



# O surgimento do RPA e seus impactos no Centro de Serviços Compartilhados de uma grande empresa

MILENA MODENA<sup>1</sup>

PROF. DR. ANTONIO FERNANDO ROSA DINI<sup>2</sup>

Data de submissão: 20/02/2021. Data de publicação 31/03/2021.

## RESUMO

Atualmente, não apenas no contexto organizacional, mas também no âmbito pessoal, novas tecnologias são empregadas para otimizar processos, reduzir custos e tornar nossas vidas mais práticas. Desta forma, a automação robótica de processos (RPA) define-se como automação de processos por meio do uso de robôs que imitam de maneira eficiente as tarefas que são tradicionalmente realizadas por humanos. Embora sua implementação seja relativamente fácil e possa ser realizada pelas áreas de negócio, no Centro de Serviços Compartilhados (CSC) foram evidenciados alguns pontos críticos, como o cálculo de retorno, engajamento da equipe, escolha do processo correto para automatizar, priorização, entre outros. Nessa perspectiva, o objetivo desse estudo é identificar como a governança de RPA pode ser estruturada para possibilitar implementações ágeis e eficientes, atendendo às necessidades do negócio, garantindo o engajamento das equipes e melhorando a experiência de seus clientes através da excelência na prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Automação robótica de processos (RPA). Governança. Tecnologia.

## ABSTRACT

Currently, not only in the organizational context, but also in the personal sphere, new technologies are used to optimize processes, reduce costs and make our lives more practical. In this way, robotic process automation (RPA) is defined as process automation through the use of robots that efficiently imitate tasks that are traditionally performed by humans. Although its implementation is relatively easy and can be carried out by the business areas, in the Shared Services Center (CSC) some critical points were highlighted, such as return calculation, team engagement, choice of the correct process to automate, prioritization, among others. In this perspective, the objective of this study is to identify how RPA governance can be structured to enable agile and efficient implementations, meeting the needs of the business, ensuring the engagement of teams and improving the experience of its customers through excellence in the provision of services.

**Keywords:** Robotic Process Automation (RPA). Governance. Technology.

---

<sup>1</sup> Estudante do Centro Universitário Uniftec - Unidade de Caxias do Sul, bacharel em Administração de Empresas (UCS) e MBA em Gestão de Finanças e Controladoria (IBGEN).

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Mestre em Ciências Militares. Graduado em Administração de Empresas (UNISUL-SC), especialista em Gestão de Pessoas (UFRRJ - Rio de Janeiro RJ), Economia Monetária (FunRE - Santa Maria - RS) e Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra (ESG - RJ), professor do Centro Universitário Uniftec – Unidade de Caxias do Sul.



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, o acréscimo de competitividade e produtividade se mostra necessário para a sobrevivência das organizações, exigindo constante flexibilidade e amadurecimento nos seus processos, estruturas e equipes, procurando focar no seu propósito inicial agregando tecnologia e governança aos seus avanços.

A automação robótica de processos é uma etapa significativa na jornada digital das organizações e está atualmente entre as principais tendências tecnológicas (DELLOITE, 2017). Define-se RPA como a automação do processo por meio do uso de robôs. Essa automação permite que as ações atualmente realizadas por humanos possam ser replicadas por robôs, permitindo que as organizações automatizem com um custo e tempo bem menores. (UIPATH, 2019).

A automatização de processos através de softwares não é uma ideia nova, mas o interesse das organizações em automação de processos tem crescido nos últimos anos. A busca por novas tecnologias tem sido um importante aliado às empresas que buscam se manter competitivas, reduzindo tempo de entrega e custos de operação e agregando compliance e valor aos seus negócios.

A conexão entre grandes empresas e startups tem acelerado a união entre estes dois mundos. De um lado, as grandes empresas com processos robustos e, muitas vezes, burocratizados, do outro, pequenas empresas com soluções e novas tecnologias, auxiliando nas oportunidades que se tornam gargalos quando se trata de experiência do cliente.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo McKinsey (2017), apenas uma pequena porcentagem das funções de trabalho pode ser totalmente automatizada utilizando as tecnologias atuais, mas quase todas as ocupações avaliadas possuem tarefas de trabalho que podem ser automatizadas. Para isso, é fundamental que as empresas estejam munidas de conhecimento e informações desta transformação para que as escolhas de quais tecnologias utilizar sejam feitas de forma assertiva. Escolher o processo correto para robotizar é tão importante quanto definir a priorização entre todas as áreas e, além disso, o fator cultural pode ser decisivo para o sucesso desta jornada. Apresentar um propósito bem definido é primordial para o entendimento e engajamento das equipes ao longo do projeto.

Outra reflexão neste contexto, é pensar se o que vamos automatizar está preparado para tal. Às vezes, uma automatização ou a digitalização de um processo escodem uma



ineficiência operacional. Todos os processos identificados precisam ter a aplicação de conceitos Lean para as análises que antecedem o RPA.

Assim, o presente estudo se propõe a identificar como a governança de RPA pode ser estruturada em um Centro de Serviços Compartilhados. Para atender a este objetivo, esse artigo está dividido em: introdução, uma revisão sobre os conceitos teóricos importantes para desenvolver o estudo, a metodologia aplicada para desenvolver o estudo, o desenvolvimento do estudo, conclusão e as referências utilizadas na realização do artigo.

## **2 REFERENCIAL**

De acordo com Taulli (2020), no ano de 2005, Daniel Dines e Marius Tirca fundaram a UiPath, empresa focada em fornecimento de serviços de integração para aplicativos de organizações. No entanto, eles enfrentaram dificuldades com a personalização do trabalho para cada cliente. Em 2013, com a empresa prestes a fechar, os fundadores encontraram uma nova oportunidade com a ascensão da inteligência artificial, iniciando assim a construção de uma plataforma para automação robótica de processos (RPA).

Na época, a tecnologia foi considerada pouco movimentada e demonstrava um crescimento lento, os sócios então desenvolveram uma nova estratégia, buscando financiamentos e expansão para mercados globais, e foi assim que o crescimento do RPA decolou (TAULLI, 2020). Segundo Souza (2019), a inclusão dos computadores já foi considerada uma grande mudança na forma como as atividades internas de uma empresa eram desenvolvidas, mas os limites de desenvolvimento foram ampliados com a popularização da internet.

A robotização é uma consequência natural de um cenário criado nos últimos anos, onde dispositivos estão conectados à internet, dados possuem armazenamento em nuvem e a possibilidade de integração das informações em diferentes plataformas se tornou uma realidade. Com a combinação de todos esses fatores e a evolução da inteligência artificial, a robotização dos processos empresariais obteve um crescimento exponencial (SOUZA, 2019).

A transformação digital está cada vez mais presente no dia a dia das empresas e um dos elementos que está acelerando o ritmo dessa transformação, em todos os aspectos dos negócios, é o RPA. Desde departamentos de finanças, jurídico, recursos humanos, até grandes centros de atendimento ao cliente, o RPA está criando uma força de trabalho amplamente



digital que ajuda as empresas no crescimento exponencial para alcançar os resultados de forma rápida e esperada (MUNHOZ, 2018).

## 2.1 DEFINIÇÕES

Segundo Silva (2017), o RPA é um conceito recente na automatização de processos que engloba várias áreas e é suportado por diversas plataformas de mercado. Ele consegue realizar tarefas com grande potencial de automação, que não agregam valor ao negócio, mas que são necessárias para o processo da organização e acabam tomando muito tempo na sua execução. A experiência do cliente pode ser melhorada quando liberamos tempo do colaborador para tarefas de maior valor agregado, melhorando assim suas entregas. O RPA é um conceito muito recente e com um estado de maturidade ainda baixo, mas as soluções de RPA existentes no mercado suportam-se na aplicação de tecnologias emergentes como *Analytics*, *machine learning*, AI e software baseado em regras para capturar e interpretar fontes de dados, executar transações, manipular dados e comunicar com outros sistemas empresariais.

O RPA é um software projetado para automatizar o ambiente operacional e reduzir a atuação humana em processos repetitivos. Pode ser considerado como uma ferramenta que opera como força de trabalho virtual e reduz o trabalho humano em tarefas sem valor agregado (THEYSSSENS, 2017).

Para Taulli (2020) a palavra “robótica” não significa robôs físicos, mas sim robôs baseados em software. O RPA permite a utilização de sistemas visuais para automatizar o fluxo de trabalho em um processo, sendo uma porta de entrada para o uso da inteligência artificial, visto que a implementação em geral é rápida, sem a exigência de custos pesados.

## 2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Há várias razões para usar as ferramentas de RPA, mas a principal razão é que as empresas podem economizar tempo e recursos, liberando seus funcionários para executar tarefas mais estratégicas e críticas para os negócios. Ao implantar a robotização para executar rapidamente algumas tarefas, as empresas podem se dar ao luxo de priorizar atividades e projetos que exigem poder do cérebro humano. Além disso, o RPA economiza tempo dos funcionários, poupa dinheiro e reduz o risco de erros em determinadas tarefas muito manuais.



Para Souza (2019), as empresas podem obter diversas vantagens utilizando o RPA, entre elas, a redução de custos, maior cobertura do serviço, aumento da qualidade, aumento na eficiência das operações, consistência e previsibilidade dos resultados obtidos e melhoria na satisfação do cliente. Com RPA as empresas podem obter um ROI significativo, desde que a implementação seja feita de forma adequada. Entre as principais vantagens podemos citar a satisfação do cliente com o mínimo de erros nas entregas, escalabilidade para atendimento em empresas sazonais e conformidade ao entregar o processo seguindo os procedimentos e regras estabelecidas. No entanto, apesar de inúmeros fatores positivos gerados pela possibilidade de reposicionar os profissionais para atividades de maior valor, caso não haja um alinhamento desde o início com as equipes envolvidas, pode ocorrer uma ampla falta de aceitação prejudicando os resultados do projeto. As equipes precisam entender o propósito e obter conhecimento sobre os verdadeiros benefícios das automações, caso contrário enxergarão os robôs como concorrentes diretos nas suas entregas (TAULLI, 2020).

### 2.3 IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Fernandes; Diniz; Abreu (2019), uma das alternativas para implementação é o uso de métodos ágeis, desenvolvidos exatamente para atender aos pequenos projetos e para ser utilizado por pequenas equipes de desenvolvimento. Estes métodos procuram deixar os processos mais simples, garantindo a organização e a redução da burocracia, construindo soluções de forma rápida e com qualidade.

Algumas áreas possuem grande potencial para robotização, como por exemplo:

- Áreas de backoffice das organizações;
- Processos de recursos humanos;
- Processos financeiros como ativação de cartão de crédito e identificação de fraudes;
- Reconciliação de contas;
- Requisição de materiais;
- Gerenciamento de ordem de serviço e atendimento a clientes.

À medida que a implementação avança, é preciso definir como objetivo principal o alinhamento entre todas as partes para que elas se encaixem. Como a expansão pode ocorrer para toda empresa, há risco de não se obter um desempenho elevado e por isso é tão importante ter um centro de excelência proativo buscando causar um grande resultado positivo (TAULLI, 2020).

## 2.4 PLATAFORMAS DE MERCADO

A solução deve ter uma operação simples e de fácil adaptação. Quanto mais flexível, maior será a adequação para sua necessidade. Boas soluções de RPA são parametrizáveis e pouco programáveis, mas nem tudo é possível fazer apenas com parametrização. O fator da capacitação de um time local pode ajudar no dia a dia da operação e geralmente é a estratégia escolhida pelas empresas, sendo fundamental para se ter ações de independência de fornecedores (MUNHOZ, 2018).

Existem mais de 50 ferramentas RPA no mercado, além de soluções customizadas de diferentes empresas de consultoria como KPMG, IBM e Deloitte. Embora todas as ferramentas estejam em evolução e possuam diferentes características, existem sete principais ferramentas no mercado. A UiPath é uma empresa de ferramenta RPA que oferece soluções por setor, processo e tecnologia. Possui produtos como plataforma, studio, robots e orchestrator e está sediada em Nova York, Estados Unidos, sendo atualmente a solução mais completa do mercado. Já a Blue Prism é uma das principais empresas de automação robótica de processos que inventou inicialmente o termo Robotic Process Automation (RPA). Ela fornece soluções com base em regras e automação manual, tornando-se uma força de trabalho digital de várias maneiras.

A Automation Anywhere é uma empresa de RPA sediada na Califórnia, nos Estados Unidos, tem poucos produtos, mas também utiliza a tecnologia que consiste em RPA assistido e não assistido. Já a Pegasystems é uma empresa que está sediada nos Estados Unidos, fornece soluções em automação de processos e conta com escritórios na América do Norte, América do Sul, Ásia-Pacífico, Europa e Oriente Médio.

A NICE ajuda as empresas a identificar, otimizar e medir processos, possuindo poucos produtos, como automação robótica de processos, análise de desktops e automação assistida. Enquanto a Softmotive é um dos principais fornecedores de automação robótica de processos e está entre os líderes de tecnologia de ponta, também sendo útil para pequenas empresas.

A AutomationEdge, com sede nos EUA, vem crescendo rapidamente ao fornecer automação de tecnologia da informação e soluções de automação robótica de processos, ajudando as empresas a realizar tarefas que envolvem regras repetitivas.



## 2.5 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Segundo Porter (1999), as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: compra de insumos e matérias-primas, logística, operações, marketing, vendas e pós-vendas. As atividades de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compra de bens e serviços, recursos humanos, financeiro, controladoria, desenvolvimento de tecnologia e a infraestrutura da empresa que envolve a alta gerência.

Mais recentemente, as organizações têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam de 25 a 30% dos custos da produção de uma empresa. Companhias de todos os tamanhos, de vários segmentos de negócios e de várias regiões têm adotado o formato de centralização dos seus serviços como um mecanismo de racionalização da sua estrutura organizacional (QUINN, COOKE E KRIS, 2000).

A história dos Centros de Serviços Compartilhados começou a ser escrita no Brasil, nos anos de 1990, quando multinacionais instaladas aqui passaram a replicar um modelo que se mostrava bastante promissor nos mercados europeu e norte americano. Mas somente em 2005 várias empresas nacionais passaram a investir em projetos de centralização de atividades, racionalização e padronização de processos (SAAVEDRA, 2014).

Com a crescente mudança nos mercados, as empresas procuram por modelos operacionais globais que ofereçam maior valor com menor custo. Diante desse cenário desafiador, a adoção de Centros de Serviços Compartilhados é opção para muitas empresas. Com o objetivo de reduzir custos, organizar os processos, melhorar a comunicação interna, dar suporte nas tomadas de decisão e melhorar a satisfação dos usuários, os CSCs estão se tornando cada vez mais estratégicos dentro das organizações (GUTERRO, 2019).

Segundo Saavedra (2014), podemos definir um Centro de Serviços Compartilhados como uma estrutura de centralização, onde processos que apresentam grande volume transacional e que não contribuem significativa ou diretamente para a geração de valor são identificados e transferidos para o CSC. Apesar da sua definição estar atrelada ao conceito de centralização, o CSC transcende essa limitação conceitual e busca aliar os benefícios de ambos os modelos: centralizado e descentralizado. A conciliação entre as vantagens de cada modelo é fundamental para a organização de atividades compartilhadas.





De acordo com o estudo bienal da Deloitte (2019) “Pesquisa Global de Serviços Compartilhados”, os serviços de negócios compartilhados auxiliam na construção de um ambiente em que os recursos digitais são facilmente adotados, permitindo que as organizações se posicionem como incubadoras para a transformação digital de seus processos. Além disso, tecnologias como Cloud, RPA ou ERP foram empregadas por mais de 85% dos entrevistados.

A Associação Brasileira de Serviços Compartilhados (2020) afirma que os CSCs se tornam importantes plataformas oferecendo robustez e ao mesmo tempo flexibilidade para suportar as mudanças necessárias que todos os negócios precisam promover. Em um ambiente de escassez, os CSCs possuem uma valiosa bagagem de foco em gestão, otimização e digitalização de processos, apresentando caminhos que possam oferecer soluções criativas e inovadoras às suas organizações.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

Busca-se constante inovação, atualmente focando esforços na transformação digital e cultural do CSC e da empresa como um todo. Neste contexto, surgem novas tecnologias e conceitos que podem trazer ganhos significativos, gerando interesse da organização como um todo em viabilizar estas iniciativas.

No ano de 2018, ocorreram muitos estudos e benchmarkings na área de RPA e no último semestre de 2019 a empresa optou por contratar uma plataforma com o objetivo de acelerar a automatização dos processos de backoffice. Essa plataforma possibilitou a criação de uma nova área de tecnologia e a contratação de dois desenvolvedores internos, focados em processos do CSC.

Desta forma, conforme as equipes começaram a entender sobre o tema, visualizaram a aplicação no seu dia a dia, visto que esta tecnologia permite:

- Realizar leituras de documentos;
- Inserir dados em quaisquer sistemas;
- Compreender contextos e tomar decisões;
- Criar arquivos (documentos, e-mails, chamados);
- Anexar arquivos e imagens.

O planejamento e desenvolvimento dos robôs é responsabilidade da área de tecnologia, porém o mapeamento, análise e a priorização dos processos são responsabilidade do CSC.





Deve-se observar que o RPA não traz novas funcionalidades ou melhoria de processos, ele simplesmente atua como um usuário. Ou seja, se o processo tem um problema, acabaremos potencializando isso ao robotizá-lo.

Na mesma linha, a identificação de processos potenciais é um desafio para a gestão, visto que são inúmeras áreas interessadas e inúmeros processos possíveis de robotizar, mas como saber se estes processos permitirão os maiores ganhos à organização?

### 3.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com base nos casos já implementados, este estudo tem por objetivo criar um modelo de governança que guiará os processos de robotização, assim como apoiar o CSC na priorização, gestão e acompanhamento dos processos mapeados, garantindo maior ganho na robotização.

### 3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA ADOTADOS

A Metodologia Científica nada mais é do que o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que tem por fundamento alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido e auxiliar o cientista nas decisões a serem tomadas. A metodologia introduz o aprendiz no mundo dos procedimentos que é a base de formação tanto do estudioso como do profissional (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para Gil (1994) a metodologia é o conjunto de métodos intelectuais e técnicos adotados para se atingir determinado conhecimento. Para Rampazzo (2005), o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona os acontecimentos ou variáveis, sem interferir neles. Estuda fatos e fenômenos do cotidiano sem a influência do pesquisador.

Uma das variações da pesquisa qualitativa é o estudo de caso. Ele procura estudar um fenômeno em seu contexto real e deve ser planejado a partir do conhecimento aprendido no referencial teórico e das características específicas do caso (MARTINS, 2008).

O método de pesquisa que caracteriza este estudo é denominado Estudo de Caso. Segundo Miguel (2007), o estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, dentro de um contexto real de vida.

Neste trabalho foi utilizado o método de abordagem qualitativo, com técnicas de observação de participantes, buscando-se a pesquisa empírica e tendo no estudo de caso a sua



caracterização. O foco do estudo de caso apresentado foi reunir os conceitos acima para demonstrar como pode ser estabelecida a governança de RPA no Centro de Serviços Compartilhados.

#### **4 DESCRIÇÃO DO CASO**

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) nasceu com o intuito de eliminar ineficiências, ganhar economia, implementar melhores práticas e garantir o gerenciamento de demandas. Assim, para potencializar os ganhos proporcionados, o modelo é fundamentado em três pilares vitais para seu funcionamento: Custo, SLA e Relacionamento com Clientes.

A missão do negócio CSC é entregar soluções de tecnologia, processos e serviços. O resultado esperado é a entrega de soluções e serviços com excelência, atendendo as necessidades dos clientes. O modelo de apuração e repasse é responsável por definir a melhor forma de alocação dos custos dos serviços oferecidos pelo CSC. O relacionamento com clientes significa a total compreensão do que o cliente interno espera para que o CSC consiga planejar-se para fornecer o serviço da maneira mais adequada.

O SLA (Service Level Agreement) constitui num componente eficaz para estabelecer o compromisso entre o CSC e aqueles que usam seus serviços. A associação dos SLAs aos Custos é realizada através de modalidades diferentes no Catálogo de Serviços, dando autonomia aos clientes internos para escolher o serviço que melhor atende às suas necessidades em termos de qualidade e custos.

No ano de 2020 foram mais de 300 colaboradores e o atendimento já se estende para mais de 25 empresas, em diversas áreas, como Planejamento e Excelência, Tecnologia da Informação, Finanças, Controladoria, Recursos Humanos e Comércio Exterior.

O CSC vem estreitando seu relacionamento com os clientes, participando de reuniões estratégicas, buscando as melhores práticas e formas de atendimento, agregando valor às entregas e melhorando a experiência dos seus usuários.

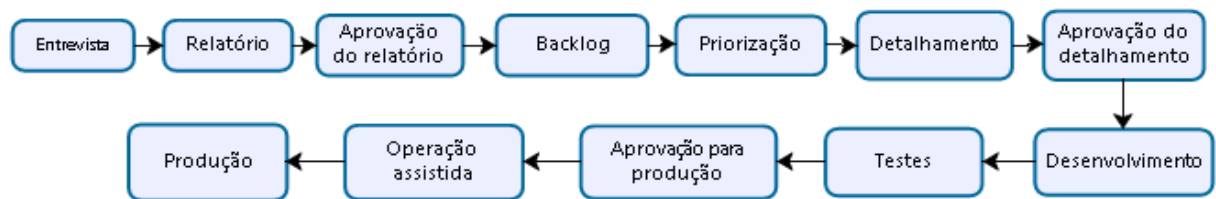
##### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA**

Para viabilizar o programa de robotização, a empresa estabeleceu que o planejamento e desenvolvimento dos robôs é responsabilidade da nova área de tecnologia, uma área criada especificamente para ajudar na transformação digital da companhia. Desta forma, as áreas de negócio devem identificar as oportunidades, enquanto a área de tecnologia viabiliza a

plataforma para RPA, incluindo a infraestrutura, arquitetura de soluções, desenvolvimentos, acessos e controles de segurança e desempenho.

As iniciativas de automação na empresa utilizam o modelo operacional apresentado abaixo, na Figura 1, para conduzir os projetos, desde a entrevista com as áreas de negócio até a implantação, operação e manutenção das automações.

Figura 1 - Modelo Operacional RPA.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A fase inicial contempla a entrevista, relatório e aprovação de relatório. Nestas etapas a área de tecnologia busca entender o processo mapeado, os ganhos, a complexidade e o tempo necessário para desenvolver. O tipo de desenvolvimento é determinado a partir do esforço necessário e a prioridade é calculada com base no ganho de horas que o robô vai liberar para a área, dividido pelo esforço necessário para desenvolvê-lo. Quando o relatório estiver pronto, ele será encaminhado para a sua gestão aprová-lo ou não.

Após aprovação, os processos permanecem em backlog até o momento da priorização de seu desenvolvimento, onde se inicia a segunda fase do fluxo com o detalhamento do processo. Nesta etapa o CSC precisa ter finalizado a análise do processo, juntamente com a sua instrução de trabalho e o fluxograma.

Após aprovado o detalhamento inicial, o projeto é direcionado para a fase de desenvolvimento, onde é efetivamente modelado, implementado e testado. O desenvolvimento está baseado em metodologias ágeis e na sequência são aplicados os planos de testes e aprovação da automação pela área de negócios.

Com a automação devidamente testada, o robô entra em operação assistida pelo período de trinta dias. Posteriormente a solução é documentada e implantada, chegando assim a última etapa do processo, a produção. Neste momento, o acompanhamento do robô é responsabilidade da área em que ele atua e eventuais suportes ou manutenções são tratados conforme a necessidade.

## 5 DIAGNÓSTICO: ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada para análise de cenários e ambientes corporativos, sendo utilizada como base para uma boa gestão e construção de um forte planejamento estratégico. Segundo Shahir; Daneshpajouh; Ramsin (2008), o termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (S–strengths) e fraquezas (W–weaknesses), ameaças (T–threats) e oportunidades (O–opportunities), também conhecida como F.O.F.A.

As forças estabelecem os pontos fortes da organização considerando os clientes externos e internos. Para determinar os pontos fortes, devem ser identificadas as vantagens que dão destaque à organização, além dos motivos que a elegem como escolha dos clientes em detrimento aos concorrentes.

As fraquezas correspondem aos pontos mais vulneráveis da empresa em comparação aos mesmos pontos dos seus concorrentes. As ameaças são eventos ou forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa planeje ou decida como mitigá-los. Já o crescimento da organização depende da percepção das oportunidades que podem estar presentes por conta de mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, concorrência pela melhor oferta de qualidade nos serviços, políticas governamentais e novos padrões sociais (TEIXEIRA; ROMANO; EDMUNDO, 2011).

Esses quatro pontos da análise SWOT (Quadro 1) devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista de metas e políticas. No entanto, conforme afirma Porter (1989), especial atenção deve ser dada ao ambiente externo, já que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. E acrescenta que, embora o meio relevante seja muito amplo, abrangendo tantas forças sociais, como econômicas, o aspecto principal a ser considerado é a concorrência do setor em que a empresa atua.

Quadro 1 – Matriz SWOT.

(continua)

Avaliação Estratégica - Matriz SWOT		Classificação	Pontuação
Oportunidades	Conformidade aprimorada - Por meio do RPA as equipes podem garantir a precisão dos dados necessários para a conformidade.	Extremamente Importante	10
	Produtividade - Ao fazer com que o RPA conclua as atividades de menor valor agregado, as equipes podem migrar para atividades de maior valor agregado que sejam mais significativas para os negócios.	Extremamente Importante	10

(conclusão)

Avaliação Estratégica - Matriz SWOT		Classificação	Pontuação
Oportunidades	Melhor escalabilidade - Adicionar mais trabalho automatizado não requer a contratação de recursos adicionais. Reduzir o trabalho automatizado não requer corte de recursos.	Muito Importante	7
	Melhor qualidade - Robôs são melhores em tarefas repetitivas do que humanos: eles não se cansam, não se distraem e não perdem o foco.	Muito Importante	7
	Maior satisfação no trabalho - Quando tarefas repetitivas são eliminadas e os humanos podem se concentrar em tarefas mais criativas, a satisfação no trabalho também aumenta.	Muito Importante	7
	Novos projetos – Aproveitamento do tempo para execução de novos projetos.	Muito Importante	7
Ameaças	Ampla falta de aceitação prejudicando os resultados do projeto	Extremamente Importante	10
	Priorização incorreta	Muito Importante	7
	Desenvolver internamente apenas processos simples	Importante	5
	Não ter a opinião do cliente sobre quais processos priorizar	Importante	5
Forças	Plataforma interna	Extremamente Importante	10
	Ter desenvolvedores internos para processos simples	Extremamente Importante	10
	Supervisão e controle por parte da gestão	Extremamente Importante	10
Fraquezas	Falta de alinhamento e conhecimento entre todos da equipe	Extremamente Importante	10
	Engajamento e seriedade no mapeamento de processos	Extremamente Importante	10
	Falta de análise do processo antes da robotização	Muito Importante	7
	Processo de comunicação	Importante	5
	Alto custo e falta de orçamento para robôs externos	Muito Importante	7
<b>PONTUAÇÃO GERAL:</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>48</b>
		<b>Ameaças</b>	<b>27</b>
		<b>Forças</b>	<b>30</b>
		<b>Fraquezas</b>	<b>39</b>
<b>Postura estratégica recomendada para a empresa:</b>		<b>Estratégia de Crescimento</b>	

Fonte: Adaptado de Kotler (1994).

## 5.1 DIAGNÓSTICO – SWOT CRUZADA

Segundo Camaliente e Fontes (2019), a função da matriz SWOT cruzada é formar uma matriz com quatro células, sendo que para cada uma delas existe uma indicação para a melhor tomada de decisão. Essa avaliação é altamente estratégica, pois trata-se do

relacionamento das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno. Uma vez avaliados estes itens, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças.

Com a prática desta análise é possível identificar como as tendências, oportunidades e ameaças podem estar relacionadas ao ambiente interno da organização. Em geral as empresas têm suas atividades posicionadas nas quatro áreas, cabe aos gestores elaborarem e gerenciarem as capacidades da organização (Quadro 2).

Quadro 2 – Matriz SWOT Cruzada.

Matriz Swot Cruzada		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Forças	Desenvolvimento <b>Forças + Oportunidades</b> <b>78</b>	Manutenção <b>Forças + Ameaças</b> <b>57</b>
	Fraquezas	Crescimento <b>Fraquezas + Oportunidades</b> <b>87</b>	Sobrevivência <b>Ameaças + Fraquezas</b> <b>6</b>

Fonte: Adaptado de Kotler (1994).

A estratégia a ser tomada é “fraquezas e oportunidades”. Do cruzamento de pontos fracos e oportunidades surge a estratégia de reforço e crescimento. A estratégia de reforço surge quando você precisa pensar em como minimizar os impactos que uma fraqueza gera sobre uma oportunidade.

Para Camaliente e Fontes (2019), as fraquezas da empresa impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. O objetivo desta estratégia é analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades, ou seja, as ações adotadas devem reforçar suas fraquezas para que elas não atrapalhem no seu ambiente externo.

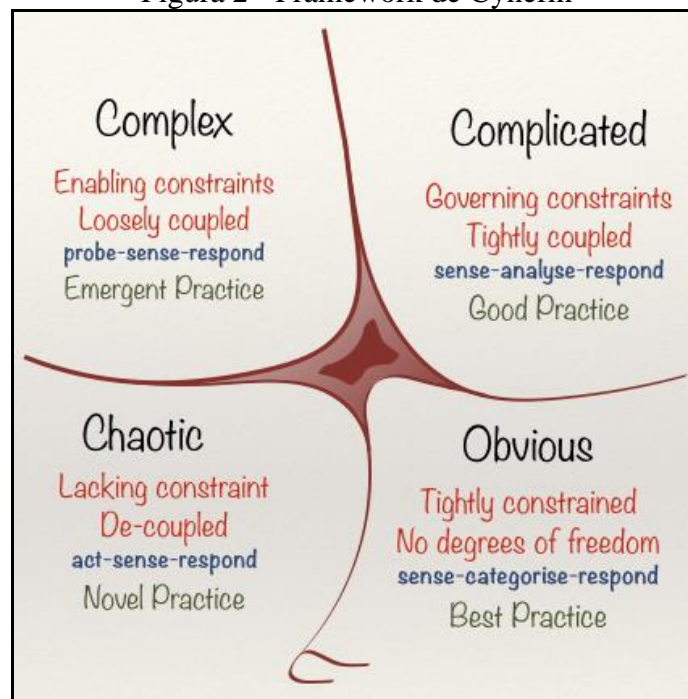
## 6 PROPOSTAS AO NEGÓCIO

São inúmeras solicitações de robotização de processos na empresa, mas analisando as ferramentas atuais e a maturidade do processo nos perguntamos: a área está preparada para o RPA? Quem deve ser priorizado?

Desenvolvido por Dave Snowden, em 2014, o Framework de Cynefin (Figura 2) ajuda a identificar a situação atual do problema e as abordagens adequadas para cada tipo, especialmente em ambientes incertos e/ou complexos. Abaixo, segue uma explicação de cada quadrante.

- Obvious, também conhecido como “Simples”: este quadrante contempla situações que a relação causa e efeito é conhecida. Ou seja, as ações de resolução a serem tomadas podem ser baseadas em melhores práticas de mercado.
- Complicated, no português “Complicado”: este quadrante aborda situações mais difíceis, em que a relação de causa e efeito será obtida a partir de análises. Neste caso, as ações são baseadas em boas práticas já vivenciadas.
- Complex ou “Complexo”: trata de problemas ainda não solucionáveis, que precisa de um entendimento, ou seja, existirá a necessidade de exploração e experimentação para buscar soluções.
- Chaotic: neste contexto de “Caos”, normalmente a ação deve ser imediata e a análise ocorre posteriormente.

Figura 2 - Framework de Cynefin

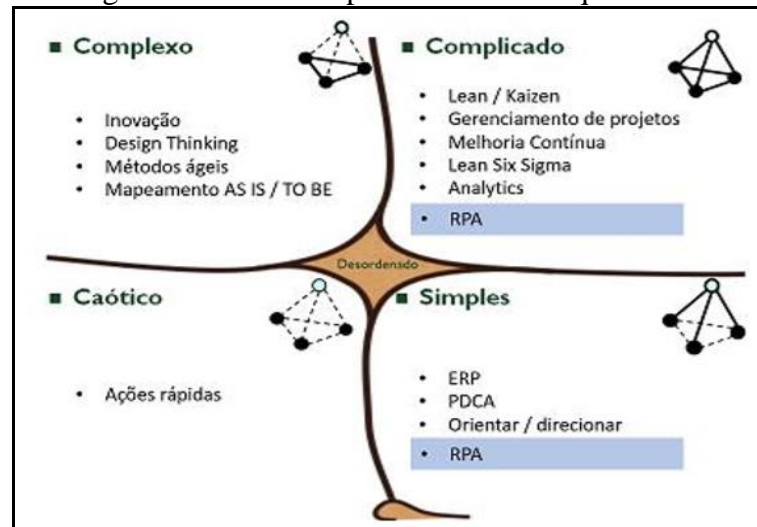


Fonte: Ballestrin (2015 apud Snowden, 2014).

Entendendo em qual quadrante o processo a ser melhorado encontra-se, fica mais fácil definir os próximos passos (Figura 3).



Figura 3 - Técnicas aplicadas em cada quadrante.



Fonte: Documentação da empresa do estudo.

Analisando as técnicas, vemos que o RPA é aplicável diretamente em cenários simples e, após a revisão de processos, em cenários complicados. Ou seja, podemos robotizar processos que estão bem definidos, bastando apenas aplicar as regras (cenário simples), ou podemos encaminhar o processo para uma análise e, posteriormente, aplicar a tecnologia (cenário complexo).

## 6.1 REVISÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Quando o cenário for complexo, a robotização não é aplicável diretamente e é necessária uma análise do processo. Desta forma, para que a análise ocorra em todas as áreas, propôs-se a criação de uma equipe de RPA, objetivando a participação das áreas de negócio na jornada do CSC. Cada área selecionou um ponto focal para representar sua equipe. Este profissional é capacitado e será responsável por disseminar a cultura de RPA nas equipes, auxiliar na identificação de processos, realizar análise crítica, acompanhar pendências junto aos desenvolvedores e acompanhar a implementação.

## 6.2 GOVERNANÇA PARA GESTÃO E ACOMPANHAMENTO

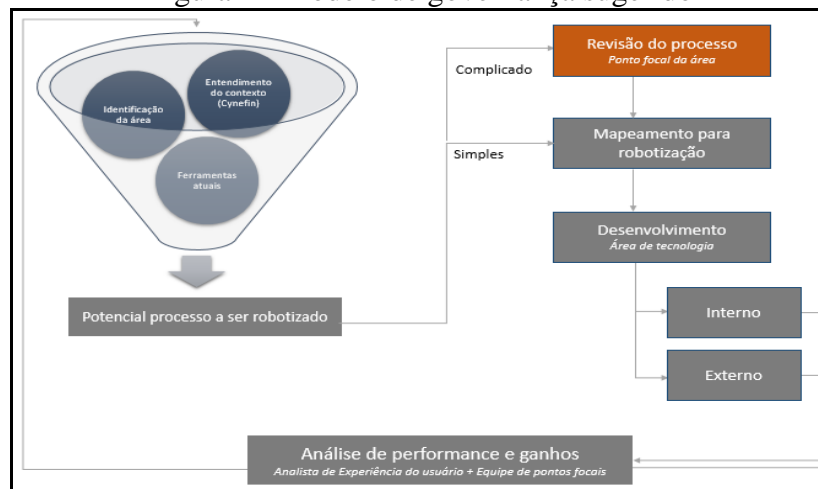
A governança de RPA precisa estar em um nível adequado para permitir o controle, mas sem obstruir mudanças e melhorias. Devido às constantes mudanças dos requisitos de

negócios e de sistemas, os robôs são dinâmicos e não devem ser governados da mesma forma que os sistemas tradicionais de TI (DELLOITE, 2017).

Desta forma, a governança de RPA deve ser garantida pelo setor de inovação, através do analista de experiência do usuário, em conjunto com os pontos focais de cada área de negócio. Durante alguns meses do processo robotizado, é necessário acompanhar a evolução do processo e se o FTE estimado foi atingido. Com este comparativo, conseguimos analisar pontos a serem melhorados e novas etapas do processo que podem ser robotizadas, assim como mensurar os ganhos totais e a evolução de todo processo através dos indicadores mensais.

Sintetizando os passos acima, segue o diagrama do modelo proposto para a robotização de processos no CSC (Figura 4). Vale ressaltar que os potenciais processos a serem robotizados sempre passam por um filtro considerando o contexto do problema, necessidades da área e atuais ferramentas que já suportam uma evolução do processo.

Figura 4 - Modelo de governança sugerido



Fonte: Adaptação da documentação da empresa.

Para auxiliar no processo de governança e no engajamento das equipes, cada área se reúne e escolhe o avatar que trabalhará nos seus processos. Este avatar recebe um nome e é tratado como um novo colega, fazendo parte da força de trabalho.

### 6.3 PROJETO SOB A ÓTICA DO CANVAS

O Business Model Canvas teve origem na tese de Alexander Osterwalder, em 2004. Posteriormente, em 2009, Osterwalder publicou o livro “Business Model Generation”. Nele, o

Revista *Conectus*, Caxias do Sul, RS, v.1 n.1, mar./abr. 2021.

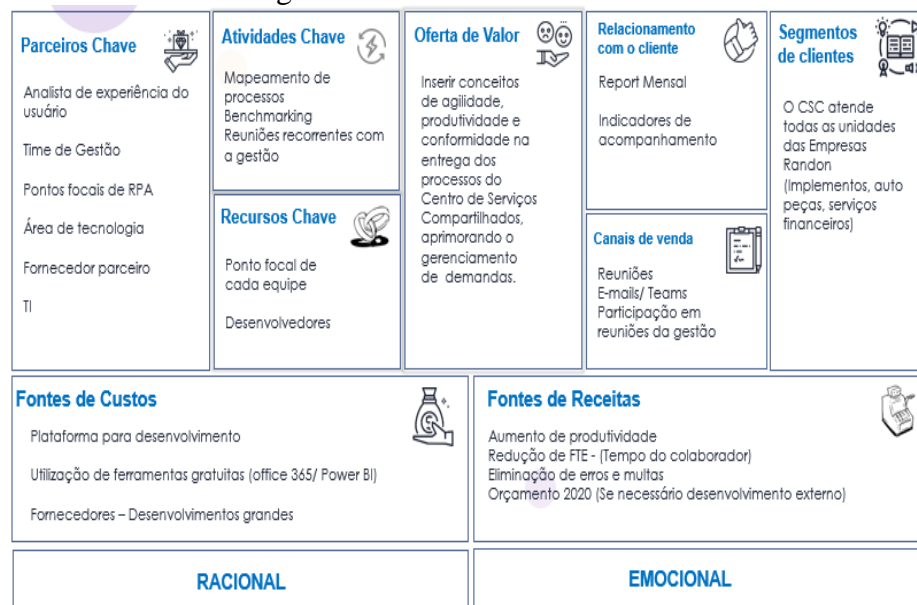
autor apresenta uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada, e a ferramenta se tornou muito popular entre os empreendedores (NAKAGAWA, 2012).

Canvas é um processo genérico para ajudar a criar modelos de negócios inovadores, unindo conceitos, técnicas e ferramentas. As vantagens na utilização do Canvas estão relacionadas a uma forma fácil e rápida de testar diversos modelos de negócio para uma nova empresa ou novo projeto, visualizando em uma única página todas as áreas envolvidas e permitindo a prototipagem que os novos negócios precisam para ser rapidamente analisados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Dentro das utilizações de Design Thinking, o Canvas se enquadra em uma ferramenta útil que possibilita a descrição, análise e design do modelo de negócios. Por meio do seu quadro, dividido em nove seções, onde em cada seção aborda um modelo de negócio bem-sucedido sob diferentes aspectos do negócio (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Para Blank (2012), a aplicação do Canvas consiste no preenchimento de seus blocos com as ideias e oportunidades. O preenchimento permite uma melhor compreensão da nova ideia de negócio sugerida assim como a possibilidade de criação e melhoria de novas ideias e oportunidades. Desta forma, o Canvas (Figura 5) foi construído com o objetivo de contextualizar e exemplificar visualmente o modelo de governança proposto para a gestão e acompanhamento do RPA nas áreas do CSC.

Figura 5 - Business Model Canvas



Fonte: Elaborado pelos autores.



## 6.4 PLANO DE AÇÃO

Com base nas estratégias elaboradas anteriormente, deve-se traçar um plano de ação para atacar os pontos mais importantes revelados pela análise. Para cada ação estratégica deverá ter um responsável, prioridade e um prazo. Só por meio do plano de ação iremos garantir que os pontos analisados serão transformados em ações efetivas.

Segundo Polacinski (2012), a ferramenta 5W2H consiste em um plano de ação para atividades que possuem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las. O objetivo básico é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas em grupo, antes da sua configuração no cronograma de ações administrativas de uma empresa. A finalidade principal é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada. Ela é composta por sete campos em que devem constar as seguintes informações:

- Ação ou atividade que deve ser executada ou o desafio que deve ser solucionado (what);
- Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (why);
- Definição de quem serão os responsáveis pela execução do que foi planejado (who);
- Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (where);
- Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (when);
- Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how);
- Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (how much)?

O preenchimento pode ser feito no próprio formulário impresso ou os campos podem ser copiados para editores de texto, planilhas, e-mails ou adaptados em aplicativos online de gestão de tarefas ou de projetos (Quadro 3).

### Quadro 3 - Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO													
Plano de ação	What	Why	Who		When				Where	How	How Much	Data máxima para conclusão	Status
	O que será feito 1	Justificativa	Por quem	Área	Início	Prazo (Horas)	Fim Planejado	Fim real	Onde	Como será feito?	Quanto Custa		
1	Escolha do processo a ser robotizado	Avaliação dos processos da área para identificação de oportunidades.	Ponto focal RPA/ Gestores	Todas as áreas do CSC	01.02.2020	Contínuo	Contínuo	Contínuo	Escritório	Através da avaliação de chamados atendidos e serviços prestados	Somente estrutura interna	Contínuo	Em andamento
2	Mapeamento para robotização: Criar planilha padrão para preenchimento das áreas	Facilitar e padronizar o preenchimento dos processos identificados	Ponto focal RPA	Todas as áreas do CSC	01.04.2020	20	10.04.2020	10.04.2020	Escritório	Através do Teams	-	10.04.2020	Concluída
3	Revisão de processo	Facilitar e garantir excelência na automatização	Ponto focal RPA	Todas as áreas do CSC	01.02.2020	Contínuo	Contínuo	Contínuo	Escritório	Através do Teams	-	Contínuo	Em andamento
4	Oferecer treinamento para desenvolvimento de fluxograma e instrução de trabalho	Auxiliar os pontos focais na análise de seus processos	Analista de experiência do usuário	Inovação	10.06.2020	2	10.06.2020	10.06.2020	Escritório	Através do Teams	-	10.06.2020	Aguardando
5	Reunião mensal com gestores e pontos focais	Garantir o alinhamento e conhecimento entre todas as equipes	Ponto focal RPA/ Gestores/ Analista de experiência do usuário	Todas as áreas do CSC	01.02.2020	1	Mensal	Mensal	Escritório	Através do Teams	-	Contínuo	Em andamento
6	Reunião com os clientes	Garantir que a opinião dos clientes será ouvida, afim de melhorar a experiência dos usuários	Ponto focal RPA/ Gestores	Todas as áreas do CSC	10.07.2020	1	10.07.2020	10.07.2020	Escritório	Através do Teams	-	10.07.2020	Aguardando
7	Avaliar mensalmente a priorização com o gestor das áreas	Garantir a correta priorização dos processos	Ponto focal RPA/ Gestores	Todas as áreas do CSC	10.06.2020	1	Mensal	Mensal	Escritório	Validação por email	-	Mensal	Em andamento
6	Governança para gestão e acompanhamento com os desenvolvedores	Permitir o controle e auxiliar na agilidade e sinergia entre as áreas	Analista de experiência do usuário/ Desenvolvedores	CSC/ Área de tecnologia	01.04.2020	Contínuo	Contínuo	Contínuo	Escritório	Através do Teams/ Planilhas	-	Contínuo	Em andamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O método de pesquisa e levantamento mostrou-se adequado para atender aos objetivos de pesquisa propostos pelo trabalho. Com base nas experiências vivenciadas, optou-se por adquirir uma plataforma de robotização e ter um recurso interno para desenvolver pequenos processos. Com a utilização do framework apresentado e essa nova estratégia de gestão e acompanhamento, espera-se ganhar agilidade, garantir a governança e massificar a utilização da ferramenta na organização.



Além das análises e do framework apresentado, os materiais citados serviram de base para construirmos um roadmap futuro para RPA no CSC. Seguem as principais lições identificadas na implementação:

- Envolver as áreas no projeto, entendendo o papel de “novo colega” para ajudar no dia a dia, foi essencial para sucesso e comprometimento;
- A gestão precisa estar próxima e priorizando as automações;
- Os robôs com a identidade visual auxiliam na aproximação com a equipe;
- A análise dos processos antes da robotização é primordial para a agilidade no desenvolvimento;
- Os pontos focais que auxiliam na definição do processo precisam ser especialistas no processo, prevendo o máximo de cenários que o robô puder encontrar em sua execução;
- Em processos que tenham tempo definido para execução, devemos simplificar o processamento, visto que dependemos de tempos de sistema e validações;
- Planejar o monitoramento e ajustes dos robôs, a fim de responder rapidamente a parada e mudanças.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para que as grandes organizações se mantenham competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, inovar passou a ser pré-requisito e não mais um diferencial competitivo.

No Centro de Serviços Compartilhados, a conformidade e agilidade são essenciais para a entrega de um atendimento de excelência. Nos modelos apresentados fica evidenciado que a robotização é um aliado importante para o planejamento estratégico e para a expansão no ramo de prestação de serviços.

Foi possível perceber que a forma como a governança é estruturada tem efeito direto sobre a efetividade de implementação do RPA. A governança de RPA pode ser adaptativa, de acordo com o avanço em cada organização. Não há um modelo único a ser seguido, mas sim, o modelo que mais se adequar ao modelo de gestão e aos fatores culturais da empresa.

Notou-se que a autonomia nas áreas de negócio é essencial, mas gerida por um profissional que atue próximo a área de tecnologia, tende a ser o modelo mais apropriado para



alcançar um ponto de equilíbrio entre respostas ágeis ao negócio e aspectos de desenvolvimento.

Também foi observado nesse estudo que a governança de RPA pode ser estruturada inicialmente de uma forma mais rígida, que atenda às preocupações da organização, mas que pode ser revisada conforme a evolução de sua maturidade. Portanto, a avaliação de maturidade que não foi abordada nesse trabalho, pode ser considerada também como uma sugestão para estudos futuros acerca do tema.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Serviços Compartilhados**, 2020. Disponível em: [https://abscweb.com/arquivos\\_protegidos/artigos/Ed-012-Jan-Mar-Abr-20-Conteudo-Compartilhado-Laercio-Avila.pdf](https://abscweb.com/arquivos_protegidos/artigos/Ed-012-Jan-Mar-Abr-20-Conteudo-Compartilhado-Laercio-Avila.pdf). Acesso em: 05 maio 2020.
- BLANK, Steve. **Entrepreneurship for the 21st Century**. Business Models and Customer Development. Endeavor Brasil, 2012.
- CAMALIONTE, Edilberto; FONTES, Adolfo. **Inteligência de Mercado - Conceitos, Ferramentas e Aplicações**. Saint Paul, 2019.
- DELLOITTE. **Global shared services**. Survey report, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>. Acesso em: 07 maio 2020.
- DELLOITTE. **Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2019: Perspectivas e tendências sobre práticas de serviços compartilhados**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html>. Acesso em: 07 maio 2020.
- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DINIZ, Jose; ABREU, Vladimir de. **Governança Digital 4.0**. Brasport, Rio de Janeiro 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- GUTERRO, Gabriel. **Tecnologia é chave para eficiência de Centros de Serviços Compartilhados**, 2019. Disponível em: <https://cio.com.br/tecnologia-e-chave-para-eficiencia-de-centros-de-servicos-compartilhados/>. Acesso em: 02 maio 2020.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Altas, 1994
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.





MARTINS, Gilberto de Andrades. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Revista Produção, 2007.

MCKINSEY. **A future that works: automation, employment and productivity**. 2017.

Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>. Acesso em: 08 maio 2020.

MUNHOZ, Alessandro. **RPA – A próxima onda na transformação digital das empresas**.

2018. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/11/14/2018/rpa-proxima-onda-na-transformacao-digital-das-empresas/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Business Model Canvas (BMC)**. 2012.

OSTERWALDER, Alexander.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** (John Wiley & sons, Eds.). New Jersey - USA, 2010.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. 2012 - Disponível em:

[http://www.admpg.com.br/revista2013\\_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf). Acesso em: 10 maio 2020.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, Barbara.; COOKE, Robert.; KRIS, Andrews. **Shares services: mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 2005.

SAAVEDRA, Vanessa. **Centro de serviços compartilhados: melhores práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SHAHIR, Hamed Yaghoubi.; DANESHPAJOUH, Shervin.; RAMSIN, Raman.

**Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach**, 2008.

SILVA, Arlindo M. C. **Robotic Process Automation - Uma análise comparativa das soluções atuais**. Universidade Aberta. Lisboa. 2017. Disponível em:

<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1126295043835701/Robotic%20Process%20Automation%20Uma%20Analise%20Comparativa%20das%20Solucoes%20Atuais.pdf>.

Acesso em: 11 maio 2020.



SOUZA, Thiago. **RPA – Robotic Process Automation**, 2019. Disponível em: <https://www.dootax.com.br/rpa-robotic-process-automation/>. Acesso em: 07 abr. 2020.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

TAULLI, Tom. **Introdução à Inteligência Artificial: Uma abordagem não técnica**. Novatec Editora, 2020.

TEIXEIRA, Isabela Teixeira; ROMANO, André. L.; EDMUNDO, Eduardo Valdez. **Estratégias de operações no setor de serviços: O caso das cooperativas de saúde**. São Paulo, UNESP, 2011.

THEYSSENS, Jonas. RPA. **The Automation of Automation. Initio Brussels**, 2017. Disponível em: [https://static1.squarespace.com/static/567bb0614bf118911ff0bedb/t/58aea4f8ebbd1a4c4b9a2ac8/1487840511473/RPA\\_The\\_Automation\\_of\\_Automation.pdf](https://static1.squarespace.com/static/567bb0614bf118911ff0bedb/t/58aea4f8ebbd1a4c4b9a2ac8/1487840511473/RPA_The_Automation_of_Automation.pdf). Acesso em: 12 abr. 2020.

UIPATH TOGETHER. **Automation first**. v. 1, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.uipath.com/pt-br/uipath-together-sao-paulo>. Acesso em: 13 abr. 2020.