

# Como conduzir a automação em meio à recessão?



A automação costumava ser uma possibilidade - uma meta para o futuro. Agora, seus concorrentes estão seguindo um roteiro de automação para economizar trabalho e enfrentar a turbulência econômica. A possibilidade de automação é agora uma necessidade.

“Acho que as questões de ‘se’ e ‘quando’ foram esgotadas. Acho que elas foram respondidas”, disse Roy Nicholson, diretor e líder de Gestão e Transformação Digital da Grant Thornton.

A automação inteligente tornou-se uma parte fundamental para impulsionar a eficiência nos negócios. No mundo pós-pandemia, ela também está ajudando as empresas a lidar com [desafios da força de trabalho](#). “Não conseguir manter ou contratar talentos para trabalhos internos exige que as organizações busquem soluções automatizadas para atividades que essas pessoas costumavam realizar”, disse Nicholson.

As crises econômicas tornam a opção de automação ainda mais valiosa - mas também mais difícil de começar. Muitas empresas agora precisam se tornar mais eficientes ao mesmo tempo em que reduzem novas iniciativas. Organizações em [saúde, finanças, gerenciamento de ativos, manufatura](#) e outros setores precisam encontrar uma maneira de implementar a automação que seja rápida, econômica e eficaz.

“Cada setor é impactado pelas forças externas que impulsionam a necessidade de automação, e agora é uma questão de ‘com que rapidez uma organização pode começar uma iniciativa de transformação?’”, Nicholson disse.

Para impulsionar uma iniciativa que obtenha benefícios comerciais mesmo em uma crise econômica, você precisa começar entendendo a gama de capacidades de automação.

“Não conseguir manter ou contratar talentos para trabalhos internos exige que as organizações busquem soluções automatizadas para atividades que essas pessoas costumavam realizar.”

**Roy Nicholson**  
Diretor e líder de Gestão e Transformação Digital da Grant Thornton



# Entenda os recursos

Para obter o melhor ROI, comece identificando os benefícios que você mais precisa. A automação inteligente pode oferecer três tipos de benefícios diretos e indiretos:

Com esses benefícios em mente, você pode começar a identificar as melhores oportunidades de automação inteligente em sua organização.

Cada organização tem, dependendo de seus processos, oportunidades únicas, pontos problemáticos, requisitos e dependências. Depois de identificar os benefícios de que você precisa, descubra onde você pode alcançá-los com uma avaliação de oportunidade.

## Benefícios comprovados da automação inteligente

### Benefícios diretos



#### **Economia de tempo**

Processos que exigem vários dias de trabalho manual podem ser concluídos em minutos



#### **Poupança de custos**

Reduzir o custo de erro humano em trabalho manual e processamento lento



#### **Maior precisão**

Tarefas concluídas usando regras predefinidas e inteligência artificial eliminam erros manuais

### Benefícios indiretos

#### **Atendimento ao cliente superior**

Com a robótica lidando com o volume de consultas básicas, a equipe pode se concentrar em resolver problemas complexos rapidamente



#### **Melhora na satisfação dos funcionários**

Os funcionários dão as boas-vindas às novas tecnologias que aliviam sua carga de trabalho e permitem que eles realizem um trabalho mais valioso



#### **Aumento da atividade estratégica**

Libere seus recursos para fazer mais atividades estratégicas de valor agregado que tenham um impacto real em sua organização





## Avalie suas oportunidades

"Uma das perguntas comuns que recebemos é 'Quais são os melhores candidatos para automação?', disse o gerente sênior de Gestão e Transformação Digital da Grant Thornton, Vivek Rodrigues.

Para encontrar suas oportunidades, use uma ferramenta de avaliação que o ajude a identificar e classificar quais processos podem gerar o melhor e mais rápido retorno da automação.

“Uma das perguntas comuns que recebemos é ‘Quais são os melhores candidatos à automação?’”

**Vivek Rodrigues**  
**Gerente sênior de Gestão e Transformação Digital da Grant Thornton**

## A ferramenta inteligente de avaliação de oportunidades de automação

Aqui está um exemplo de avaliação para processos que podem se beneficiar de tecnologias de automação inteligentes, como automação robótica de processos (RPA) ou reconhecimento inteligente de caracteres (ICR). Essas perguntas podem ser revisadas para abordar situações únicas ou para incluir outras tecnologias no espectro de automação.

### Data

- 1 Qual é a sua melhor estimativa do volume diário e mensal de dados a serem processados?
- 2 Qual é o tipo de dados que o processo usa, onde os dados residem e são digitais ou em papel (por exemplo, um arquivo de texto, valores separados por vírgula ou papel impresso)?
- 3 Se o processo deve produzir documentos, quantos modelos diferentes são necessários e quantos modelos atendem a 80% das necessidades?
- 4 O processo usa entrada manuscrita ou gera saída manuscrita e qual porcentagem dos dados é manuscrita?
- 5 Qual porcentagem do total de dados não pode ser tratada pelo processo padrão?

### Pessoas

- 6 Aproximadamente quantas horas manuais são gastas por semana e por mês no processo e quanto tempo é gasto no processamento de transações versus tratamento de erros?
- 7 O processo está sujeito a erros manuais e qual é a porcentagem de tempo gasto em retrabalho para concluir o processo?
- 8 O processo é executado de forma consistente por todos que concluem manualmente as tarefas e, se não, com que frequência e por que varia?
- 9 Quantas equipes, departamentos ou grupos diferentes são partes interessadas nesse processo e onde eles estão localizados fisicamente?

### Processo

- 10 Qual é a frequência e o tempo para concluir o processo hoje e você o concluiria com maior frequência com uma solução automatizada (em caso afirmativo, seria útil concluí-lo com mais frequência)?
- 11 O processo é padronizado com um conjunto conhecido de regras do negócio?
- 12 O processo é relativamente estável, muda frequentemente e atualmente há planos para uma atualização?
- 13 O processo requer julgamento humano baseado na experiência da pessoa que o completou?
- 14 Quantos pontos de decisão são executados para concluir o processo?
- 15 O processo envolve a reinserção manual de dados de uma fonte de papel ou imagem eletrônica, e qual é a natureza desse material de origem?
- 16 O processo tem tempo de ciclo ou requisitos de nível de serviço para velocidade de conclusão?

### Tecnologia

- 17 Quais aplicativos e tecnologias são necessários para concluir as tarefas manuais do processo hoje?
- 18 O reconhecimento óptico de caracteres (OCR) ou o reconhecimento inteligente de caracteres (ICR) é utilizado atualmente e, em caso afirmativo, qual é o fornecedor e a taxa de precisão?

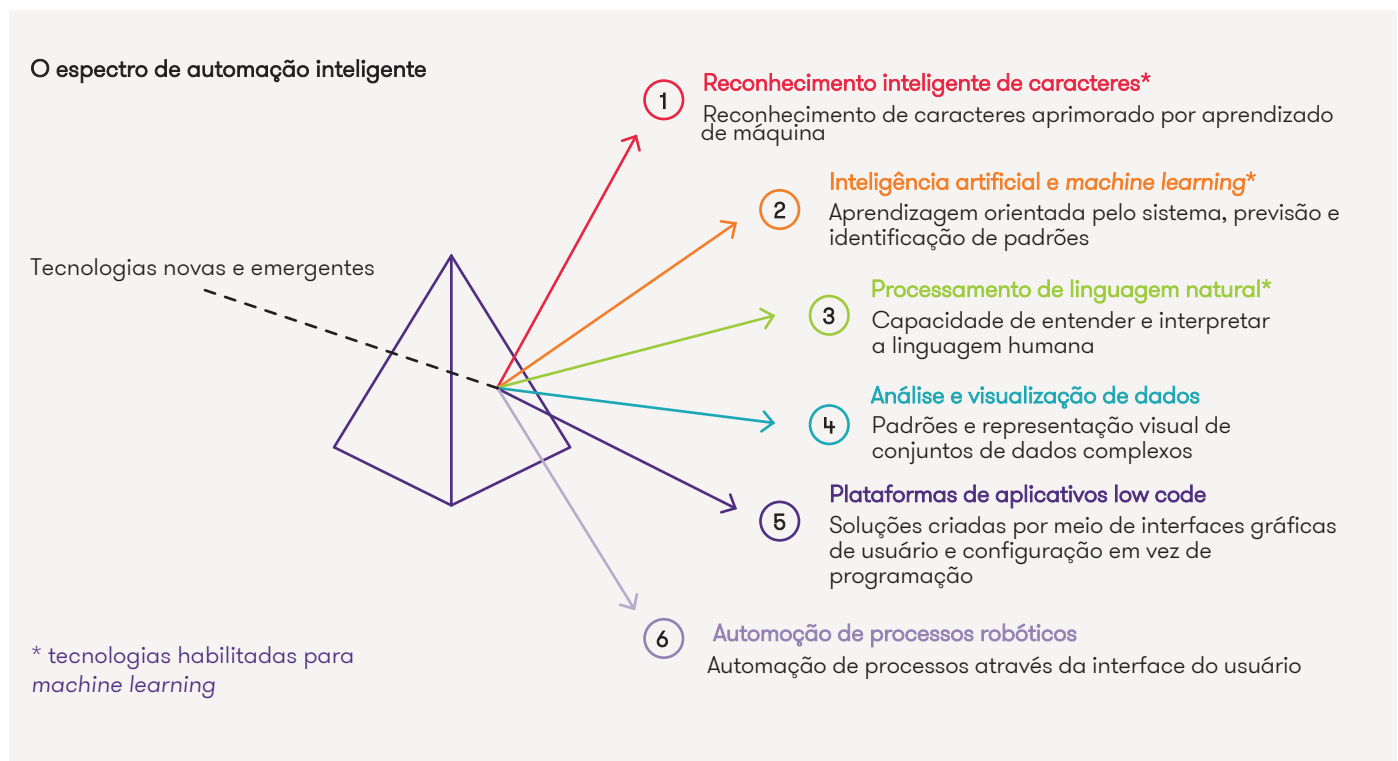
Depois de entender as informações e tarefas dentro de um processo, você pode avaliar quais tecnologias seriam necessárias para automatizá-lo.

# Mapeie suas oportunidades

A automação inteligente pode ser dividida em um espectro de tecnologias que se aplicam a diferentes tipos de tarefas. Os dados são o combustível para essas tecnologias.

Portanto, você precisa ser realista para saber se possui os dados para conduzir a solução que escolher — e se possui acesso aos dados, qualidade, volume e recursos de teste corretos.

Depois de conectar uma oportunidade a uma solução com os recursos e dados certos, é hora de levar essa solução para o sucesso. Para acelerar o processo de implementação da automação, você precisa de uma abordagem controlada que abranja as partes interessadas em sua organização.





# Conduza com controle em meio à complexidade

As empresas podem controlar e acelerar sua iniciativa de automação com uma metodologia estruturada. “Com a grande oportunidade que algumas dessas tecnologias oferecem, você também precisa estar ciente do risco potencial se essas tecnologias não forem implantadas de maneira bem controlada”, disse Nicholson.

## Obtenha controle com uma metodologia estruturada para automação inteligente



### Avaliação e descoberta de processos

- **Avalie** o processo para entender o estado atual, sistemas, indicadores de desempenho, FTE, etc.
- **Refine** o processo para desenvolver possíveis soluções
- **Determine** a viabilidade de automação
- **Avalie** a complexidade do processo



### Desenvolvimento de caso de negócios

- **Desenvolva** um case de negócios para identificar oportunidades de redução de custos
- **Resolva** sobre o equilíbrio do portfólio de casos entre os principais pontos do quadro, as soluções de componentes e as implementações complexas
- **Acompanhe** e meça o ROI continuamente



### Automatize, melhore e aprenda

- **O design** define os requisitos de negócios e soluções
- **Construa** o código e suporte a migração de código
- **Teste** o suporte de aceitação de usuários e o gerenciamento de defeitos
- **Migre** o código de suporte de produção para a produção
- **Estabilize** gradualmente a rampa de aumento de volume e faça a transição para a equipe de trabalho

-Apenas uma vez -



### Modelo operacional

- **Identifique** e envolva as partes interessadas
- **Desenvolva** o modelo operacional e os processos de suporte
- **Defina** a metodologia de entrega de automação inteligente, as funções e as responsabilidades (COE), incluindo suporte após a implementação
- **Compartilhe** o conhecimento para construir um conjunto de habilidades
- **Implemente** o modelo operacional



### Prontidão de infraestrutura e aplicativos

- **Forneça** a visão inicial de arquitetura de tecnologia e as recomendações de capacidade
- **Determine** a prontidão dos aplicativos existentes em relação às plataformas de destino para o ambiente de destino



Para concluir com sucesso esta metodologia, você precisa da colaboração de toda a sua organização. A automação inteligente precisa ser uma atividade liderada pelos negócios. Sua organização de tecnologia sozinha não será capaz de emergir e executar valor sem a entrada do negócio.

Pode ser difícil navegar pelas informações e pelo alinhamento das equipes de negócios e das partes interessadas. Aqui estão algumas abordagens comprovadas para te ajudar a lidar com essa complexidade:

## Navegue pela complexidade com abordagens comprovadas

### Alinhar as partes interessadas de antemão

Todo processo tem partes interessadas, com requisitos e opiniões díspares sobre como ele precisa acontecer. Se essas partes interessadas expressarem pontos de vista diferentes ou requisitos conflitantes enquanto você está automatizando um processo, isso pode tirar seu esforço dos trilhos rapidamente.

Portanto, você precisa estabelecer alinhamentos firmes e apropriados com as partes interessadas desde o início. “Algumas organizações adotam uma abordagem empresarial”, disse Nicholson. “Eles iniciam a jornada de automação inteligente no nível mais alto da organização e trazem todas as partes interessadas de todas as funções. Outros adotam uma abordagem de baixo para cima - eles primeiro pilotam a automação, dentro de um único departamento ou área funcional, e depois procuram expandir. É importante definir essa abordagem com antecedência e ter alinhamento apropriado com as partes interessadas, seja no nível empresarial ou no nível departamental.”

- **Planeje suas comunicações de gerenciamento de mudanças**

A comunicação é uma parte importante do gerenciamento de mudanças para qualquer iniciativa digital e é especialmente importante para a automação inteligente. “Há muitas notícias por aí sobre como tecnologias como RPA e inteligência artificial vão substituir a atual força de trabalho humana”, disse Nicholson. Nicholson aconselhou: “Seja claro desde o início sobre o objetivo deste programa. Vimos que isso é muito importante - se for sobre redução de custos, defina e compartilhe essa mensagem de acordo. Se for sobre otimização para o crescimento futuro dos negócios, você tem uma mensagem diferente. Vimos que é extremamente importante para o sucesso dessas iniciativas definir essa comunicação com antecedência.”





- **Selecione o melhor processo**

A seleção de processo é a plataforma de lançamento para seu esforço de automação inteligente, definindo a trajetória que determinará seu nível de sucesso. Se um processo tiver dependências externas (ou partes interessadas) inflexíveis e complicadas, ele permitirá apenas uma automação limitada e produzirá apenas ganhos limitados. Se você está considerando uma automação mais avançada, seu processo de seleção torna-se ainda mais complexo.

“Com algumas das tecnologias mais fundamentais, como RPA aplicado a processos, muito bem definidos, é relativamente simples definir o processo, avaliar sua adequação para RPA e então priorizar”, disse Nicholson. “Se você está olhando para tecnologias mais avançadas, como inteligência artificial, você tem que olhar de um ponto de vista diferente. Você também precisa ajudar os departamentos a entender como essas tecnologias podem ser aplicadas. É mais ‘a arte do possível’, em vez de apenas olhar para um processo existente.”

- **Aborde novos conjuntos de habilidades de negócios**

Se as partes interessadas e os departamentos não entenderem suficientemente a automação inteligente, eles poderão limitar seu sucesso. Mesmo quando sua organização usa fornecedores externos para o desenvolvimento de soluções, você precisa garantir que possui as habilidades para impulsionar a aceitação, coordenação e adoção, comunicando os recursos, benefícios e limitações da automação com parceiros de negócios internos e externos. “Você precisa ter um conjunto de habilidades diferente em sua organização, para ajudar suas diferentes funções ou departamentos a entender como algumas dessas tecnologias podem ser aplicadas a seus processos de negócios”, disse Nicholson.

“Vimos organizações serem realmente bem-sucedidas na execução de alguns desses projetos de automação inteligente, mas não comunicarem os benefícios deles de forma mais ampla em toda a organização. Isso faz com que a organização não seja capaz de identificar novas oportunidades para escalar essa tecnologia.”

**Roy Nicholson**

**Diretor e líder de Gestão e Transformação Digital da Grant Thornton**

- **Comunique sua análise de custo/benefício**

A maioria das organizações entende que é importante fornecer uma análise de custo/benefício como parte do caso de negócios para automação inteligente, mas eles geralmente não acompanham até o final. Nicholson disse que é importante “definir o caso de negócios e, em seguida, medir e comunicar os benefícios para a organização como um todo”.

“Vimos organizações serem realmente bem-sucedidas na execução de alguns desses projetos de automação inteligente, mas não comunicarem os benefícios deles de maneira mais ampla em toda a organização. Isso faz com que a organização não consiga identificar mais oportunidades para escalar essa tecnologia”, disse Nicholson. “Portanto, ter o caso de negócios, medir os benefícios e depois comunicar, como parte de seu programa de gerenciamento de mudanças, é essencial.”

- **Estabelecer um centro de excelência (COE)**

Muitas empresas exploram a automação inteligente com pequenos projetos-piloto. Isso pode ajudar a garantir uma implementação rápida e ágil, mas também pode dificultar a comunicação e a expansão do sucesso do projeto em toda a organização. Sem um COE corporativo responsável pela automação inteligente, sua organização pode não capturar efetivamente as lições aprendidas, a motivação e as chaves para o sucesso de projetos de automação bem-sucedidos. E você pode não adquirir o conhecimento para expandir sua iniciativa de automação.

“Estabelecer um COE para automação inteligente é a chave do sucesso”, disse Nicholson. Embora os provedores de soluções de automação inteligente geralmente afirmem que qualquer pessoa na organização pode implementar suas tecnologias, “esse não é realmente o caso e, mesmo que haja ‘cidadãos desenvolvedores’ dentro de sua organização que possam trabalhar com a tecnologia, isso não vai permitir que você o implante em toda a empresa”, disse Nicholson.

- **Impulsione a melhoria contínua**

Nicholson explicou: “Um COE é importante em parte para impulsionar a melhoria contínua. Ao ter recursos centralizados para essa jornada, você pode melhorar continuamente a forma como executa continuamente.” A automação inteligente ainda está surgindo como uma mentalidade e uma opção viável na maioria das organizações. Quase todas as organizações têm muitas oportunidades de automação para gerar benefícios reais, mas as iniciativas de automação devem ser comunicadas e expandidas ou então esse potencial será perdido.

# Vá ainda mais longe

A automação inteligente se tornou um novo requisito competitivo – não mais apenas uma meta para o futuro. A automação inclui um espectro de recursos que podem ajudar a atender às necessidades comerciais urgentes e fornecer retornos financeiros reais para quase todos os negócios. Os retornos da [automação e da transformação digital](#) foram comprovados, mas as empresas precisam ser controladas e visionárias ao abordar a automação hoje. As restrições orçamentárias podem levar as organizações rapidamente às armadilhas do passado, por isso é cada vez mais importante direcionar o potencial da automação com uma compreensão clara, além de uma avaliação e uma abordagem adaptadas aos seus fatores exclusivos de sucesso.

Avalie esses novos recursos e identifique como trazê-los para sua organização. Obtenha feedback das partes interessadas, funcionários e clientes, para garantir que você permaneça relevante para as pessoas importantes. Em seguida, vá ainda mais longe para melhorar e transformar.





# Grant Thornton

---

[grantthornton.com.br](https://www.grantthornton.com.br)

© 2023 Grant Thornton Brasil. All rights reserved.

"Grant Thornton" refere-se à marca sob a qual as empresas membro da Grant Thornton fornecem serviços de auditoria, tributos e consultoria aos seus clientes. Grant Thornton Brasil é uma empresa membro da Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL e as firmas-membro não são uma parceria mundial. GTIL e cada empresa membro é uma entidade jurídica independente e os trabalhos são entregues pelas firmas membro. A GTIL não fornece serviços aos clientes diretamente. GTIL e suas empresas membros não são agentes, não se obrigam umas às outras e não são responsáveis por atos ou omissões realizadas por outras firmas-membro.