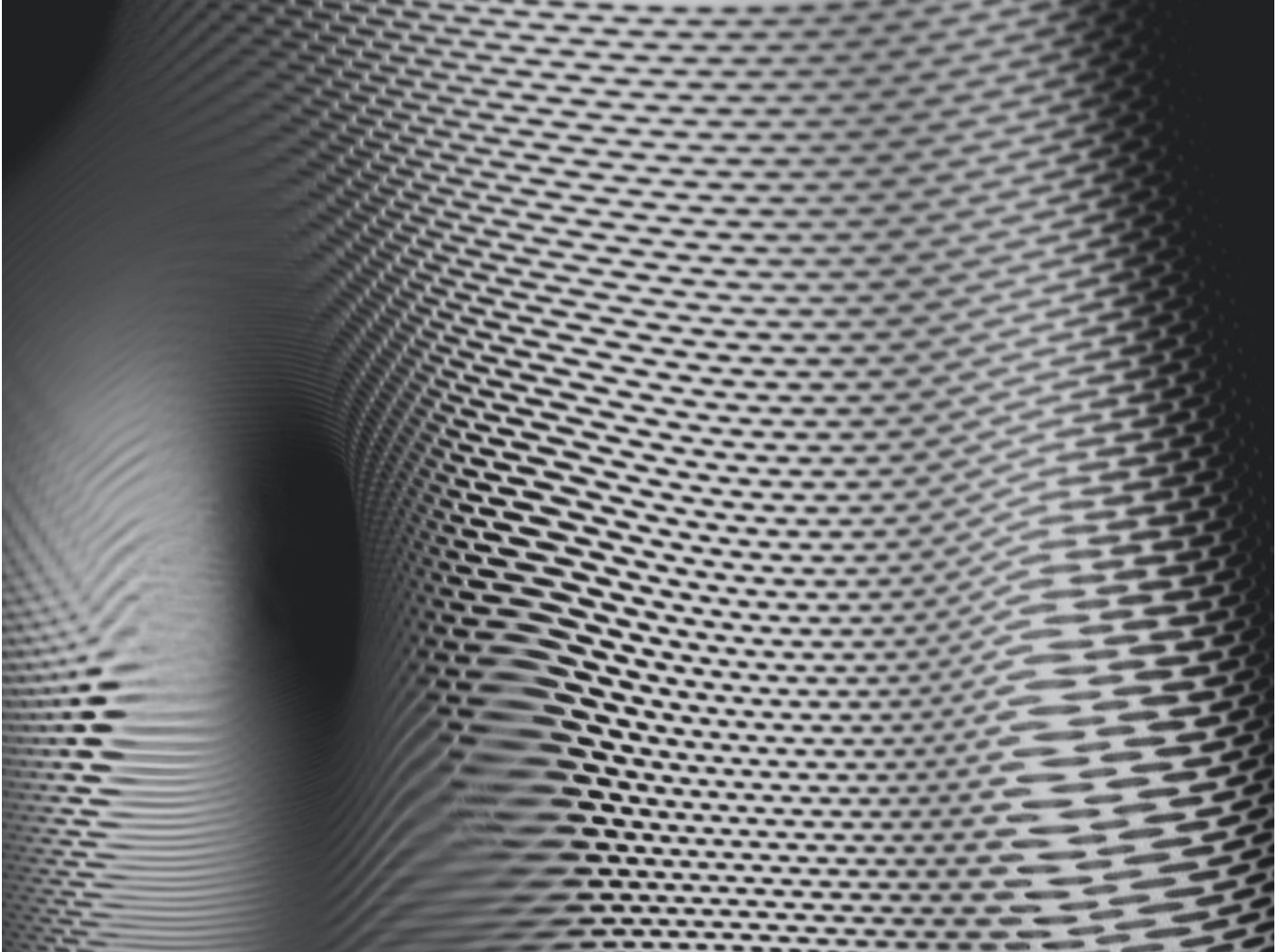


A Hiperautomação no contexto da transformação digital



Por EloInsights, com colaboração de Luis Huber

- *Hiperautomação é hoje uma das tech capabilities essenciais para organizações que queiram realizar de forma objetiva sua transformação digital.*
- *Ela reúne conjunto de tecnologias de automação para ampliar seus benefícios e escopo de atuação.*
- *Implementação vem junto da necessidade de aculturação da liderança, integração da área de negócios e de TI.*

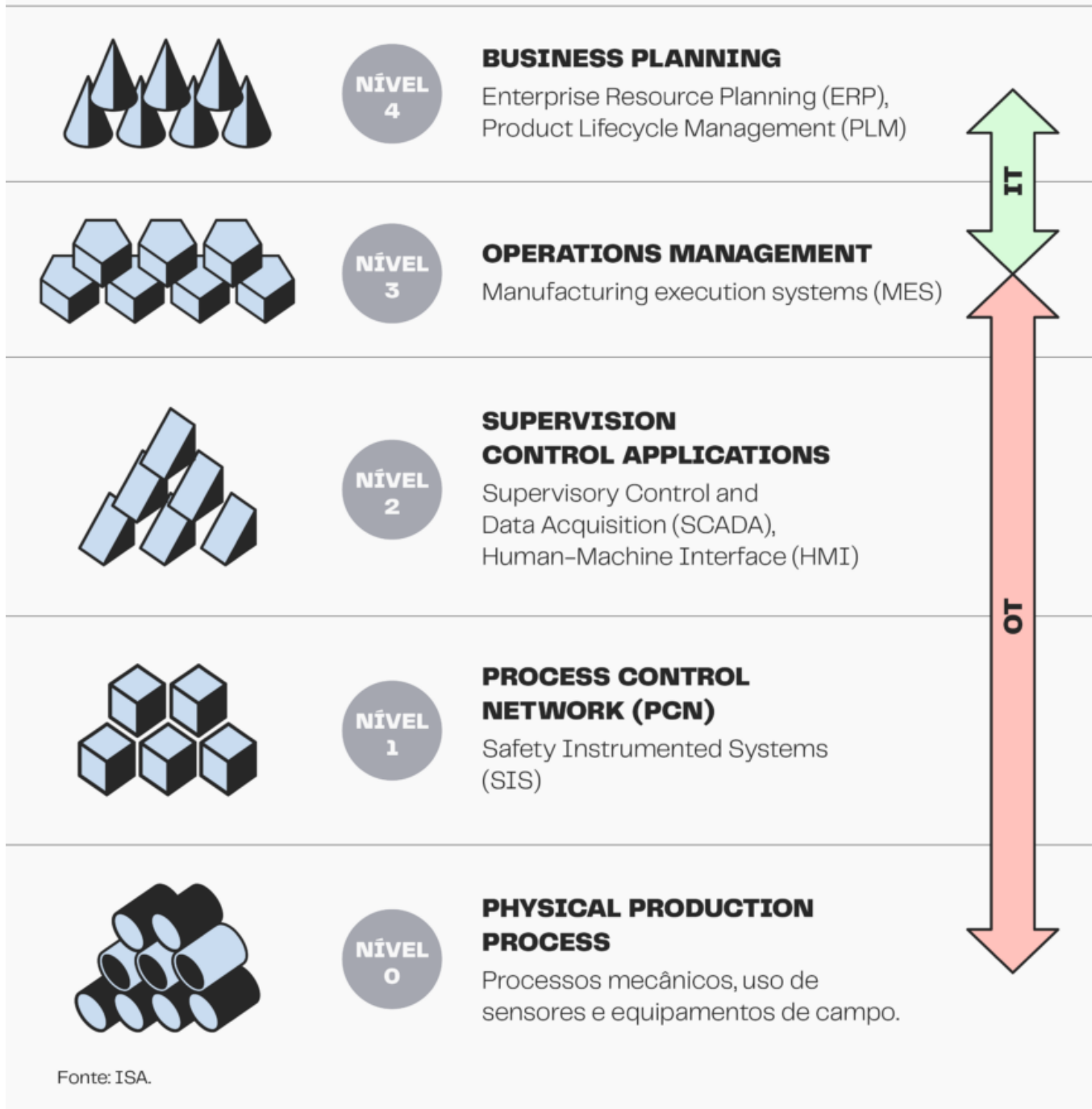
Desde que foi apresentada ao mundo dos negócios em artigo do Gartner no final de 2019, como uma forma de as organizações se moverem para além do RPA (*robot process automation*), ampliar sua jornada de automação e capturar seus benefícios, a Hiperautomação passou de *buzzword* a realidade em empresas de diferentes categorias. Hoje, integra o kit fundamental de *tech capabilities* de organizações que queiram implementar de forma sólida um processo de transformação digital.

Derivado da disciplina de automação de processos, o conceito de Hiperautomação se apresenta como uma abordagem ampliada e evoluída da mesma. “A Hiperautomação é uma forma de combinar diferentes tecnologias de automação de processo para ampliar seu escopo de atuação e os benefícios gerados”, explica Luis Huber, gerente sênior da EloGroup. “Antes desse conceito ganhar força, era comum empresas implementarem tecnologia de automação de processos de forma isolada, sem analisar as sinergias e possíveis ganhos de escalas que poderiam ser obtidos em projetos integrados.”

O foco da hiperautomação está no ambiente digital já estabelecido dentro das camadas de TI da organização. Quando utilizamos como referência o modelo de integração proposto pela ISA (International Society of Automation), o ISA95, podemos identificar que os projetos de hiperautomação estão vinculados predominantemente nas camadas três e quatro do modelo, relacionadas a Business Planning (ERPs, PLMs etc) e Operations Management (Manufacturing Execution System, ou MES). Raramente projetos de hiperautomação abrangem a camada dois, relacionada a Controle e Supervisão de Aplicações (SCADA, HMI etc), que estão mais próximos das automações industriais, nas camadas um e zero, respectivamente Process Control Network (PCN) e Physical Production Process.

INTEGRAÇÃO IT/OT

O diagrama abaixo mostra o modelo de integração de **IT/OT ISA95**, da ISA (International Society of Automation). A integração entre IT e OT ocorre no nível 3.

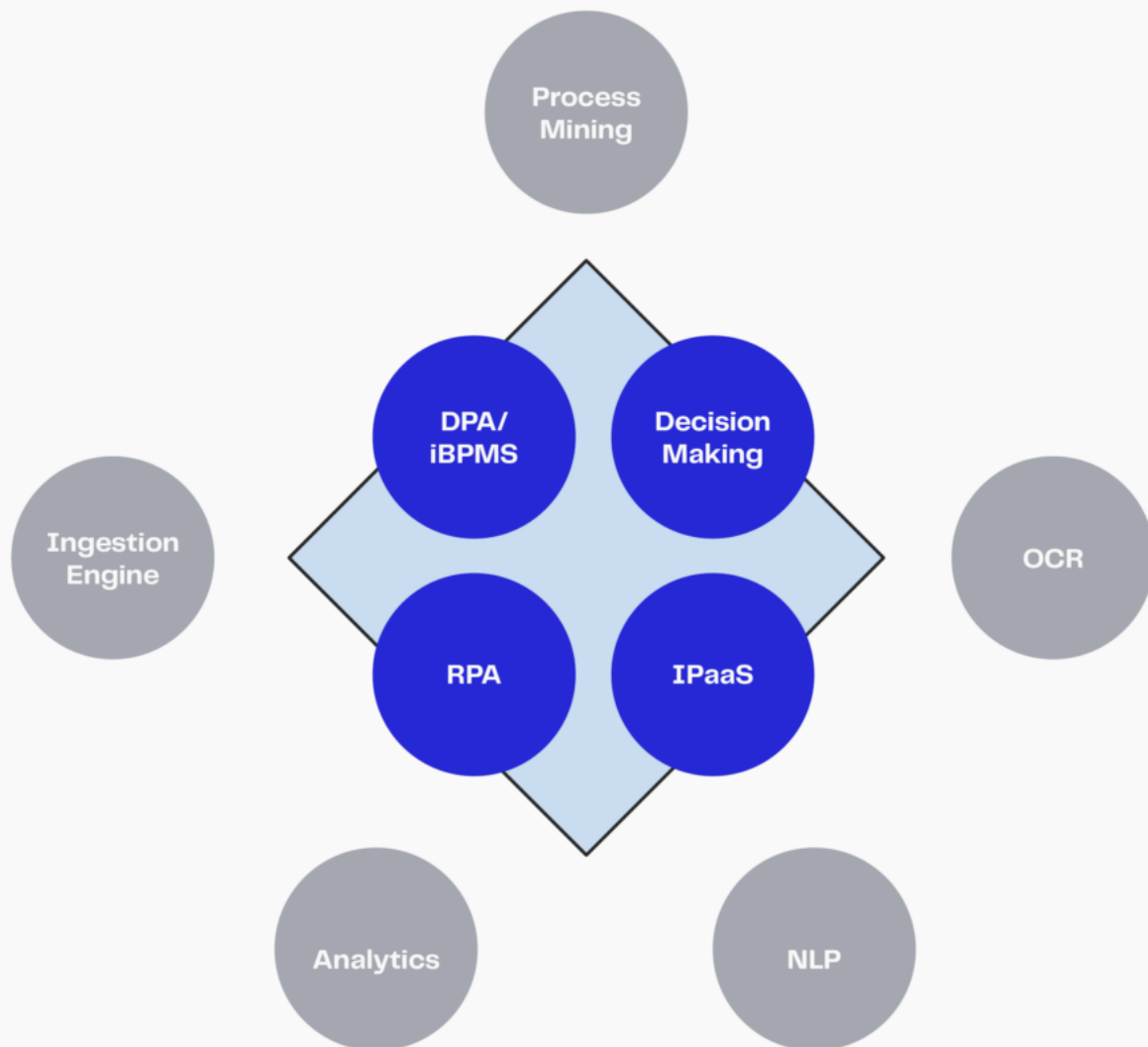


Em resumo, **a Hiperautomação irá tratar de automações executadas em telas, em meios digitais, e não físicos**, como é o caso da vertente da automação industrial, mais ligada à robótica, à mecatrônica e à IoT (*Internet of Things*), **ainda que novas tecnologias como de digital twins, inteligência artificial e da indústria 4.0 aproximem esses dois universos.**

Dentro do conjunto de tecnologias de Hiperautomação estão ferramentas como de

Digital Process Automation (DPA), *OCR (Optical Character Recognition)*, inteligência artificial, chatbots, *Robot Process Automation (RPA)*, *process mining*, entre outras que combinam a automação com processos corporativos e atividades de rotina.

Derivado da disciplina de automação de processos, o conceito de Hiperautomação se apresenta hoje como uma abordagem ampliada e evoluída da mesma. Ela abrange:



Fonte: Gartner.

Um exemplo dessas combinações é o chamado *cRPA*, ou *Cognitive RPA*, que utiliza inteligência artificial para a execução das rotinas automatizadas por uma ferramenta de RPA, ampliando a capacidade de interpretação de dados não estruturados, como textos livres, e aplicação de regras de negócios dinâmicas que podem ser adaptadas automaticamente conforme o contexto do processo.

Outra combinação típica de soluções de hiperautomação é o uso de OCR para captura de texto ou outras informações dentro de imagens. Essa tecnologia é capaz de fazer reconhecimento de caracteres em imagens digitalizadas, o que as habilita a

desempenhar tarefas como a leitura de PDFs que não tenham metadados estruturados, por exemplo.

Para dar uma ideia mais concreta de como essas soluções se aplicam ao ambiente corporativo, podemos usar o seguinte exemplo: uma requisição é aberta através de um processo disponibilizado por solução de DPA. Essa requisição possui arquivos PDFs anexados que são validados automaticamente com uma combinação entre RPA para manipulação do arquivo, OCR para a extração do texto, Inteligência Artificial para interpretar o mesmo, e por fim uma interação entre o RPA e o DPA para progredir automaticamente a requisição no fluxo do processo. Este é um exemplo de combinação de tecnologias que compõem o escopo mais amplo da Hiperautomação.

Em alguns casos surgem também as soluções de chatbots como interfaces digitais de interação automática que podem habilitar o uso de soluções de automação de processos em cenários de atendimentos de larga escala tanto para clientes internos da empresa quanto para clientes externos.

“Na EloGroup, a discussão de Hiperautomação está incluída também dentro do guarda-chuva de esteiras ou hubs de eficiência, que buscam transformar um processo que a organização já executa, tornando-o mais produtivo e eficiente o acompanhamento dos benefícios de redução de custos”, diz Huber.

Mas os direcionadores para implementação dessas tecnologias podem ser múltiplos, indo além da redução de custos e aumento da eficiência operacional. Como, por exemplo, mitigar os riscos envolvidos em se ter uma determinada tarefa crítica sendo desempenhada por operadores humanos, apenas.

Fica evidente assim que, dentro de uma discussão de Hiperautomação, um primeiro passo é identificar quais direcionadores movem a empresa nesse sentido.

Isso porque essa não será uma ação pontual, que vai contemplar apenas um ou outro processo. Ela deve ser encarada como uma jornada que esteja relacionada à estratégia maior da empresa, ou o alto custo de investimento não valerá a pena.

“A Hiperautomação faz sentido em escala, e não isolada”, diz Huber. “É preciso ter toda uma infraestrutura e componentes que poderão ser reutilizados. Então por isso é necessário haver essa discussão maior do que é importante para o negócio. É essencial haver um alinhamento corporativo para aí sim acontecer esse desdobramento como jornada.”

Um primeiro passo pode vir na forma de um POC (*proof of concept*) ou de um piloto que tem o efeito, enquanto estratégia de convencimento, de retirar a organização de um estado de inércia.

Estabelecendo a governança

Um desdobramento desse primeiro estágio é a necessidade de se estabelecer a governança, definir qual será o seu modelo, desde um mais centralizado até um mais

descentralizado.

Geralmente, essa etapa envolve a implementação de um CoE, ou centro de excelência, dedicado à automação. **O CoE é importante para que a organização seja capaz de desenvolver uma competência que ela ainda não tem**, e a partir daí começar um processo gradual de descentralização da mesma para o restante da empresa.

No tema governança é importante termos uma abordagem que privilegia o olhar para o “filme” em vez da “foto”, pois é possível que uma estrutura de governança seja estabelecida inicialmente de forma mais “enxuta” e específica, e que ela vá mudando com o passar do tempo. **Essa evolução deve ser construída gradualmente por meio de constante diálogo entre os times técnicos e a área de negócios.**

Muitas vezes, o ponto de partida será uma lógica mais centralizada, responsável pelo desenvolvimento de uma fundação. Depois, há uma mudança para uma lógica híbrida que muitas vezes se estrutura como um hub-spoke, um hub com “pontas”, e finalmente para uma lógica descentralizada.

Nas estruturas de governança, um dos pontos críticos, muitas vezes negligenciado, é a atribuição de responsabilidades sobre formação e gestão do backlog de automações. “Esse ponto é muito importante porque tudo parte do olhar para o negócio, de conseguir identificar as oportunidades de automação”, diz Huber. “Então a gente precisa ter as pessoas que estão com as lentes certas para conseguir ver as oportunidades, acumulá-las, montar um portfólio que funcione como backlog, e a partir desse backlog iniciar uma discussão de quais tecnologias podem ser implementadas.”

Mesmo que em um momento inicial a visão ainda seja de alto nível, é possível ter mais solidez para entender se os problemas enfrentados são, por exemplo, na gestão da comunicação com cliente, exigindo uma solução de CRM consolidada no mercado, ou um de recebimento de notas fiscais, processo tipicamente automatizado. É possível compreender qual domínio de negócio é afetado, o que por consequência facilita na escolha da tecnologia a ser aplicada.

Oportunidades de geração de valor

Entre as oportunidades de melhoria a partir da implementação de soluções de Hiperautomação, aparecem: processos com muitos colaboradores na operação; onde há dificuldade de governança; com risco de falha; com altos custos; entre outros. Todos são processos que podem receber apoio da tecnologia.

No topo das áreas que mais se beneficiam da automação aparecem Finanças, RH e TI.

Em Finanças, há o aspecto do processamento financeiro, fiscal, que inclui emissões de notas, recebimentos, processamento de impostos, conferências, auditorias, análises, entre muitos outros. Processos que são realizados de forma mecânica, que

sobrecarregam o time, podem ser transformados pela automação, para liberar os colaboradores envolvidos para outras atividades que agreguem mais valor dentro da organização.

Outro exemplo são processos de atendimento, como dentro de um departamento de RH, onde uma interface de interlocução automática pode ser montada para responder a questões sobre benefícios, férias, entre outros. Nesse caso, os pedidos podem ser filtrados e direcionados para diminuir a carga de trabalho humana. Variações dos processos de atendimentos internos, como os realizados pelas áreas TI, também são fortes candidatos a receberem automações.

Grandes volumes de dados e informações que precisem ser processadas também podem ser trabalhados no contexto da Hiperautomação, assim como o atendimento a clientes, no caso de cadastramento de informações e análises de documentos.

O papel da Hiperautomação na transformação digital

Vale lembrar que a Hiperautomação não aparece dentro de um contexto isolado. Ela integra o conjunto de tech capabilities que se tornaram essenciais para uma organização que queira se manter competitiva e realizar de forma disciplinada e objetiva a sua transformação digital. Mas qual o seu papel dentro desse quadro maior?

“A hiperautomação contribui ao habilitar a liberação de recursos para uma transformação mais ampla. Ela permite a criação de ‘espaços de manobra’”, explica Huber. “Se a empresa precisa, por exemplo, fazer uma transformação no *core business*, mas não tem pessoas suficientes para participar desse projeto, ela pode fazer uma hiperautomação, liberar esse tempo de rotina que eles tinham, e assim consegue alocá-los no projeto maior de transformação digital.”

Também é contribuição importante da hiperautomação a possibilidade de estruturar os dados disponíveis numa organização, especialmente para a quantificação dos mesmos, habilitando a mensuração de resultados e possibilitando uma melhor tomada de decisão ao longo de projetos de transformação digital.

Há ainda outros papéis importantes, como o acultramento da alta liderança sobre as especificidades que surgem ao se lidar com essas tecnologias mais avançadas, e os efeitos delas dentro das organizações, preparando-as para saltos maiores.

Um exemplo é a necessidade de se aprender a conviver com esses “trabalhadores digitais”, representados pelos sistemas de automação, que passam a integrar a rotina da empresa. Se uma mudança for feita dentro de um sistema conectado ao RPA, mesmo que sutil, ela pode derrubar a automação imediatamente. Esses fatores são novidades para a maioria, e precisam ser gradualmente incorporados à cultura.

Fatores importantes na implementação

Na visão da EloGroup, um ponto a ser destacado, nos processos de implementação de sistemas de Hiperautomação, é a **importância, desde o início, do**

acompanhamento de resultados.

“É preciso fazer isso desde a partida”, explica Huber. “Então quando se encontra uma oportunidade de automação, já é preciso determinar o baseline, ou seja, quais resultados são obtidos pelo processo antes da automação. É muito importante já partir com essa mentalidade, porque se você não acompanhar o resultado, assim como em qualquer outro projeto, fica muito difícil seguir em frente com investimentos.”

Outro ponto chave é **envolver a área de negócios, para que essa relação não se torne distante**, com uma característica de cliente-fornecedor. É preciso que se estabeleça uma lógica de cocriação. Pois ainda que as automações sejam habilitadoras, a captura do resultado vai depender também do design organizacional, de mudanças estruturais que vão além da automação em si e que estão sob responsabilidade da área de negócios.

A área de TI também precisa estar próxima, pois dela depende a fundação que dá sustentação para um projeto de Hiperautomação, como máquinas virtuais, servidores, acessos e controles de segurança, e uma série de outros elementos essenciais. “É muito importante que essas soluções sejam soluções corporativas, institucionalizadas, porque elas operam em camadas que são muito sensíveis, e sofrem impactos dos outros sistemas”, diz Huber. “Se isso não estiver bem orquestrado, elas não vão funcionar bem.”

Por fim, também se destaca a **importância de amadurecer a sustentação e realizar a manutenção desses parques automatizados**, uma vez que eles tiverem sido instalados. Uma abordagem é o estabelecimento de um centro de monitoramento e controle responsável pelas execuções, além da criação de diretrizes arquiteturais para que a sustentação ocorra e a operação continue eficiente ao longo do tempo.

Primeiros passos

A discussão de Hiperautomação é importante neste momento para a sua organização? Huber cita alguns dos possíveis caminhos para empresas que queiram dar seus primeiros passos no desenvolvimento dessa importante competência técnica.

“Nos casos em que ainda não existe esse debate na empresa, a recomendação principal é que seja feito uma POC (*proof of concept*, ou prova de conceito), ou um piloto”, diz o gerente sênior da EloGroup. “Mas se isso já está sendo debatido, é possível partir para o *upstream*, o *discovery*, para que seja montado o primeiro portfólio.”

Vale lembrar que, como dito anteriormente, esse backlog virá necessariamente da capacidade da organização de observar as oportunidades a partir das lentes corretas da tecnologia. Somente assim será possível detectar as maneiras com que essas soluções poderão ser utilizadas na melhoria da operação. Sem a lente da tecnologia, as oportunidades seguirão invisíveis à empresa.

LUÍS HUBER é gerente sênior na EloGroup.