responsabilidade, porque está ligada ao processo dela. E ela também tem interesse. A partir do momento em que você dissemina esse conhecimento, ele passa a fazer parte da cadeia, você também precisa garantir isso.

IH - Precisa ser um elemento imparcial.

André - Isso. E tem a questão de o robô ganhar muita escala, mas se houver um erro operacional ou algo que você especificou indevidamente, aquilo pode ser devastador. Se houver um erro, você evidenciou claramente que errou durante um período até pegar a falha.

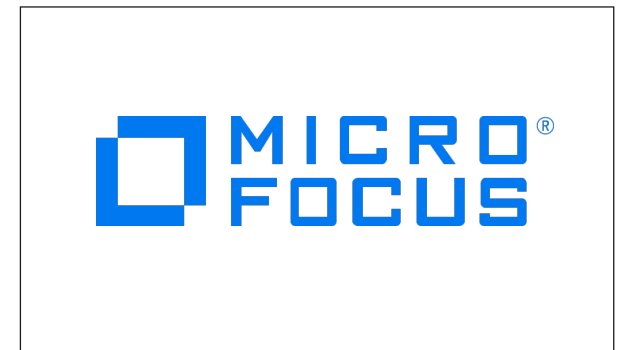
Marcia Ogawa - Foi mais ou menos o que aconteceu quando houve a democratização do analytics. No começo, era controlado pela área de TI. Depois, quando virou quase uma ferramenta de usuário, se tornou federalizado e aí as áreas de usuários passaram a fazer os seus próprios dashboards de visualização. Com o robô é a mesma coisa, só que a diferença é que o analytics não vai gerar um problema na operação. Se o analytics gera um relatório errado, não é tão grave. Já com o

robô é diferente, porque está direto na operação. Então esse processo de governança é importante. **Walkiria** - Mas nem é tanto a descentralização da construção dos dashboards, e sim a descentralização dos dados sem estrutura de governança. É então para todas as empresas voltarem para a prancheta para reestruturar suas áreas de dados. Depois cada um pode fazer seu dashboard, desde que consulte a mesma verdade. A questão é que saía o saldo médio de um jeito de um lado e do outro lado saía outro saldo médio. Isso por não ter normatização. Acho que no RPA é a mesma coisa. Por isso é importante esse centro de excelência, porque eles começam a fazer



“Usando RPA, a gente atravessa os limites dos clientes e dos parceiros, sem mexer muito com eles”.

Pedro, da Tegma



parte de um grande catálogo ou de uma grande biblioteca que inclusive pode ser reaproveitada em várias áreas.

O ponto crítico é: nas empresas quem é o dono do processo? É preciso instituir o dono do processo que, é evidente, pode ser em uma área de operações que tem um ganho maior, mas você não pode deixar de olhar as pontas. Não adianta eu melhorar o back office se, lá na ponta, na minha agência, o processo não está adequado

Maurício - E isso é importante para o patrocinador, porque quando você tem o processo horizontal passando por várias áreas é a história do cachorro com vários donos, que morre de fome.

Marcia Wolff - Precisa ter um bom catálogo do que está desenvolvendo em RPA. O time to market que a gente está melhorando é muito em cima de reutilização. Essa sua ideia e sua vontade são meu sonho.

Maurício - Autosserviço, não é?

Marcia Wolff - Isso. Os full tracks são mais complexos, eles penetram mais nos sistemas e usam APIs. Nós nunca conseguimos federar esses, mas o fast track sim. Fizemos agora uma parceria com a área de engenharia da Vivo, que é uma área mais tecnológica, e os estamos treinando. E eles fizeram o primeiro RPA sob a nossa governança. É um aprendizado para nós. Acho que é importante aprender para depois pulverizar. Mas o meu sonho é o de realmente pulverizar, porque você ganha uma produtividade incrível nas áreas ao federar o RPA. Para mim não tem outro caminho.

IH - Quem é que atribui a vocês de TI a autoridade para incorporar o pessoal de engenharia?

Marcia Wolff - Por acaso, enquanto líder nessa área, acredito na federação. E as áreas de negócios querem poder ter sua autonomia. Então você acaba conseguindo juntar os dois. A gente não tem precisado criar essa vontade nas áreas,



porque elas já fazem um monte de macros em Excel. O que estamos dando é uma ferramenta mais estruturada e mais possante para as áreas andarem.

Pedro - Entre as novas tecnologias, já usamos RPA há bastante tempo. Nós temos também uma aceleradora de startups. Já há um ambiente fora da governança mais firme da corporação em que se consegue testar e avaliar qualquer tecnologia nova e ela não interfere tanto no roadmap. Isso se aplica também ao RPA.

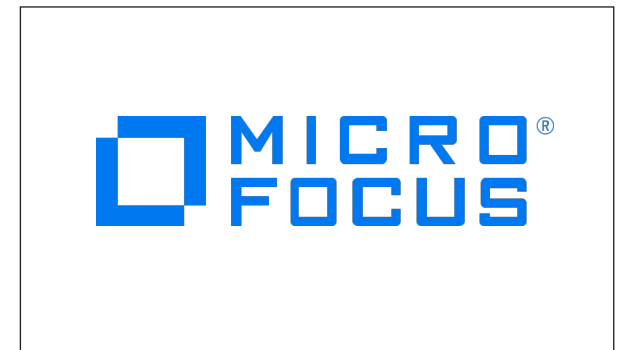
Nós já passamos por dois processos em que ganhamos 35% de eficiência só com pequenos ajustes em TI; a maioria era no operacional. Porque temos muito trabalho operacional em que aplicamos robô físico mesmo. Então, trazer a área de processos para dentro foi essencial. O RPA tem nos ajudado muito no crosswork. Como operamos com logística, às vezes é preciso falar com uma empresa que é fechada, não tem uma API, não tem nada. Então eu falo que vou até ela. Nós começamos, por exemplo, por uma aplicação que reduziu o número de dias a receber de uma empresa que só tem uma aplicação Web, em que é preciso apertar cada botãozinho, baixar uma planilha, cruzar aquilo com o meu contas a receber. Então colocamos o robô para fazer isso. Dessa forma, atravessamos uma barreira imposta pelo cliente. Usando RPA, a gente atravessa os limites dos clientes e dos parceiros sem mexer muito com eles. Acontece muito de um cliente ir a um evento de RPA e dizer que achou a solução que vai resolver todos os problemas dele. Não vai!

Marcia Wolff - Um ponto importante que remete à mudança de mindset: as pessoas têm a mentalidade de sistema: não vou fazer para jogar fora. O que falo sobre RPA é que pode ser build burning: você faz, resolve, tem um resultado, algum tempo depois joga fora e outros continuam. Não dá para pensar em não fazer porque depois

vai haver uma evolução. Você pode ganhar muitos meses, ganha uma redução de custo absurda, depois pode até jogar fora.

Walkiria - É um mal necessário até que você consiga uma solução mais robusta e mais estruturada.

Gustavo - Um banco de atacado é um pouco diferente e tem menos gente. Às vezes você faz uma pequena melhoria no Bradesco e isso tem um impacto em 100 pessoas, no nosso caso é muito menor e não tem essa captura de valor e de eficiência que tem em um banco grande. A gente começou a trabalhar com isso há dois ou três anos. Uma das coisas que ficaram claras para mim é que é muito difícil fazer isso com o pessoal de TI. A complexidade do negócio é muito grande para o pessoal de TI entender. Eles entendem de outra coisa, são muito bons, vão lá e automatizam um processo operacional ou um processo comercial. Mas vai ter que aprender demais para poder fazer isso num banco de atacado. No back office de atacado acontece de as pessoas entrarem para fazer back office e saírem rápido, pois quanto mais rápido eles saírem, melhor para a vida deles. Para quem não vai trabalhar no front normalmente a remuneração é melhor. Nesse processo no back office ele quer aprender. Então se você automatiza demais, ele perde a chance de aprender os processos. A gente só tem que escolher os processos, que é o que temos feito nestes dois anos. Normalmente são os processos chatos mesmo: abertura e fechamento do dia, de clearing, etc. Com isso, libera tempo para o sujeito fazer mais coisas, como para fazer as macros, porque não tem jeito de você parar com as macros nesse ambiente.



O que mais temos feito é integração externa. Nessa parte toda de automação com contrapartes e captura de dados nós temos uma estrutura em Belo Horizonte que montamos só para fazer isso. A gente tem uma máquina de fazer robô. Na dúvida, faz, depois a gente vê para que vai usar. Isso tem funcionado superbem. Mas é preciso ter muita organização, governança e captura de dados. Isso tem um efeito enorme na organização.

Marcia Ogawa - Muitas vezes as empresas começam na parte de operações, mas esse clique de como conseguir obter os dados externos é fabuloso. Estou até trabalhando junto ao governo federal,, para que dados públicos sejam bens públicos. Estou trabalhando junto ao Ministério da Economia justamente para isso, para que empresas como as de vocês possam ter acesso a esses dados públicos. Isso tudo vai gerar negócios e eficiências para todas as empresas.

IH - Os dados são públicos, mas são desestruturados, não é?

Marcia Ogawa - Exatamente. Está tudo dentro do movimento de smart cities, smart nations. Porque aí vocês, com os seus robôs, podem pegar esses dados. Cada empresa vai usar seus robôs para buscar esses dados públicos e fazer suas inteligências. Então é a utilização do RPA não só para dentro. É a utilização do RPA para conseguir fazer negócios. Acho que as duas coisas são importantes.

IH - E quem faz a gestão dessa entidade que vocês criaram em Belo Horizonte para capturar dados?

Gustavo - Na verdade, a gente montou uma empresa para fazer a governança de dados, para gerenciar todos os data lakes de todas as companhias em que temos participação, até porque tem toda a questão de LGPD por trás disso.



IH - LGPD, aliás, é um tema que permeia todos os assuntos que a gente tem tratado aqui. No caso de RPA, como existe essa potencialização na manipulação de dados e informações, o risco de se infringir anova lei me parece ser muito maior. É isso?

Marcia Wolff - A gente entende que essa estruturação que estamos fazendo do RPA, federalizando cada vez mais federar nas áreas, vai ajudar nisso, porque dessa forma se evita ter esses RPAs clandestinos desestruturados. Aí sim existe uma possibilidade maior de haver vazamento de informações. Acho que é mais um ponto que ajuda a gente no controle das informações. Se você tem uma governança, todos os logins e todos os RPAs são governados, estruturados e catalogados e então você garante que eles estão rodando em cima daquele processo, que ninguém vai alterar. É um ponto que nos ajuda nessa preocupação.

Walkiria - Na verdade, depende muito do on boarding, dos clientes para a empresa. Ali você vai ter tomar muito cuidado com relação a quais informações você está trazendo para dentro da sua empresa, quais ele lhe deu o direito de utilizar e para qual finalidade vai utilizar. Então, acho que o controle vem muito mais nessa porta de entrada, vamos dizer assim, em que você traz informações de seus clientes, porque depois, dentro de casa, tem a governança de dados que vai apoiar nesse processo todo.

IH - Vocês têm sentido essa preocupação na Deloitte?

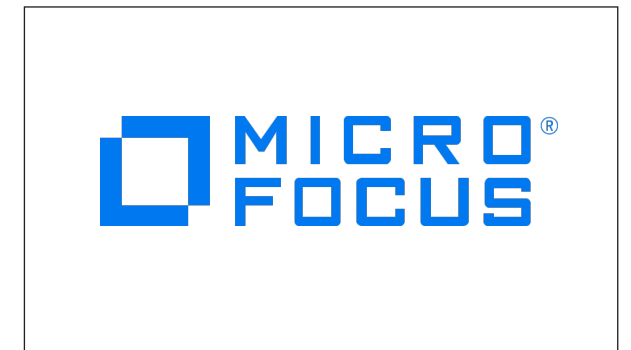
Marcia Ogawa - Certamente, ainda mais com a veia de auditoria de risco. Sempre falo que são os dois lados da moeda: um lado é esse do cuidado, de respeito à privacidade, porque é importante que o Brasil e as empresas sigam nessa direção; o outro lado é o da oportunidade de gerar negócios tendo mais informações de dados públicos e

sabendo utilizar melhor os dados. Toda vez que a gente faz um processo de inovação com uma empresa, usando a China como benchmark, a pergunta que se faz é: como é que isso seria implantado no Brasil? Nas condições atuais, seria impossível os modelos chineses serem trazidos para bancos daqui. Até mesmo porque esbarraria em muitas regulações. Basta ver a dificuldade para transitar dados de um órgão público para o outro. Mas acho que temos que olhar esses dois extremos. Não que a gente vá ter a mesma flexibilidade de uso de dados como tem a China, mas dá para utilizar um pouco mais, caso contrário os bancos ficarão ultrapassados.

Curt - Eu acho que o problema está na gestão do dado. Se usa robô ou qualquer outra tecnologia, não vai piorar. Até o momento das experiências que estamos tendo, é uma aceleração de processos internos. Claro que a gente está indo fora buscar dados, mas são dados que já estão expostos em algum lugar. A única diferença é que em vez de eu pedir para alguém ir buscar o dado em algum lugar, o robô faz isso para mim.

IH - E queria ouvir vocês sobre a interface entre IoT e RPA. Como isso funciona na prática?

Pedro - Uma operação logística, por exemplo, tem diversas etapas, desde o porto até a planta. Em uma das etapas, quando se fez o outsourcing, a interface era humana: uma pessoa subia numa escada, ia lá no silo, descia uma régua e via a quantos metros de profundidade estava o silo. Ao fazermos outsourcing disso, vimos que havia uma oportunidade ali. Então, colocamos um dispositivo que faz essa medição automática, e que está



conectado por IoT ao nosso setor de suprimentos. A partir de então, a nossa programação de transporte, de colocar os carros à disposição just in time, ficou muito mais precisa. Então, o RPA clássico não tem uma mimetização do homem, mas tem uma substituição do trabalho humano e reduz riscos.

Marcia Ogawa - O que normalmente se faz é consumir os dados da própria empresa e automatizar os processos manuais da própria empresa. A única diferença está na fonte de dados, que podem ser sites externos ou dados públicos. A terceira fonte de dados é por meio de IoT, ou seja: que dados eu consigo obter que não estão no meu sistema transacional? Eu posso obter, colocando sensores do lado de trás, o dos suprimentos, ou do lado da frente, da cadeia de valor de vendas. Basicamente é isso. IoT é mais uma maneira de trazer dados de fora da empresa para dentro. Estando dentro, consigo automatizar um processo relevante. Tudo se resume a uma melhor utilização dos dados. IoT tem esse poder de permitir que você obtenha dados fora do seu meio transacional.

IH - Mas me parece mais natural a integração entre a captação de dados via sensores, via IoT, para um RPA. Ou seja, é um processo automatizado de captura de dados levando para uma automatização de processos.

Walkiria - Eu vejo muito mais a IoT para algoritmos de Inteligência Artificial do que para RPA. IoT como fonte de dados para algoritmos de IA, para fazer gestão, previsão, etc.

Marcia Ogawa - São fontes de dados adicionais.

Walkiria - O RPA cuida dos velhos dados, dos velhos processos.

Marcia Ogawa - O RPA pode ser insumo para um processo a ser automatizado.

A solução Micro Focus RPA permite criar robôs para automação de atividades diárias e repetitivas, permitindo que as equipes foquem em processos e atividades estratégicas para o negócio.

Ao considerar uma solução RPA, procure esses recursos:



Interface de design fácil de usar



Conexões multi-plataformas



Robôs sob demanda



Segurança Centralizada



Robôs confiáveis

