

Practical Community in Business Model

Eficiência e novas tecnologias

Material elaborado – Prof. Karina Coleta

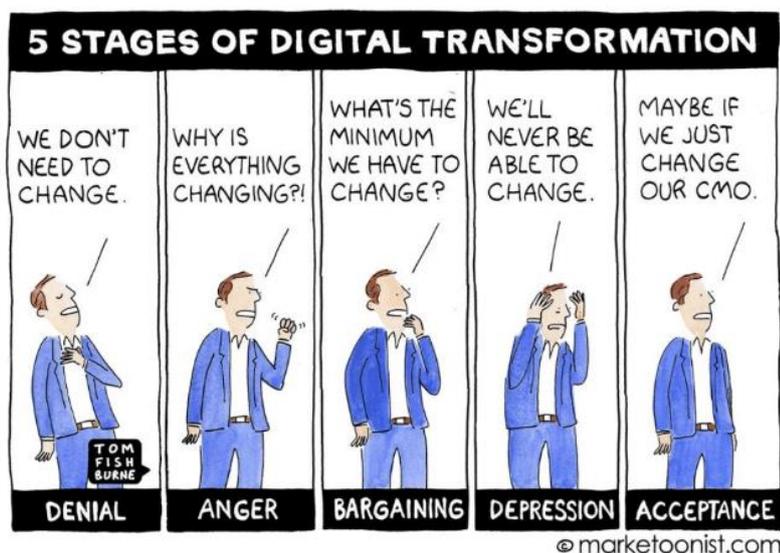
Material revisado – Prof. Fabian Salum

Junho | 2019



O dia 5 de junho marcou o último evento presencial do Segundo Ciclo do Centro de Referência em Estratégia da Fundação Dom Cabral. O encontro foi realizado no Civi-Co, *coworking* de negócios de impacto social, e explorou temas ligados ao ganho de eficiência por meio da adoção de novas tecnologias.

Na abertura do evento, o professor **Dr. Fabian Salum da FDC** resgatou a importância do tema da transformação digital que norteou o Segundo Ciclo e a aderência do tema de encerramento escolhido previamente em pesquisa junto aos próprios participantes. Além disso, o professor Salum resumiu a experiência vivida neste ciclo com a charge a seguir (Figura 1) que retrata, de forma descontraída, o tema da transformação digital em seus diversos estágios na percepção dos executivos.



Copyright © – Todos os direitos reservados

Figura 1: Charge ilustrativa dos cinco estágios da transformação digital
Fonte: Apresentação do professor Fabian Salum no evento do CRE (junho/2019)

Em seguida, o professor Salum abriu a palavra para uma mensagem de boas-vindas dada por **um dos fundadores do Civi-Co, Ricardo Vilela**. Nessa palavra, Vilela destacou a importância do *mindset* de diversidade e inovação do Civi-Co como anfitrião do evento em sua parceria com a FDC. Além disso, reforçou a defesa e empenho em torno de um propósito como grande diferencial por parte das empresas atualmente para além do compromisso com a

performance e da busca pela transformação digital, uma vez que “*meaning is the new money*”. **Ricardo Podval, CEO e fundador do Civi-Co** também deu boas-vindas aos participantes, destacando a importância de um novo modelo e mentalidade que tenha propósito e impacto – social, ambiental ou cívico – subjacentes que atraíam e engajem a nova geração, devolvendo para a sociedade retorno e valores que ultrapassem o foco financeiro. Podval fez menção do projeto Plug&Play, plataforma de impacto social que integra e conecta o ecossistema, aproximando a grande empresa da *startup* (Figura 2)



Figura 2: Plug & Play – Civi-Co
Fonte: Apresentação do Civi-Co no evento do CRE (junho/2019)

Adriana Moura, advisory partner da Grant Thornton (GT), compartilhou sua experiência acerca da aplicação do RPA (*robotic process automation*) na GT. Moura demonstrou o impacto da introdução do RPA em termos de ganho de eficiência no processamento de dados; redução de erros; redução do tempo de execução; potencial de redução de custos e deslocamento do foco da equipe de atividades repetitivas para outras de maior valor agregado.

Três casos ilustraram o uso do RPA na GT nos setores de energia, alimentos e bioenergia e do agronegócio. As figuras a seguir destacam os resultados apresentados no setor de energia referentes aos ganhos obtidos e desafios enfrentados.



Aplicabilidade de Automação
Sector: Energia



Descrição

Uma das maiores empresas privadas do setor elétrico do país, com um faturamento de ~R\$ 13 bilhões ao ano, 12.000 colaboradores e atua através de unidades em 11 estados no Brasil. Atuação em transmissão, comercialização e serviços de energia.

<p>Contexto Prejuízo financeiro de R\$ 7 MM em multa fiscal devido a erros no processamento de preenchimento das guias tributárias pela equipe da área Administrativa que totalizava 60 FTEs.</p>	<p>Objetivo Redução/eliminação de erros. Robotizar as atividades relacionadas à escrituração de notas e geração de guias tributárias para redução de prejuízos financeiros mediante erros de preenchimento.</p>
<p>Aplicabilidade da Automação Extração de dados do sistema (em produção), análise e conciliação dos tributos, acesso aos sites Municipais, Estaduais e Federais e preparação para o pagamento dos tributos.</p>	<p>Resultado do Projeto RPA, escopo Fiscal Redução de 30% de headcount envolvido para a realização das atividades. Eliminação de possibilidades de erros fiscais e contingências.</p>

© 2018 Grant Thornton Brasil - Todos os direitos reservados. 15

Figura 3: RPA em uma empresa do setor de energia

Fonte: Apresentação da Grant Thornton no evento do CRE (junho/2019)

Cases – Aplicabilidade de Automação
Sector: Alimentos e Bioenergia



Cronograma do Projeto (5 meses)



Governança de RPA (cliente)

- 1 Diretor
- 1 Gestor de Controles Internos
- 4 Desenvolvedores

Principais Desafios enfrentados

- Documentação dos processos desatualizadas e incompletas;
- Resistência da equipe do cliente; falha na estratégia da comunicação;
- Atuação em conjunto com equipe robótica do cliente sem experiência;

© 2018 Grant Thornton Brasil - Todos os direitos reservados. 21

Figura 4: Governança e desafios da aplicação do RPA em uma empresa do setor de energia

Fonte: Apresentação da Grant Thornton no evento do CRE (junho/2019)

Em seguida, **Rodrigo Miranda, fundador do Zaitt**, demonstrou aos participantes o uso da tecnologia no varejo brasileiro, semelhante à experiência da Amazon Go. O Zaitt é o



primeiro mercado 100% autônomo da América Latina que prescinde de caixas e atendentes. Atualmente opera em duas unidades, uma em Vitória no estado do Espírito Santo e outra recém-inaugurada em São Paulo. O usuário baixa o aplicativo da loja e efetua o cadastro. A entrada na loja pode ser feita via escaneamento do QR CODE de cadastro ou reconhecimento facial. Qualquer produto colocado na sacola é, então, reconhecido pelo sistema na saída e, uma vez confirmado, o usuário simplesmente sai da loja.

O mercado autônomo se apoia nos pilares indicados na Figura 5. Além disso, a repercussão do negócio atraiu parceria com grandes nomes do varejo como o Carrefour (Figura 6).



Figura 5: Desenvolvimento da versão atual do Mercado autônomo Zaitt
Fonte: Apresentação de Rodrigo Miranda no evento do CRE (junho/2019)

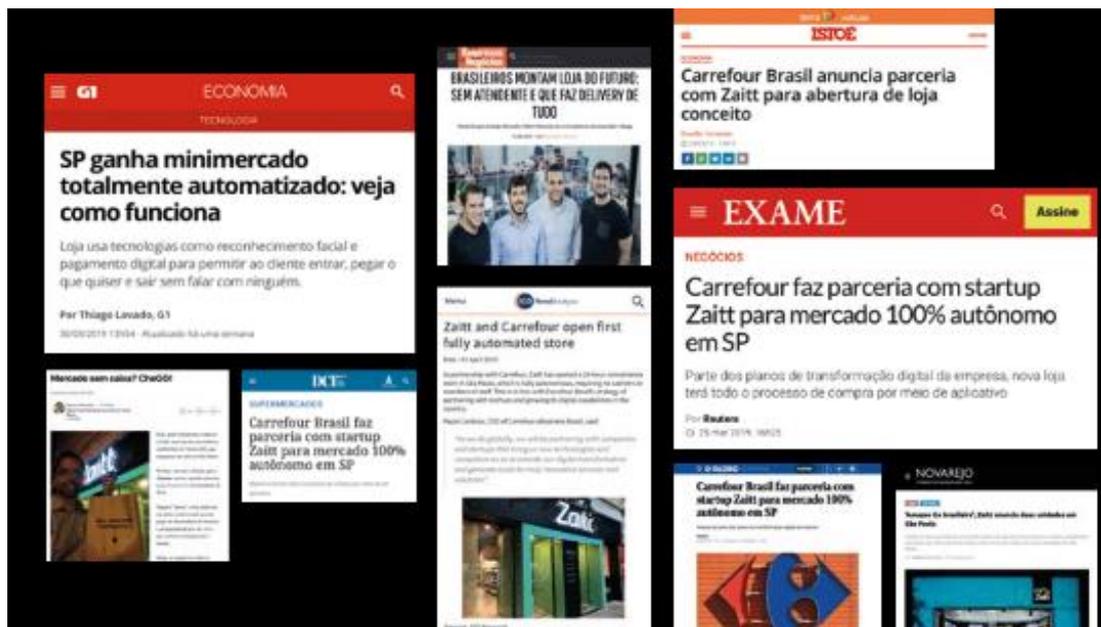


Figura 6: Clipping do Zaitt mercado autônomo
Fonte: Apresentação de Rodrigo Miranda no evento do CRE (junho/2019)

Na parte da tarde, o professor Salum mostrou as entregas efetuadas em termos de cocriação de conhecimento e geração de conteúdo para os participantes do Segundo Ciclo. Além disso, juntamente com o **professor Dr. Paulo Vicente da FDC**, os participantes foram consultados a respeito dos temas de interesse para o Terceiro Ciclo. Considerando a tríade presente na jornada da transformação digital: *hardware* (tecnologia e equipamento), *software* (gestão e processos) e *peopleware* (pessoas), os temas de interesse destacados pelos participantes giraram em torno do último ponto: retenção de talentos, transformação na alocação dos colaboradores diante da automação, engajamento dos colaboradores em torno de uma cultura orientada pelo propósito. A emergência do tema direcionado a pessoas soa como um passo natural nos ciclos do Centro de Referência em Estratégia, pois o Primeiro Ciclo enfatizou questões relacionadas a gestão e processos; o Segundo Ciclo lidou com a tecnologia necessária à transformação; e finalmente, o Terceiro caminha em direção ao papel das pessoas nesse processo.

Em seguida, **Edouard Mekhalian, managing director da KUKA robotics** trouxe aos participantes uma rica reflexão acerca da evolução e desafios da indústria 4.0 e da robótica no Brasil. Segundo Edouard, a automação é essencial para o incremento da produtividade e competitividade tanto das indústrias quanto dos países. Isso ocorre em função dos seguintes benefícios: redução de custos operacionais diretos e indiretos; redução de custos com perda de matéria-prima e produtos acabados; aumento de produção por metro quadrado e mesmo

maquinário; aumento de qualidade e estabilidade de processos; melhoria na qualidade do trabalho e elevação do nível intelectual das pessoas; aumento da segurança no ambiente de trabalho; melhor adequação às oscilações da demanda; melhores produtos com custos reduzidos e preços mais competitivos.

No entanto, a expansão da utilização dos robôs no Brasil é lenta e ainda enfrenta desafios conforme destacados na Figura 7.



Fatores relacionados à produtividade

- Humanos – Educação, Capacitação, Gestão, Jovens desinteressados com chão de fábrica (macacões, botas de segurança, luvas ...)
- Tecnologia e Inovação
- Ambiente de Negócios – Legislação, Burocracia, Economia Estável e Duradoura,
- Recursos – Financiamento Competitivo, Maior Proximidade Entre Sistema Financeiro, Empresas/Indústrias e Sindicatos
- Reforma Trabalhista - instabilidade, desengajamento, falta de compromisso



Por que o avanço da automação é lento no Brasil?

ONTEM - Mão de obra de baixo custo, abundante, tecnologia cara e inacessível, mercado fechado ...
Acomodação ...

HOJE – Algumas Hipóteses

- Falta de capacitação tecnológica no país
- Falta de uma política industrial estratégica, robusta e de longo prazo
- Acomodação e falta de visão nas empresas em geral/falta de iniciativa dos gestores de eng^o/manufatura
- Barreiras e reserva de mercado
- Baixa inserção no mercado global. Falta competição
- Falta de investimentos (privados) competitivos
- Instabilidade econômica e carência de financiamento
- Baixa oferta de provedores e integradores de tecnologia
- **Entrar definitivamente em mercado de massas**

Figura 7: Desafios da robótica no mercado brasileiro

Fonte: Apresentação de Edouard Mekhalian no evento do CRE (junho/2019)

Diante do cenário de mudanças que caracteriza a jornada de transformação digital, o **professor Paulo Almeida da FDC** desafiou os participantes a refletir sobre a liderança adaptativa. Como é possível que as organizações se adaptem às tensões do ambiente? Essa é uma questão que aborda a liderança. Em vez de se concentrar em resolver conflitos, a liderança pode entendê-los como gatilhos de inovação e criação dentro da organização (Figura 8).



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL ADAPTATIVA⁶

Requer simultaneamente um **alavancar orgânico** (estruturas descentralizados) para a exploração e um **alavancar mecânico** (estruturas centralizados) para exploração

O processo adaptativo começa com “gatilhos de activação” e com a pressão do sistema para mudança organizacional

Esses gatilhos podem ser externos (por exemplo, a inovação disruptiva, mudanças tecnológicas, regulatórias mudança / mercado)

ou **internos** (por exemplo, novas ideias para produtos, serviços ou negócios gerados internamente por intra-empresendedores respondendo às mudanças de ambiente ou ao reconhecimento de oportunidades)



Figura 8: Liderança Adaptativa

Fonte: Apresentação do professor Paulo Almeida no evento do CRE (junho/2019)

As competências destacadas para a liderança adaptativa, segundo o professor são: apoio ao bom funcionamento da capacidade de adaptação organizacional; promoção de aprendizagem no nível da capacidade operacional; promoção da captura da aprendizagem ao nível da capacidade dinâmica (inovação e surgimento de novas ideias); reconfiguração das capacidades operacionais; promoção das capacidades de ideação, de recursos de colaboração e da capacidade de absorção das inovações na rede de valor.

O professor Paulo Almeida estimulou os participantes, reforçando uma atividade prévia ao encontro, a avaliarem seu perfil de liderança no contexto adaptativo por meio do questionário presente nos sites networkroles.com e adaptivespace.net. Os perfis da liderança adaptativa, e suas possíveis combinações, podem ser visualizados na Figura 9.

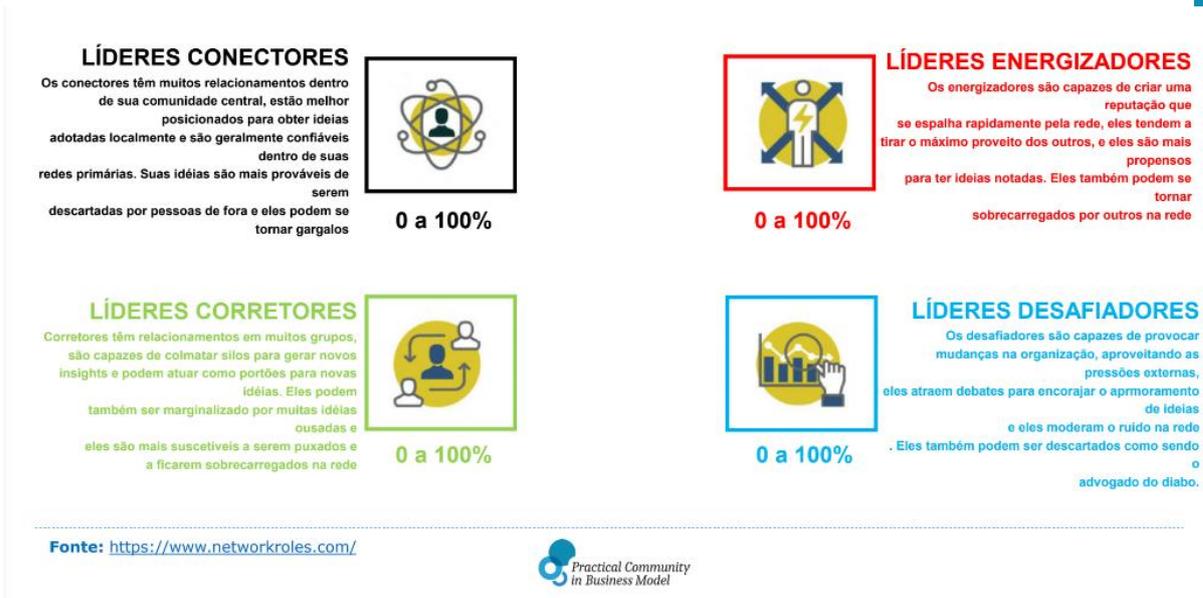


Figura 9: Perfis de liderança adaptativa
Fonte: Apresentação do professor Paulo Almeida no evento do CRE (junho/2019)

Finalmente, o encontro foi encerrado com o mesmo desafio com que começou: a reflexão sobre o propósito e o impacto na sociedade para além de qualquer incremento no desempenho que a tecnologia possa trazer. **Renata Rizzi, fundadora da Utopiar**, contou a história por trás de seu negócio de impacto que tem foco na moda sustentável cujas peças são confeccionadas por mulheres que estão superando a situação de violência doméstica. Usando a técnica shibori – também conhecida com *tie dye* – essas mulheres, acolhidas em casas abrigo, têm a oportunidade de resgatar a autoestima e obter renda, fatores cruciais para o soerguimento (Figura 10).



Figura 10: Propósito da Utopiar
Fonte: Apresentação de Renata Rizzi no evento do CRE (junho/2019)



Renata convidou os participantes a empregar a técnica shibori na confecção de uma *ecobag* que lhes serviu de presente de encerramento do Segundo Ciclo do CRE-FDC, além de lembrete acerca do desafio de levar propósito e engajamento para as organizações na resolução ou minimização dos grandes desafios presentes na sociedade.

Dessa maneira, o último evento do Segundo Ciclo do Centro de Referência em Estratégia foi finalizado pelo professor Fabian Salum, destacando a relevância do tema relacionado ao papel das pessoas na jornada da transformação digital que será construído no Terceiro Ciclo que está por vir. Os macrotemas levantados previamente junto aos participantes serão utilizados como referência para o desenvolvimento dos próximos eventos. Como de costume, os relatórios produzidos, *cases* e pesquisas podem ser conferidos sempre no site practicalbusinessmodel.com.