



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA CONTÁBEIS

ELIZABETE SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS: DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE
UMA PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO PARA A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS**

Campo Grande – MS

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA CONTÁBEIS

ELIZABETE SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS: DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE
UMA PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO PARA A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elisabeth de Oliveira Vendramin.

Campo Grande – MS

2023

GESTÃO DE PROCESSOS: DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE AUTOMAÇÃO PARA A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Elizabete Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Elisabeth de Oliveira Vendramin

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

RESUMO

Este caso de ensino tem como objetivo expor as experiências da implantação de uma nova ferramenta de *Robotic Process Automation* - RPA, para a automação de processos na empresa Alvorada Produtos Agropecuários. Espera-se que o presente caso de ensino seja utilizado como material didático em cursos de Ciências Contábeis, Administração e Processos Gerenciais, nos níveis de graduação e pós-graduação para apresentar os métodos e ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar o desempenho da organização se tornando mais eficiente e produtiva e atualizar a comunidade para as novas tendências e inovações para atender a demanda do mercado e se tornar mais competitiva. O foco do texto foi em torno das dificuldades e benefícios do aprimoramento dos processos internos da Alvorada sendo realizado por dois estagiários que se interessaram pela implantação de uma plataforma que prometia a melhoria de processos de ponta a ponta. Os tópicos levantados no caso são direcionados para matérias que envolvem controle de gestão.

Palavras-chave: Caso de Ensino; *Robotic Process Automation* (RPA); Processos Internos.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um setor da economia que apresenta constante crescimento no país. Alvorada Produtos Agropecuários, que iniciou suas atividades em 1986 na cidade de Dourados/MS, tem uma forte participação no mercado agropecuário e é reconhecida como uma grande distribuidora de insumos agropecuários no Brasil. Com mais de 37 anos de história, visão de crescimento e inovação, a empresa conta atualmente com mais de 40 lojas em operação espalhadas pelo país e atua tanto no mercado de atacado quanto no de varejo.

As filiais estão espalhadas em 07 estados brasileiros, nos quais há a maior concentração da pecuária e de cabeças de gado do Brasil, sendo eles: Acre (AC), Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Pará (PA), Rondônia (RO) e Tocantins (TO). As filiais contam com mercadorias que atendem às necessidades tanto do pequeno quanto do grande produtor, eles encontram tudo que precisam para a rotina do campo, desde medicamentos, máquinas e equipamentos, produtos biológicos, ferramentas, ferragens, acessórios veterinários, casa e jardim, vestuário, pet, selaria etc.

Nesse sentido, para melhorar o controle dos produtos, expandir o negócio em curto período e reduzir o custo, o gerente administrativo resolveu implantar a ferramenta do RPA

(*Robotic Process Automation*) em suas operações, O RPA consiste numa tecnologia que utiliza softwares para automatizar tarefas repetitivas, sendo capaz de executar comandos similares as ações humanas como: copiar e colar, extrair e armazenar dados, preencher formulários, entre outros. Essa abordagem está alinhada com a abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC), que possui uma visão equilibrada e integrada dos resultados, medindo indicadores financeiros e não financeiros.

Através do *Balanced Scorecard* é possível identificar e garantir que a implantação do RPA está aliada aos objetivos estratégicos da empresa, trazendo benefícios para a mesma como a maximização da eficiência dos processos reduzindo o tempo gasto com tarefas manuais, redução de custos evitando desperdício e retrabalho, padronização de processos, redução de erros entre outros.

CONTEXTO DO CASO

A Alvorada está inserida em um mercado competitivo e almeja o crescimento, assim tem desafios diários para se manter no mercado e se destacar em meio a outras empresas. A empresa desde o início de suas atividades realiza a implantação de diversas metodologias e técnicas para reduzir custos, aumentar a qualidade dos serviços e produtos e conseqüentemente aumentar as vendas. Destaca-se na empresa como metodologia o ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA) que visa uma melhoria contínua nos processos. O Orçamento Base Zero (OBZ) que é uma metodologia utilizada na elaboração do Planejamento Orçamentário, partindo de uma base zerada para eliminar ou diminuir gastos e desperdícios, e também a metodologia do 5S que consiste em uma melhoria do ambiente de trabalho através de 5 sensores: utilização (seiri), organização (seiton), limpeza (seisou), saúde e higiene (seiketsu) e autodisciplina (shitsuke).

A empresa também realiza uma série de treinamentos para instruir novos e antigos colaboradores com tarefas ou mecanismos atuais que vão melhorar, facilitar e agilizar as atividades já realizadas. Além disso, a empresa disponibiliza para os colaboradores uma plataforma online de ensino, chamada “Universidade Alvorada”, que conta com vários cursos voltados aos diversos setores da empresa, a fim de que colaboradores novos tenham um treinamento sobre as atividades que vão executar no dia a dia e os colaboradores mais antigos tenham uma ferramenta que agregue conhecimento sobre os processos já executados.

Para os estagiários, a empresa realiza um programa com duração de dois anos, composto por quatro ciclos: no primeiro ciclo os estagiários aprendem sobre os sistemas e as atividades executadas no setor, realizando alguns cursos na plataforma online. No final, são submetidos a testes para avaliar seus conhecimentos. No segundo período, aprendem mais atividades e realizam treinamentos sobre a metodologia 5S para se tornarem auditores internos, a fim de verificar se os colaboradores estão seguindo corretamente suas diretrizes. Findando essa etapa, passam por novos testes sobre as atividades realizadas e o 5S. Iniciado o terceiro ciclo, os mesmos devem começar o planejamento individual, ou em dupla, de um projeto de melhoria nos processos da empresa que deve ser desenvolvido e implantado até o final do programa, ou seja, durante esse ciclo será feito o planejamento e no quarto, a implantação, que trará resultados a serem apresentados ao final do programa de estágio. Concluídas todas as etapas, eles têm a possibilidade de serem contratados pela empresa.

DILEMA DO CASO

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da empresa é um centro dedicado a fornecer serviços comuns para várias filiais da empresa como contabilidade, recursos humanos, faturamento, tecnologia da informação entre outros. O CSC é implementado para aumentar a eficiência empresarial, reduzir os custos operacionais e aumentar a qualidade de serviço de suporte. Na Alvorada o CSC fica localizado na cidade de Campo Grande/MS e nele encontra-se centralizado a parte administrativa, que cuida do controle de todas as unidades do grupo, separada em setores: Alvoradaphos, Compliance, Processos e Auditoria, Expansão, Gerência, Recepção, TI, Ser mais, RH, Marketing, Financeiro, Escrita Fiscal e Contabilidade.

Nesses setores são desenvolvidas várias atividades pelos colaboradores que utilizam diversos sistemas de gestão para a escrituração de notas de entrada e saída, cadastros de produtos, lançamentos contábeis, controle de estoque e lotes e é utilizado um sistema de workflow para realização do controle das solicitações entre os setores da organização, além de outros sistemas que auxiliam a tomada de decisão.

A empresa encontra-se em um cenário de expansão e o mercado em consolidação. Para que um CSC cumpra o seu propósito, é necessário garantir a escalabilidade e eficiência em seus processos, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Encontramos no RPA uma ferramenta que nos auxilia nessa escalabilidade e eficiência, automatizando as tarefas respectivas, garantindo a qualidade na entrega e liberando tempo para que a equipe atue em atividades de maior geração de valor para a empresa. - disse o gerente administrativo Marcelo Ambrizzi

O RPA é uma ferramenta tecnológica que automatiza desde tarefas repetitivas, até tarefas que precisam de alguma análise mais elaborada, interagindo com sistemas por meio das interfaces de usuários, executando uma série de passos e ações de um trabalho como se fosse um colaborador, só que de forma robotizada. O RPA é capaz de acessar sites na internet e extrair informações, criar, editar e salvar planilhas de Excel, realizar cliques, executar diversos comandos, entre outras possibilidades. Trata-se de uma ferramenta que pode trazer vários benefícios para a organização como: redução de erros, otimização do tempo, aumento da qualidade das análises de dados, redução de custos, entre outros.

Nas organizações é possível implantar diversas metodologias de gestão para auxiliar as empresas a traçar estratégias e, assim, avaliar seu desempenho a partir de diferentes perspectivas. Dentre essas formas de gestão existe o *Balanced Scorecard* que tem quatro pilares que podem ser integrados aos processos de gestão: i) finanças, ii) clientes, iii) processos internos e iv) aprendizagem e crescimento. Pela perspectiva financeira é possível alinhar os processos de gestão com objetivo de maximizar o retorno sobre o investimento, na perspectiva do cliente, os processos de gestão são vinculados às necessidades e expectativas dos clientes, na perspectiva de processos internos a metodologia pode ser aplicada para alinhar os processos de gestão com a estratégia da empresa para a realização de planejamento e execução das atividades

operacionais, já pela perspectiva de aprendizagem e crescimento, os processos podem ser voltados para a formação e capacitação dos colaboradores.

Ao utilizar o *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão, a empresa pode monitorar e medir o desempenho atual dos processos e compará-los com a visão estratégica desejada. Assim é possível identificar lacunas e oportunidades de melhoria nos processos internos, que podem ser aprimorados com a implementação do RPA.

O RPA está vinculado com a perspectiva do *Balanced Scorecard* de processos internos que tem como objetivo identificar e otimizar os processos da organização de forma a garantir que a empresa alcance seus objetivos de longo prazo. A automatização robótica de processos é uma ferramenta importante para a otimização desta perspectiva uma vez que ela permite a realização rápida e eficiente de tarefas repetitivas, liberando os colaboradores para se concentrarem em tarefas mais analíticas que exigem as habilidades humanas. Ao combinar o RPA com a abordagem do *Balanced Scorecard*, as empresas podem obter diversos benefícios como eficiência operacional, redução de custos e aumento da produtividade. Além disso, ela irá contribuir para uma boa implementação de uma estratégia empresarial que garante que a empresa alcance seus objetivos de longo prazo e que mantenha a competitividade no mercado.

Dentre as diversas plataformas de RPA existentes, a ROBOZTECH RPA chamou a atenção, pois ela é uma ferramenta que consiste em automatizar processos do início ao fim. A plataforma foi uma boa opção para a implantação na Alvorada devido a possibilidade de proporcionar cursos de treinamento de baixo custo e fácil interface ao usuário.

Para a implantação do RPA, a empresa investiu em um curso online disponibilizado para todos os colaboradores que quisessem aprender sobre a ferramenta com a condição de que ao terminar o curso, estes deveriam aplicar o conhecimento adquirido e desenvolver uma automação/processo que otimizaria o tempo em uma atividade operacional.

Vários funcionários iniciaram o curso entusiasmados com a possibilidade de otimizar seus afazeres, porém, já nas primeiras semanas teve um alto índice de desistência. Entre os fatores que contribuíram para tal, podemos citar o fato de o curso ser realizado na empresa durante o expediente, em formato de vídeo aulas com duração de aproximadamente uma hora e meia e eram transmitidas em português de Portugal sem legenda, além disso, o próprio conteúdo do curso, dificultou, visto que se tratava de uma nova tecnologia a qual os funcionários não tinham conhecimento prévio. Mesmo com a desistência da maioria dos colaboradores, os benefícios que a ferramenta poderia trazer eram significativos, então decidimos dar sequência nos treinamentos.

Foi possível observar algumas características comuns aos colaboradores que não deram sequência no treinamento: são pessoas já formadas, com anos de experiência dentro e fora da empresa e que eram bem atarefadas. Outro perfil de desistentes são os estagiários, que já tinham menos tempo de experiência dentro da empresa, mas executavam diversas atividades.

Já os colaboradores que mais se interessaram pelo material do curso e decidiram prosseguir, foram dois estagiários - Paulo e Elizabete - ambos do setor da Contabilidade, que trabalhavam diretamente com as despesas. Essa tarefa é a que boa parte da contabilidade taxa como a mais tediosa de ser realizada na empresa. Além disso, eles tinham uma familiaridade com a tecnologia e estavam acostumados a trabalhar e estudar com computadores.

Os estagiários ficaram interessados na ferramenta por ser algo inovador e que poderia trazer benefícios, tais como ganho de tempo no serviço repetitivo que eles realizavam e conseqüentemente mais tempo para focar no aprendizado de funções e atividades mais analíticas, já que como estagiários sempre tiveram o objetivo de aprender o máximo possível de atividades, o que seria um benefício em sua formação e futuro momento de exercer suas carreiras profissionais. Eles começaram a desenvolver e implantar pequenas automações, o que gerou um trabalho de final do programa de estágio que consistia em criar robôs por meio de uma plataforma de RPA, automatizando atividades repetitivas em alguns setores da empresa, para mostrar as melhorias e agilidades nos processos que o RPA poderia trazer, visando uma aceitação maior da ferramenta entre os colaboradores.

Nas palavras de Elizabete, estagiária e aluna do curso de Ciências Contábeis no momento da implantação do RPA:

Mesmo sendo jovem, com pouca experiência de trabalho e ainda ocupando o cargo de estagiária, tomei a iniciativa de aprender mais sobre o RPA, pois me sentia incomodada com as atividades repetitivas do dia a dia e queria encontrar uma forma de facilitar o próprio trabalho e ter mais tempo para aprender outras atividades analíticas e de decisão dentro da empresa.

Durante o processo de implantação da plataforma ROBOZTECH RPA os dois estagiários identificaram que para a criação de automações eles precisariam ser bem analíticos para detectar as etapas e definir quais comandos devem ser utilizados no robô para ele executá-las e também retrataram a necessidade de estudar a organização e as áreas da mesma, além de padronizar os processos para conseguir verificar em qual etapa seria possível e se compensaria criar uma automação, levando em conta vários aspectos do processo como: a quantidade de vezes que ele é feito no dia, semana ou mês; o tempo que ele leva para ser realizado; se tem etapas muito repetitivas; se tem que ter alguma análise que poderia impedir a automação, ou seja, se a mesma seria viável e se o processo é relevante o suficiente para ser gasto um tempo visando a melhoria do mesmo.

Dado a possibilidade de ganhos em vários departamentos, foi solicitado que abordassem a possibilidade de implantação em outros processos e departamentos. - disse o gerente administrativo Marcelo Ambrizzi

Após a construção do planejamento de como seria feito e a análise dos processos de alguns setores foi realizada a criação dos robôs e os impactos positivos foram ficando evidentes. A padronização dos processos internos da empresa melhorou, foi reduzido um tempo de atividade operacional - o que conseqüentemente aumentou o tempo para atividades mais analíticas, como as conciliações contábeis e fiscais, análise de DRE e Balancetes, bem como análises gerenciais. Isso porque os lançamentos, conferências e entregas de relatórios ficaram mais ágeis em consequência da possibilidade de programar robôs para efetuar atividades fora do horário de expediente. Nas palavras da estagiária Elizabete:

Antes da plataforma de automação os colaboradores perdiam muito tempo gerando diversos relatórios extensos durante o horário de trabalho, sendo que eles são muito importantes na utilização para a conferência da situação financeira e econômica da organização. Essa perda de tempo impactava muito nas análises, pois como tinha que ser feito em horário de expediente, o colaborador perdia um tempo significativo que poderia ser utilizado realizando uma análise maior de dados e informações da empresa, trazendo assim maior riqueza de detalhes para as tomadas de decisões. Visto isso, foi solicitado a compra de um novo computador para que ficasse exclusivamente em função do funcionamento dos robôs, a fim de que ele não funcionasse somente fora do horário de expediente, mas sim sempre que fosse necessário.

Dessa forma, mais pessoas começaram a se interessar pela ferramenta, mesmo com dificuldades em utilizá-la. Pensando nisso, no intuito de finalizar o projeto, os estagiários realizaram um treinamento com algumas pessoas de cada setor, ensinando os mecanismos da ferramenta para que os colaboradores conseguissem executar manutenções básicas nos comandos dos robôs. Com esse projeto, eles conseguiram entender melhor como a ferramenta é utilizada e muitos dos processos da Alvorada foram otimizados.

FECHAMENTO DO CASO

O RPA é uma tecnologia inovadora que otimiza processos, e para ser aplicada de forma eficiente e melhorar os resultados é necessário um amplo conhecimento sistêmico dos processos internos, como a Alvorada já dispõe de outros métodos que dão suporte para os colaboradores sobre as atividades realizadas, as condições para a implantação do RPA se tornaram favoráveis. Os estagiários Paulo e Elizabete, após receberem treinamento em RPA e reconhecerem os benefícios da ferramenta, realizaram automações em atividades repetitivas dentro da empresa, o que resultou em uma maior eficiência operacional, redução de erros e maior produtividade. Dessa forma, a empresa reconheceu o valor do RPA e decidiu investir em mais treinamentos e automações para otimizar os processos em diversos setores.

Apesar do entusiasmo inicial e dos esforços dos estagiários, a implantação do RPA encontrou obstáculos, como o alto índice de desistência dos funcionários durante o treinamento. No entanto, a diretoria decidiu continuar investindo no RPA, buscando soluções para superar esses desafios, como ajustar a forma de treinamento e fornecer suporte adicional aos colaboradores. A implementação do RPA ainda está em andamento, mas a empresa está determinada a obter os benefícios que a ferramenta pode oferecer futuramente.

A combinação da metodologia do *Balanced Scorecard* com a implantação do RPA permitiu que os processos internos da empresa fossem otimizados e alinhados com a estratégia de longo prazo. A automação robótica de processos está obtendo resultados positivos em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* e garantindo sua competitividade no mercado.

Paulo e Elizabete se destacaram como líderes na implementação do RPA, porque demonstraram iniciativa e interesse em aprender sobre a ferramenta, reconhecendo seu potencial de otimizar tarefas repetitivas e liberar tempo para atividades mais analíticas. As automações criadas por eles mostraram melhorias significativas nos processos da empresa,

inspirando outros colaboradores a adotar a ferramenta, e a empresa a incentivar a mentalidade de inovação entre eles.

Por fim, mesmo com os desafios e obstáculos, como a desistência de alguns colaboradores durante o treinamento, a gestão da empresa identificou com todo o processo de implantação da ferramenta tecnológica, a importância de oferecer treinamentos mais acessíveis e adaptados às necessidades dos colaboradores. Ela está investindo em uma abordagem mais estruturada e colaborativa para a implementação do RPA, envolvendo os colaboradores desde o início e fornecendo suporte contínuo. As lições aprendidas estão sendo aplicadas para garantir o sucesso futuro da iniciativa de automação.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Relato explicativo sobre o processo de lançamento de nota fiscal no sistema de escrituração de documento fiscal e a implantação do RPA

O lançamento de uma nota fiscal em um sistema é uma atividade que consome tempo e requer atenção aos detalhes, especialmente quando há um grande volume de notas para serem confirmadas e escrituradas. Neste exemplo, utilizamos uma ferramenta de RPA para automatizar esse processo de lançamento, reduzindo erros e aumentando a eficiência. Para a realização dessa atividade é necessário que o responsável pelo RPA e o robô executem os seguintes procedimentos:

- O responsável pela automação vai analisar e selecionar as notas que tem lançamentos padrões sem que seja necessário realizar uma análise mais a fundo das operações.
- Após selecionar as notas, ele vai inserir dados relevantes para o lançamento pelo xml das notas que precisam ser escrituradas em uma planilha de excel como número da nota fiscal, data, valor, produto, quantidade etc.
- O responsável vai previamente estabelecer comandos no robô seguindo um exemplo de lançamento que deveria ser feito.
- O robô realiza o acesso à planilha de excel e extrai as informações dos dados por linha
- Após a extração dos dados, o robô vai preencher automaticamente os campos do formulário de lançamento da nota no sistema de escrituração utilizado pela organização.

O robô vai realizar a sequência previamente programada até que todas as notas que foram informadas no excel sejam lançadas.

Neste exemplo, a ferramenta de RPA permitiu que o lançamento de notas fiscais seja realizado de forma rápida e precisa. O robô possui a capacidade de acessar o sistema, extrair informações do excel e preencher os campos corretos. Isso reduz significativamente a margem de erro humano, economiza tempo e libera recursos para outras atividades mais estratégicas.

Ao utilizar a ferramenta de RPA para automatizar o lançamento de notas fiscais, as empresas podem obter vários benefícios, como o aumento da produtividade, redução de erros humanos, melhoria na qualidade dos dados e maior agilidade no processo. Além disso, a

automação permite que os funcionários se concentrem em tarefas mais complexas e de maior valor agregado.

APÊNDICE II - Relato explicativo sobre o processo de emissão de relatórios contábeis automatizados e a implantação do RPA

A emissão de relatórios contábeis pode ser considerada uma tarefa demorada e repetitiva, especificamente quando envolve processar grandes volumes de dados. Nesse exemplo, é utilizada uma ferramenta de RPA que vai automatizar a geração e arquivamento desses relatórios, permitindo que sejam realizados dentro e fora do horário de expediente, liberando os profissionais para outras atividades mais analíticas.

Para a emissão de relatórios contábeis e fiscais a Alvorada tem um sistema que é o mesmo onde são efetuados os lançamentos das notas. A empresa precisa gerar relatórios filial por filial, o que faz com que o tempo de emissão aumente, pois a mesma conta com mais de 40 lojas. Para otimizar esse processo é necessário que o responsável pelo RPA e o robô executem os seguintes procedimentos:

- O responsável pelo robô vai informar na planilha excel em uma coluna o código das filiais, em outra coluna o código dos relatórios que precisam ser emitidos e arquivados e na outra coluna o nome do arquivo que vai ser salvo.
- O responsável também vai identificar a pasta em que serão arquivados os relatórios.
- Após selecionar a pasta, os comandos serão previamente estruturados na plataforma do RPA para que ele execute a emissão e arquivamento dos relatórios. Um desses comandos vai ser a especificação dos períodos que precisam ser emitidos os relatórios.
- O robô vai realizar os comandos de geração e exportação do relatório para o formato desejado (pdf, word, etc.).
- O robô vai salvar o relatório exportado na pasta ou em algum lugar designado com o nome inserido na planilha em excel.

O robô é capaz de acessar o sistema contábil, extrair os dados especificados, gerar relatórios, exportar e salvar no formato adequado de acordo com as necessidades da empresa. A utilização da ferramenta de RPA para emissão de relatórios contábeis traz benefícios significativos, como eliminação de erros humanos, maior tempestividade na entrega de relatórios, maior agilidade no processo, qualidade e padronização dos relatórios gerados. Além disso, proporciona flexibilidade para realizar tarefas demoradas durante o horário não comercial, já que opera sozinho, sem a necessidade de um colaborador acompanhando a tarefa. O que otimiza o tempo das equipes contábeis permitindo que se dediquem a atividades mais estratégicas. Isso possibilita para a organização um melhor monitoramento financeiro e uma tomada de decisão embasada em dados atualizados.

NOTAS DE ENSINO

Fonte de Dados

A obtenção dos dados se deu com autorização por escrito da empresa Alvorada Produtos Agropecuários e a coleta de dados aconteceu via observação participante de autores deste caso e por conversas com os colaboradores dos setores apresentados e com o gerente administrativo. Os dados são relativos ao ano de 2022 e foram feitas análises na plataforma ROBOZTECH RPA e nos robôs já montados como ferramenta em algum processo interno.

Objetivos Didáticos

O caso de ensino se trata de uma situação real ocorrida na empresa Alvorada Produtos Agropecuários, visando a melhoria de processos internos. Neste contexto, o presente caso de ensino possui como objetivos: i) possibilitar o rompimento da metodologia tradicional de ensino, trazendo o aluno para o centro do processo de ensino-aprendizagem; ii) proporcionar uma discussão a respeito das ferramentas e métodos de gestão atuais e iii) incentivar o estudo sobre o *Robotic Process Automation* (RPA) e a plataforma ROBOZTECH RPA que são ferramentas de estudo peculiares, visando a disseminação sobre automações que surgiram com o avanço da tecnologia da informação e os benefícios que a mesma pode trazer para o cotidiano das empresas.

Questões para Discussão

1- Quais as metodologias de gestão utilizadas pela empresa Alvorada Produtos Agropecuários?

2 - De que forma o perfil dos colaboradores afeta a implantação do RPA? Existe algo que possa ser feito para melhorar esse cenário?

3 - Da leitura do texto, e no que concerne ao treinamento e implantação, você considera que a gestão da empresa considerou os riscos de abstenção de participação de seus colaboradores? Explique

4 - No texto fica claro que o RPA por envolver tecnologia de informação precisa ser operado e implementado por pessoas gabaritadas em sistemas, como Analistas de TI e não há necessidade que conheça a organização, podendo implantar processos automatizados efetivos em qualquer uma delas. Esclareça se concorda ou não com a assertiva acima e explique.

5 - Da leitura sobre as possibilidades do RPA, fica claro que ele é mais indicado para executar as atividades mais complexas da organização, pois trabalha com grande volume de dados, integração e automatização, sim ou não? Justifique.

6 – Redução de operações manuais também pode gerar motivação na equipe em se dedicar a tarefas que irão agregar mais qualidade ao cliente, ou percepção de qualidade no serviço? Justifique.

7 - Além da redução de tempo para realizar atividades repetitivas que outros benefícios a implantação do RPA trouxe para a empresa Alvorada Produtos Agropecuários?

8 - As causas de motivação para aprender mais sobre o RPA foi a mesma entre os estagiários e entre as pessoas que passaram a se interessar depois? Justifique.

9 - Como a implantação do RPA afeta os indicadores do BSC?

Análise e resolução das questões para Discussão

1- Quais as metodologias de gestão utilizadas pela empresa Alvorada Produtos Agropecuários?

Direcionamento da resposta: ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), o Orçamento Base Zero (OBZ), metodologia 5 S e Balanced Scorecard

2 - De que forma o perfil dos colaboradores afeta a implantação do RPA? Existe algo que possa ser feito para melhorar esse cenário?

Direcionamento da resposta: O perfil do colaborador afeta a implantação pois para utilizar a ferramenta eles precisam ter familiaridade com a tecnologia ou seja é bom que eles estejam acostumados a trabalhar com computadores e aparelhos eletrônicos, ter boa capacidade de análise para identificar as etapas do processo e definir como o robô irá executá-las, uma boa comunicação e colaboração as pessoas envolvidas com a automação precisam trabalhar bem em equipe com as outras áreas para o sucesso da implementação do RPA e ter um conhecimento do negócio para garantir que a automação esteja alinhada com as metas e objetivos da empresa. Sim para melhorar este cenário e garantir que mais pessoas possam utilizar a ferramenta de automação de processo deve-se investir em treinamento e capacitação para que os usuários possam adquirir conhecimentos necessários, desenvolver uma cultura de inovação e tecnologia para incentivar o uso da tecnologia, simplificar a interface da ferramenta quando for possível para facilitar o uso, promover a colaboração entre os setores e o trabalho em equipe e por fim disponibilizar suporte e recurso para que os usuários possam obter respostas para suas dúvidas e solucionar problemas relacionados ao RPA.

3 - Da leitura do texto, e no que concerne ao treinamento e implantação, você considera que a gestão da empresa considerou os riscos de abstenção de participação de seus colaboradores? Explique.

Direcionamento da resposta: Sim, é possível afirmar que a gestão considerou que a dificuldade de implantação podia ocorrer devido ao fato dos colaboradores não terem conhecimento da ferramenta tecnologia e não compreender a importância da automatização de processos.

4 - No texto fica claro que o RPA por envolver tecnologia de informação precisa ser operado e implementado por pessoas gabaritadas em sistemas, como Analistas de TI e não há necessidade que conheça a organização, podendo implantar processos automatizados efetivos em qualquer uma delas. Esclareça se concorda ou não com a assertiva acima e explique.

Direcionamento da resposta: Não concordo, pois no texto fica claro que para o uso da ferramenta não é necessário ser um analista de TI apenas precisa ter a familiaridade com a tecnologia e para a implantação da mesma tem que ter um conhecimento ou/e estudar os processos da empresa para verificar o que pode ser automatizado para melhorar o desenvolvimento de forma eficiente.

5 - Da leitura sobre as possibilidades do RPA, fica claro que ele é mais indicado para executar as atividades mais complexas da organização, pois trabalha com grande volume de dados, integração e automatização, sim ou não? Justifique.

Direcionamento da resposta: Não, as atividades não podem ser complexas, elas precisam ser repetitivas e menos complexas sem que seja necessária uma utilização das habilidades analíticas humanas.

6 – Redução de operações manuais também pode gerar motivação na equipe em se dedicar a tarefas que irão agregar mais qualidade ao cliente, ou percepção de qualidade no serviço? Justifique.

Direcionamento da resposta: Sim, com o RPA assumindo as tarefas repetitivas e menos complexas os colaboradores vão ter mais tempo de realizar atividades que exigem mais habilidade analítica, criativas e críticas o que vai ocasionar em um trabalho mais desafiador e interessante. Com uma maior variedade de tarefas no trabalho, os colaboradores podem desenvolver novas habilidades e competências, o que pode gerar um aumento de satisfação no trabalho e no desempenho geral da equipe.

7 - Além da redução de tempo para realizar atividades repetitivas que outros benefícios a implantação do RPA trouxe para a empresa Alvorada Produtos Agropecuários?

Direcionamento da resposta: Além do ganho de tempo, o RPA trouxe para a organização uma melhoria e padronização dos processos internos, um aumento da eficiência e produtividade da empresa, aceleração de processos e redução dos erros e consequentemente aumento das conformidades.

8 - As causas de motivação para aprender mais sobre o RPA foi a mesma entre os estagiários e entre as pessoas que passaram a se interessar depois? Justifique.

Direcionamento da resposta: Não, no início os estagiários se sentiram motivados a aprender sobre a ferramenta pois era algo inovador que eles visualizavam que ia trazer benefícios para a vida profissional deles. Já os que passaram a se interessar foram motivados pelo ganho de tempo e pelas melhorias que foram ocorrendo durante o processo de implantação no setor em que atuam.

9 - Como a implantação do RPA afeta os indicadores do BSC?

A implantação do RPA impacta principalmente os indicadores de eficiência operacional do BSC com a automação dos processos é possível reduzir custos, diminuir o tempo de execução de atividades, minimizar erros e retrabalhos e aumentar a produtividade, a otimização de processos permite que a equipe foque em tarefas de mais estratégia. Também é possível melhorar a satisfação do cliente ao agilizar processos.

Sugestão de Plano de Ensino

No primeiro momento o docente responsável pela turma vai solicitar que sejam formados grupos de 04 ou 05 alunos. Em seguida vai solicitar que cada grupo faça a leitura do caso de ensino, dando uma breve contextualização sobre o mesmo. Após a leitura, cada grupo vai discutir sobre os elementos do caso de ensino lido e a relação de tais elementos com o processo de gestão empresarial.

Na sequência, cada grupo deve discutir as questões propostas pelo docente e formular respostas para cada uma delas. O docente pode solicitar que as respostas sejam escritas. Ao final do período de discussão das questões em grupo, o docente abre para a discussão das respostas para a sala toda, momento no qual cada grupo vai expor suas considerações e estratégias formuladas.

Atividade	Responsável	Tempo Estimado
Separação dos Grupos	Docente e Discentes	10 min

Apresentação do Caso de Ensino e Instruções iniciais	Docente	10 min
Leitura do Caso de Ensino	Discentes	30 min
Resolução das questões propostas	Discentes	15 min
Discussão das respostas	Docente e Discentes	40 min

Revisão de Literatura

O texto de Muniz, Rodrigues, Martins e Strafacci (2022) fornece uma base geral sobre a contextualização do RPA e traz alguns termos que ajudam sobre o entendimento dessa ferramenta que vem sendo cada vez mais utilizada, tais como, *screen scraping*, *workflow automation* e inteligência artificial. Todas essas citadas, são tratadas como tecnologias predecessoras da automação robótica na história da automação de processos, e a compreensão delas contribuirá muito para uma melhor evolução do assunto entre os leitores.

As ferramentas de RPA constituem uma forma de automatização de processos de negócio, que permitem que qualquer pessoa defina um conjunto ou uma sequência de instruções para um "robô" executar. Tais ferramentas são, hoje, capazes de imitar a maioria das interações humano-computador, realizando uma grande quantidade de tarefas sem erros, com volumes elevados e a grande velocidade, 24 horas por dia, sete dias por semana. A automatização de processos vem assumir um papel crescente em um mundo que já olha para a fase pós-pandêmica, onde se procura a redução de custos, a todos os níveis, e a resiliência dos negócios (Mamede, 2021). Essa bibliografia também apresenta conceitos e tem o intuito de conscientizar o leitor sobre a importância destas ferramentas e como as organizações podem adotá-las, revelando seus riscos, barreiras, benefícios e vantagens.

Recomenda-se, também, a leitura do seguinte livro para apoiar a discussão do caso: Herrero Filho (2018), além de outros trabalhos que tratam sobre automação de processos através de ferramentas como o RPA, gestão estratégica e *Balanced Scorecard*.

Referências

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745–761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849RAC2018180212>
- Herrero Filho, E. (2018). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. Editora Alta Books.
- Ikeda, A. A., Veludo-de-Oliveira, T. M., & Campomar, M. C. (2014). A tipologia do método de caso em Administração: usos e aplicações. *Organizações & Sociedade*, 12(34). Retrieved from <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10796>
- Mamede, H. S. (2021). *Automatização de Processos com RPA*. Editora FCA.
- Muniz, A., Rodrigues, A. C., Martins, L., & Strafacci, G. (2022). *Jornada RPA e Hiperautomação: como acelerar a transformação digital somando tecnologia e processos inteligentes*. Editora Brasport.

Silva, A. D. & Bandeira-de-Mello, R. Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e aprendizagem. João Pessoa: Editora UFPB. (n.d.). Retrieved August 8, 2022, from <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/680>