



Gestão & Gerenciamento

LIÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO DE EXCELENCIA EM AUTOMAÇÃO ROBÓTICAS DE PROCESSOS (RPA) NA BALL CORPORATION

*LESSONS FROM THE IMPLEMENTATION OF THE ROBOTIC PROCESS
AUTOMATION (RPA) CENTER OF EXCELLENCE AT BALL CORPORATION*

Raphael Monteiro Mendonça

Pós graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/Poli/UFRJ, RJ, Brasil;

raphaelmm@gmail.com

Nikiforos Joannis Philyppis Junior

Mestre em Economia Empresarial (UCAM), professor FACC-UFRJ;

nikiforos@facc.ufrj.br

Resumo

Este artigo explora a implementação de *Robotic Process Automation* (RPA) na Ball Corporation, analisando o processo de criação de um Centro de Excelência (CoE) em RPA e comparando-o com as diretrizes teóricas fornecidas pela Fundação Dom Cabral (FDC) e pela organização iColabora. O estudo de caso revela como a *Ball Corporation* automatizou processos repetitivos e de alto volume, visando aumentar a produtividade e qualidade das rotinas administrativas, reduzir custos e melhorar o engajamento dos colaboradores. O artigo compara as práticas adotadas pela Ball com o modelo sugerido pela FDC, destacando as similaridades em termos de governança e priorização de processos, bem como as divergências em áreas como a padronização de ferramentas e a capacitação de *Citizen Developers*. Ao longo do artigo, enfatiza-se a importância das práticas de gerenciamento de projetos como um pilar essencial para garantir o sucesso tanto na teoria quanto na prática, assegurando que a automação esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização. A análise crítica conclui que, apesar das diferenças nas abordagens, o foco em uma gestão estruturada e a governança centralizada foram fundamentais para o sucesso da automação na Ball Corporation.

Palavras-chave: RPA, Automação, Centro de Excelência, Gerenciamento de Projetos.

Abstract

This article explores the implementation of Robotic Process Automation (RPA) at Ball Corporation, analyzing the process of establishing an RPA Center of Excellence (CoE) and comparing it with the theoretical guidelines provided by Fundação Dom Cabral (FDC) and iColabora organization. The case study reveals how Ball Corporation automated repetitive, high-volume processes to increase productivity and quality of administrative processes, reduce costs, and improve employee engagement. The article compares Ball's practices with the FDC model, highlighting similarities in governance and process prioritization, as well as differences in areas such as tool standardization and the inclusion of Citizen Developers. Throughout the paper, the importance of project management practices is emphasized as an essential pillar for ensuring success both in theory and practice, aligning automation with the organization's strategic goals. The critical analysis concludes that, despite differences in approaches, structured management and centralized governance were key to the successful automation efforts at Ball Corporation.

Keywords: RPA, Automation, Center of Excellence, Project Management.

1 Introdução

Nos últimos anos, o avanço tecnológico tem impulsionado transformações significativas nas operações das grandes empresas, especialmente com a adoção de soluções de automação. Entre essas, destaca-se a Automação Robótica de Processos (*Robotic Process Automation* – RPA), uma tecnologia que utiliza *bots* ou robôs de software para automatizar tarefas repetitivas e baseadas em regras que, tradicionalmente, eram realizadas por humanos. O RPA se caracteriza por sua capacidade de interagir com diversos sistemas de software, simulando as ações humanas para executar processos de maneira rápida e precisa, sem a necessidade de intervenção humana contínua.

A relevância do RPA no ambiente corporativo está diretamente ligada à sua capacidade de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, aumentar a precisão dos processos e liberar recursos humanos para atividades mais estratégicas. Segundo Harmon [2019], o RPA é uma ferramenta crucial para as organizações que buscam maximizar sua produtividade e competitividade em um mercado cada vez mais exigente. Ao automatizar

processos manuais, as empresas conseguem reduzir erros operacionais, melhorar a conformidade regulatória e, consequentemente, elevar a qualidade dos serviços prestados.

Este artigo tem como objetivo analisar a implementação de um Centro de Excelência (CoE) em RPA na *Ball Corporation*, líder global na fabricação de embalagens sustentáveis. A análise foi realizada com base nos conceitos levantados por Fabian Salum e Karina Garcia [2022] em artigo da FDC em parceria com a ICOLABORA, o qual oferece um modelo estruturado para a implementação de RPA nas empresas. Ao comparar as práticas adotadas pela Ball Corporation com as recomendações do artigo, o estudo busca identificar as similaridades e divergências, destacando os principais fatores que contribuíram para o sucesso da implementação na Ball.

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente das empresas compreenderem não apenas os benefícios potenciais do RPA, mas também as melhores práticas para sua implementação. De acordo com a Capgemini [2019], as iniciativas envolvendo implementação de RPA devem incluir um forte alinhamento com as práticas de gerenciamento de projetos para garantir que as automações sejam entregues no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade esperada. Isso envolve definição clara de escopo, gestão de riscos, alocação de recursos e o acompanhamento contínuo de métricas de sucesso. Sem uma estrutura de gerenciamento de projetos robusta, a implementação do CoE pode sofrer com desafios como falta de governança, má comunicação entre equipes e resistência à mudança, comprometendo os resultados esperados.

Além disso, o gerenciamento de projetos desempenha um papel crucial na gestão das partes interessadas, que é vital para o sucesso do CoE. Engajar adequadamente os stakeholders, desde a alta administração até os usuários finais, ajuda a assegurar que os objetivos do CoE estejam alinhados com as expectativas da organização e que haja um suporte contínuo para a evolução do CoE. Isso é particularmente importante em projetos de RPA, onde a mudança cultural e a adaptação às novas tecnologias são tão críticas quanto a própria implementação técnica [PRASAD, 2023].

Como observado por Willcocks, Lacity e Craig [2015], a automação de processos é um dos pilares da transformação digital, e sua adoção bem-sucedida depende de uma abordagem cuidadosamente planejada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Assim, ao comparar o caso da Ball Corporation com o referencial da FDC, este artigo pretende fornecer *insights* valiosos para outras organizações que estão considerando ou já estão em processo de implementação do RPA, contribuindo para a consolidação de um conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceito de *Robotic Process Automation*

O *Robotic Process Automation* (RPA) é uma tecnologia que permite a automação de tarefas repetitivas e baseadas em regras por meio de robôs de software. Esses robôs interagem com sistemas e aplicações da mesma forma que os humanos, porém com maior eficiência e precisão, realizando atividades como inserção de dados, processamento de transações e resposta a consultas. O RPA se destaca por sua capacidade de operar em diferentes plataformas sem a necessidade de modificações profundas nos sistemas

existentes, o que o torna uma solução atraente para empresas que buscam aumentar sua produtividade sem grandes investimentos em infraestrutura tecnológica [WILLCOCKS, LACITY, CRAIG, 2015]. Além disso, o RPA oferece uma implementação rápida e eficaz, com retorno sobre o investimento (ROI) em curto prazo. Sua facilidade de integração com sistemas existentes e o impacto imediato na eficiência operacional explicam sua crescente adoção no ambiente corporativo [PAL, 2021].

2.2 Impactos do RPA nas Organizações

O RPA tem gerado impactos profundos nas organizações ao transformar a maneira como processos repetitivos são executados. Ao automatizar tarefas baseadas em regras, o RPA não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também reduz os custos operacionais e melhora a precisão das atividades, eliminando erros humanos. Estudos mostram que empresas que adotam o RPA podem obter economias significativas e reduzir o tempo gasto em processos, permitindo que os funcionários se concentrem em tarefas mais estratégicas e criativas [OVERBY, 2020]. Além disso, o RPA também contribui para a conformidade regulatória, assegurando que os processos sigam padrões definidos, o que é crucial para setores altamente regulados [SHARMA, 2020].

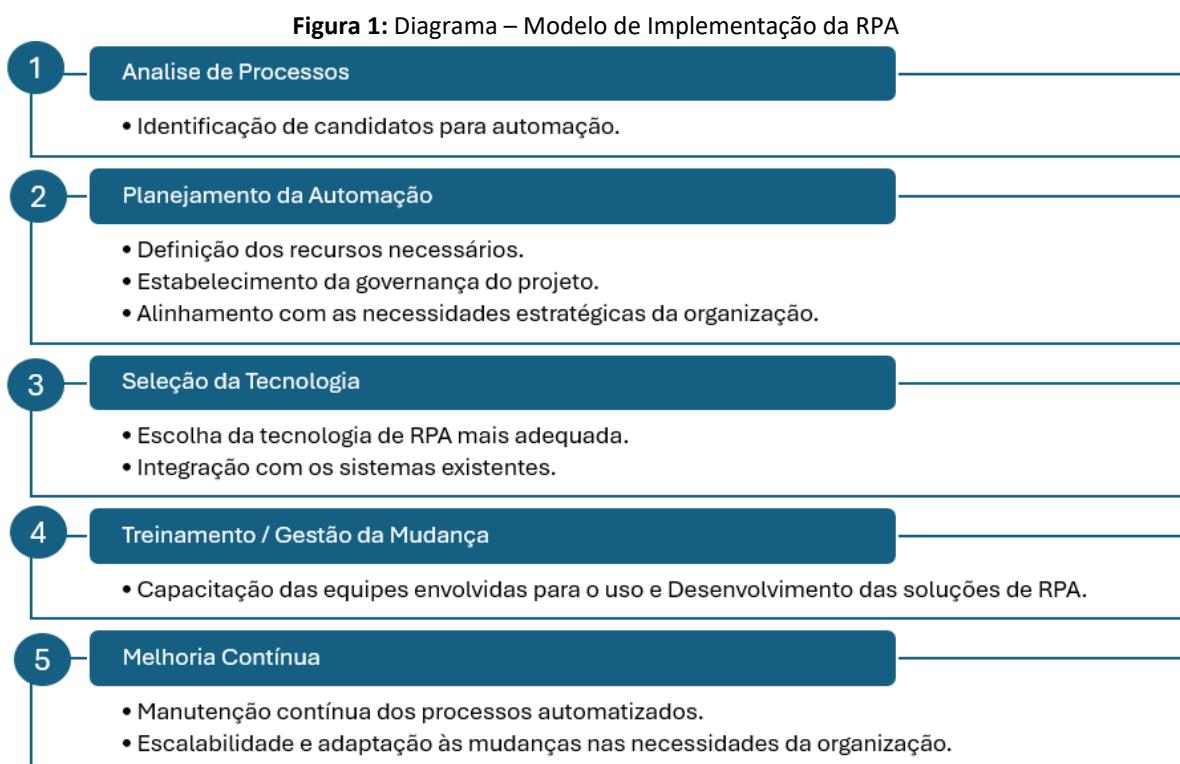
A implementação de RPA tem um impacto direto na redução de custos operacionais, uma vez que a automação de processos repetitivos e manuais elimina a necessidade de mão de obra para tarefas de baixo valor agregado. A substituição de atividades manuais por robôs de software reduz significativamente o tempo necessário para a execução de tarefas, ao mesmo tempo que minimiza erros humanos e retrabalho. Isso resulta em economias consideráveis, tanto em termos de salários quanto de recursos destinados à correção de falhas. Conforme Willcocks, Lacity e Craig [2015], empresas que adotaram RPA conseguiram economizar até 30% em suas despesas operacionais ao automatizar processos como entrada de dados, reconciliação financeira e gestão de conformidade.

Outro impacto positivo da automação é a melhoria no bem-estar dos empregados, que são liberados de tarefas repetitivas e cansativas, podendo concentrar seus esforços em atividades de maior valor agregado. Ao eliminar as tarefas rotineiras, o RPA permite que os colaboradores se dediquem a funções mais analíticas e estratégicas, que não apenas contribuem mais para os objetivos organizacionais, mas também proporcionam maior satisfação no trabalho. Em pesquisa realizada pela UiPath [2019] em parceria com a Forrester, 57% dos executivos afirmam que o RPA aumenta o engajamento dos empregados, já que estes podem focar em decisões complexas e criativas, que são mais valorizadas tanto pela empresa quanto pelos próprios trabalhadores.

Comparado a outras tecnologias de automação e transformação digital, o RPA apresenta um custo de implementação relativamente baixo. Isso se deve ao fato de que o RPA é uma solução não invasiva que pode ser integrada aos sistemas existentes sem a necessidade de grandes mudanças de infraestrutura. Ferramentas como UiPath e outras soluções de RPA oferecem tecnologias low-code/no-code, permitindo que as empresas configurem e implantem robôs com custos de desenvolvimento e manutenção significativamente menores em relação a soluções mais complexas, como sistemas de ERP ou Inteligência Artificial. Além disso, o rápido retorno sobre o investimento (ROI) torna o RPA uma opção financeiramente atrativa para empresas que buscam benefícios em curto prazo.

2.3 Modelo de Implementação de RPA segundo a FDC e ICOLABORA

O modelo de implementação de RPA descrito pela Fundação Dom Cabral (FDC) em parceria com a iColabora, segue uma abordagem estruturada e progressiva, dividida em várias etapas. O primeiro passo envolve a análise detalhada dos processos existentes, identificando aqueles que são candidatos ideais para automação, geralmente focados em tarefas repetitivas, baseadas em regras e que apresentam alto volume de execução. A partir dessa identificação, o planejamento da automação é desenvolvido, abordando desde a definição de recursos até a governança do projeto. Esse planejamento detalhado é essencial para garantir que a implementação do RPA esteja alinhada com as necessidades estratégicas da organização. Durante a fase de implementação, são observados aspectos críticos como a seleção da tecnologia mais adequada, a integração com os sistemas existentes e o treinamento das equipes envolvidas. A última etapa do modelo enfatiza a importância da manutenção contínua e da melhoria dos processos automatizados, garantindo que o RPA seja escalável e possa se adaptar às mudanças nas necessidades da organização. [SALUM; GARCIA, 2022]. O diagrama da Figura 1 sintetiza as etapas do modelo de implementação proposto no estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3. Estudo de Caso: Implementação de RPA na Ball Corporation

3.1 Visão Geral da Ball Corporation

A *Ball Corporation* é uma empresa líder mundial na produção de embalagens de alumínio inovadoras e sustentáveis para bebidas, produtos de cuidados pessoais e domésticos. Fundada em 1880, a empresa emprega mais de 16.000 pessoas em todo o

mundo e está listada na Bolsa de Valores de Nova York sob o símbolo BALL. Além de suas soluções de embalagem, a Ball Corporation também oferece tecnologias e serviços para clientes comerciais e governamentais. A empresa é conhecida por seu compromisso com a sustentabilidade e integridade, buscando sempre causar um impacto positivo no futuro coletivo [BALL CORPORATION, 2024].

Com base nesse compromisso com a inovação e eficiência, a *Ball Corporation* adotou a *Robotic Process Automation* (RPA) como parte de sua transformação digital. A implementação de um Centro de Excelência (CoE) em RPA foi projetada para otimizar os processos de negócios, aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais. A Ball utiliza o RPA em vários setores de suas operações, com ênfase na automação de tarefas repetitivas, com regras claras e bem definidas, padronizadas e de alto volume.

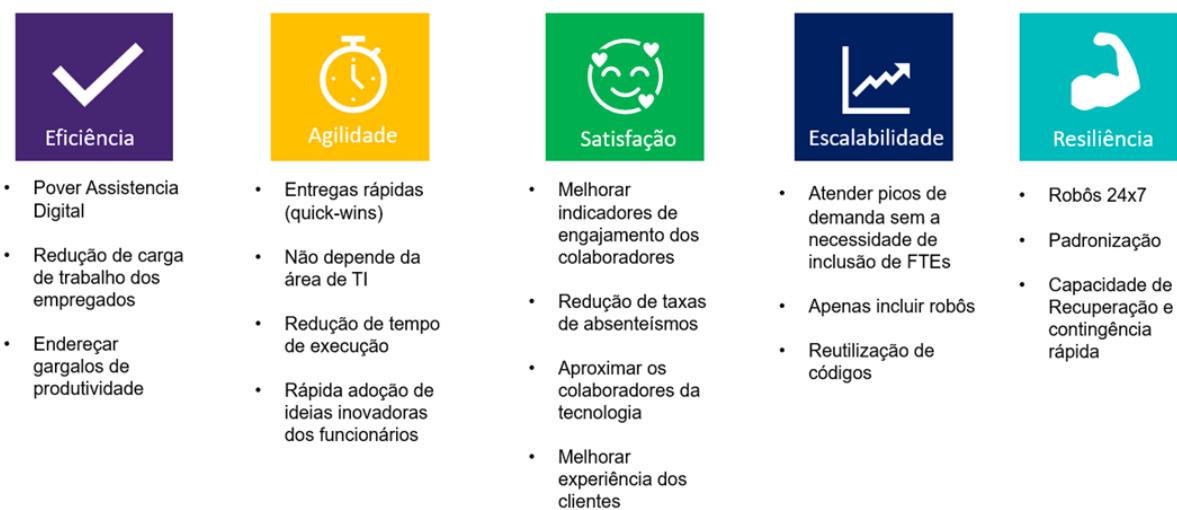
3.2 Objetivos e Motivação para Implementação do RPA

A decisão de implementar o RPA na Ball Corporation foi impulsionada por três objetivos principais: aumentar a produtividade e qualidade das rotinas administrativas, reduzir custos e causar um impacto positivo nas rotinas dos colaboradores. A Ball identificou que muitas das tarefas realizadas manualmente eram repetitivas, propensas a erros e consumiam tempo valioso de seus colaboradores, que poderiam ser alocados em atividades de maior valor agregado. Um exemplo disso foi a automação do processo de envio de faturas para um dos grandes clientes da empresas no México, onde o cliente exigia que as faturas fossem inseridas em seu portal de fornecedores. O processo realizado de forma manual era extremamente tedioso e repetitivo, onde o colaborador precisava efetuar o download da fatura no sistema da Ball e carregar manualmente no portal fornecido pelo cliente. Dado o grande volume de faturamento, eram cerca de 2 horas diárias dedicadas apenas a esta tarefa de não valor agregado, impactando a produtividade e também o engajamento do empregado, desmotivado em função da tarefa pouco desafiante. Além disso, a não realização deste processo ou eventuais erros poderiam ocasionar atrasos no pagamento destas faturas e impactos diretos na gestão de Caixa da empresa.

Outro fator motivador foi a busca por escalabilidade e padronização, essenciais para que a empresa consolidasse a operação do seu Centro de Serviços Compartilhados (CSC), conhecido na Ball Corporation como “*Global Business Services (GBS)*”. Com operações em diferentes países, o CSC da Ball Corporation enfrentava desafios em manter a uniformidade dos processos em escala global. A adoção do RPA proporcionou à empresa uma forma de garantir que processos críticos fossem executados de forma consistente em todas as suas unidades, mantendo altos níveis de conformidade regulatória e eficiência operacional. Além disso, com empregados focados em tarefas de valor agregado, foi possível aumentar a produtividade dos centros de serviço sem incremento de *Head Count*.

A figura 2 destaca de forma resumida os principais motivadores para a implementação do programa de RPA na Ball Corporation, que vão além dos citados anteriormente:

Figura 2: Benefícios RPA



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3.3 Metodologia de Implementação

A implementação do Centro de Excelência (CoE) em RPA na Ball Corporation seguiu um modelo estruturado, seguindo as boas práticas recomendadas pelas empresas de software de RPA como a UiPath e Automation Anywhere, e também por consultorias especializadas em jornadas de RPA e transformação digital. O primeiro passo foi a definição dos recursos necessários, nas perspectivas de pessoas, processos e tecnologia, para que o CoE tivesse uma base de operação consistente.

Na perspectiva de pessoas, foi definido uma estrutura mínima viável capaz de girar a operação, sendo formada uma equipe composta por:

- Analistas de Negócio: especialistas em processos responsáveis por identificar e avaliar oportunidades de automação, criar e refinar a documentação de processos, priorizar demandas e traduzir as necessidades das unidades de negócios para a equipe de desenvolvedores.
- Arquitetos de Soluções: *stakeholders* de TI responsáveis por definir a arquitetura de automação, aplicar sua expertise nas fases de desenvolvimento e implementação, selecionar as melhores ferramentas de automação e validar as oportunidades de automação considerando as limitações técnicas do RPA;
- Desenvolvedores de RPA: engenheiros de automação responsáveis por desenvolver, testar e suportar a implementação dos processos automatizados, trabalhando em colaboração com os analistas de negócios e arquitetos de solução.
- Líder de RPA: principal líder do CoE, com bom conhecimento de processos e da jornada de automação, que coordena os demais membros da equipe e garante a execução das demandas com um bom nível de satisfação dos clientes internos.

Além do componente pessoas, o CoE definiu uma infraestrutura técnica composta por computação em nuvem (*cloud-based*), oferecida pela AWS (*Amazon Web Service*) em parceria com a UiPath, software selecionado para o desenvolvimento de robôs. A UiPath foi

escolhida como a plataforma principal para o desenvolvimento dos robôs, devido à sua capacidade de integração e tecnologia no-code/low-code, permitindo que até mesmo colaboradores sem conhecimento técnico aprofundado pudessem criar e gerenciar automações, possibilitando assim a implementação de um programa de *Citizen Developer* (Desenvolvedor Cidadão), que consiste em empoderar os usuários das áreas de negócio a desenvolverem as suas próprias automações, porém respeitando as boas práticas e políticas determinadas pelo CoE.

Inicialmente, a equipe de RPA da Ball foi responsável por identificar os processos de negócios que mais se beneficiariam da automação. Para isso, foram realizadas oficinas com diferentes áreas funcionais da empresa, como finanças, recursos humanos e compras, para mapear os processos elegíveis a automação por RPA. Durante essas oficinas, foram abordados os conceitos de melhoria contínua pois automatizar um processo sem primeiro identificar e resolver as ineficiências existentes pode perpetuar ou até mesmo agravar problemas. Ao aprimorar os processos anteriormente, as organizações podem alcançar transições mais suaves, melhor desempenho e benefícios mais significativos de suas iniciativas de automação.

Após a identificação dos candidatos à automação, um formulário de captura de ideias foi desenvolvido para facilitar o envio de ideias de automação por parte dos colaboradores. Esse formulário incluía perguntas-chave para avaliar o esforço necessário para o desenvolvimento de robôs e garantir que os processos fossem adequados para o RPA. Os processos priorizados foram aqueles que apresentavam um retorno sobre o investimento mais rápido.

A Ball Corporation adotou uma abordagem ágil, implementando pilotos antes de expandir as automações para toda a organização e posteriormente implementar o programa de *Citizen Developers*. Durante essa fase, foi essencial a colaboração entre a equipe de TI e as áreas de negócios para garantir que a implementação fosse segura e estivesse em conformidade com as práticas de tecnologia da empresa.

3.4 Resultados e Impactos

A implementação do RPA na Ball Corporation trouxe resultados significativos, tanto em termos operacionais quanto financeiros. Um dos principais exemplos foi a automação do processo de contas a receber, que anteriormente consumia cerca de quatro horas diárias da equipe da equipe para extrair dados do sistema SAP e enviar e-mails de cobrança para os Clientes. Com a automação, esse processo passou a ser realizado de forma autônoma pelos robôs, liberando tempo para que a equipe se concentrasse em atividades mais estratégicas, como foco nas ações de cobrança e negociações com os clientes para buscar a recuperação de títulos vencidos.

Outro impacto importante foi a escalabilidade proporcionada pela centralização do CoE. Ao padronizar os processos e reutilizar componentes desenvolvidos para diferentes automações, a empresa conseguiu expandir suas iniciativas de RPA para outras áreas de negócio rapidamente. Esse modelo permitiu que a Ball Corporation alcançasse um retorno sobre o investimento (ROI) considerável em um curto espaço de tempo.

Além disso, a automação resultou em uma redução significativa dos erros humanos e aumentou a conformidade com as políticas internas e regulatórias, uma vez que os robôs

seguem estritamente os fluxos de trabalho programados. Do ponto de vista financeiro, a Ball Corporation relatou uma economia substancial em termos de horas de trabalho realizada por humanos. Apenas no ano 2023, os robôs desenvolvidos pelo CoE em RPA trabalharam o equivalente a 35 colaboradores. Um exemplo prático foi um robô desenvolvido para a equipe de Planejamento de Produção, para apoiar no processo de atualização de previsão de produção conforme as demandas dos clientes. O processo manual consistia em identificar os e-mails enviados pelos clientes com os dados de previsão de compras, efetuar a consolidação em uma planilha de controle e, posteriormente, efetuar a carga de dados no sistema de planejamento de produção. Este processo manual, com baixo valor agregado, consumia cerca de 1056 horas de trabalho por ano. Com o RPA foi possível automatizar todas as etapas do processo, representando uma economia de aproximadamente US\$50.000,00 no primeiro ano. Esta, e todas as outras iniciativas de automação somadas, representam uma economia de US\$2.660.000,00.

4 Discussão do Estudo de Caso

4.1 Similaridades na Implementação

Tanto a *Ball Corporation* quanto o modelo proposto pela FDC e iColabora compartilham uma abordagem estruturada e cuidadosa na implementação do RPA, começando pela identificação de processos ideais para automação. Em ambos os casos, houve uma análise detalhada de tarefas repetitivas e de alto volume, que apresentavam uma grande oportunidade para otimização através da automação. Essa fase inicial de identificação e priorização de processos é essencial para garantir o sucesso do projeto e maximizar o impacto da automação, como descrito nas boas práticas da FDC.

Além disso, a governança foi um ponto forte em ambas as abordagens. A Ball Corporation implementou um Centro de Excelência (CoE) centralizado para garantir que todas as iniciativas de RPA fossem padronizadas e alinhadas com as diretrizes organizacionais. Esse modelo reflete diretamente as recomendações da FDC, que também defende a criação de um CoE para gerenciar e monitorar a automação de forma centralizada, evitando duplicações de esforços e garantindo a consistência dos resultados. Outro ponto de convergência foi o uso de metodologias ágeis, que permitiram entregas rápidas e iterativas tanto na Ball quanto no modelo sugerido pela FDC, promovendo melhorias contínuas ao longo do tempo.

4.2 Divergências na Implementação

Embora as práticas sugeridas pela FDC e iColabora sejam amplamente aplicáveis, a implementação na Ball Corporation teve algumas diferenças importantes. A primeira está relacionada à ferramenta de automação utilizada. Enquanto o modelo da FDC sugere uma flexibilidade maior na escolha de ferramentas de automação, adaptando-as de acordo com as necessidades de cada processo, a Ball optou por um foco específico no UiPath, reconhecido como líder de mercado e que se apresentou como uma melhor relação custo x benefício se comparada aos seus principais competidores também avaliados no processo de escolha, as ferramentas Automation Anywhere e Blue Prism. Essa decisão permitiu uma padronização tecnológica maior, facilitando a governança e o reaproveitamento de

componentes, mas pode limitar a flexibilidade para atender a necessidades mais específicas de diferentes áreas da empresa.

Outra divergência diz respeito ao envolvimento dos *Citizen Developers*. Enquanto a abordagem da FDC recomenda que o CoE concentre o desenvolvimento e controle total das automações, na *Ball Corporation* foi promovido um programa para capacitar funcionários a desenvolverem suas próprias automações sob supervisão. Embora isso tenha acelerado a escalabilidade, apresentou desafios adicionais em termos de governança e manutenção da qualidade das automações, que necessitaram de reforço na padronização e na revisão dos robôs desenvolvidos por não-especialistas.

4.3 Análise Crítica

Ao comparar os dois modelos de implementação, fica claro que a *Ball Corporation* adaptou a estratégia às suas necessidades e contexto organizacional específicos. A centralização das operações de RPA no CoE foi uma estratégia acertada para garantir a governança, escalabilidade e alinhamento com as diretrizes da empresa. A seleção da ferramenta UiPath permitiu a introdução do programa de *Citizen Developers* o que aumentou a eficiência no curto prazo, mas também trouxeram desafios no que tange à flexibilidade e à governança, aspectos que o modelo da FDC aborda com maior ênfase.

O foco da FDC em garantir uma abordagem flexível para diferentes necessidades empresariais permite uma personalização mais profunda de cada automação, algo que poderia ser um diferencial para a Ball em processos mais complexos no futuro. Por outro lado, a abordagem da *Ball Corporation*, ao padronizar suas ferramentas, acelerou o processo de automação e mostrou-se altamente eficaz em atividades mais operacionais.

Por fim, o sucesso da implementação na *Ball Corporation* reflete a importância de uma adaptação estratégica das boas práticas de RPA ao contexto organizacional, equilibrando governança com flexibilidade, e garantindo que as automações atendam tanto às necessidades imediatas quanto aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. A comparação com as diretrizes da FDC sugere que, embora haja variações nas práticas, o foco em governança e alinhamento estratégico é essencial para o sucesso de qualquer iniciativa de automação. O quadro 1 mostra uma síntese comparativa entre as soluções existentes.

Quadro 1: Etapas do Modelo FDC/iColabora & Abordagem da Ball Corporation

Etapas do Modelo FDC/iColabora	Abordagem da Ball Corporation
1. Análise de Processos	Identificou processos repetitivos e de alto volume, utilizando um formulário de <i>intake</i> para submeter candidaturas de automação.
2. Planejamento da Automação	Planejamento detalhado com foco em uma governança centralizada no Centro de Excelência (CoE) e priorização de processos.
3. Seleção da Tecnologia	Utilizou o UiPath como plataforma padrão de RPA, garantindo integração com sistemas existentes e rápida implementação.

4. Treinamento das Equipes	Implementou um programa de <i>Citizen Developers</i> , capacitando funcionários a desenvolver automações com supervisão do CoE.
5. Melhoria Contínua	Estabeleceu um processo de governança contínua no CoE, com foco na escalabilidade e reaproveitamento de componentes desenvolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5 Considerações Finais

A implementação de RPA na *Ball Corporation* demonstrou o impacto significativo que essa tecnologia pode trazer para a eficiência operacional e a transformação digital das empresas. Ao longo deste estudo, observou-se como o uso de um Centro de Excelência (CoE) foi fundamental para garantir a governança, escalabilidade e a padronização das automações. Comparando as práticas adotadas pela Ball Corporation com o modelo teórico da Fundação Dom Cabral (FDC) e da iColabora, percebe-se convergências em áreas como a priorização de processos para automação e a centralização da governança, ao mesmo tempo que divergências foram observadas em aspectos como a escolha da ferramenta de automação e o envolvimento de *Citizen Developers*.

Um ponto crucial que permeia ambas as abordagens é a importância das práticas de gerenciamento de projetos. Desde a fase de planejamento e definição de escopo, até a execução, monitoramento e controle das automações, a aplicação de metodologias estruturadas garantiu que os projetos de RPA fossem entregues dentro dos prazos e com a qualidade esperada. O gerenciamento de riscos, a alocação de recursos e o engajamento das partes interessadas também foram elementos fundamentais para o sucesso do RPA, tanto no contexto teórico quanto na prática da Ball Corporation. Esse estudo reforça a necessidade de alinhar a implementação de novas tecnologias com práticas robustas de gerenciamento de projetos, garantindo que as automações não apenas atendam às demandas imediatas, mas também contribuam para os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

O objetivo deste artigo foi analisar a implementação do *Robotic Process Automation* (RPA) na Ball Corporation, destacando os resultados positivos obtidos, como aumento da eficiência, redução de custos e melhorias nos processos. A análise demonstrou que a implementação estruturada de um Centro de Excelência (CoE) em RPA, alinhada às melhores práticas recomendadas, pode impulsionar o sucesso de automações em grande escala. No entanto, como limitação do método de pesquisa, cabe ressaltar que este estudo de caso é único e baseado nas especificidades da Ball Corporation, o que impede a generalização dos resultados para outras organizações e contextos. Estudos de caso adicionais seriam necessários para uma compreensão mais abrangente do impacto do RPA em diferentes cenários corporativos.

Para aprofundar o conhecimento sobre os impactos do RPA, sugere-se que futuras pesquisas explorem dados de um conjunto mais amplo de organizações, de diferentes portes e setores, e com variados tipos de processos. Um levantamento mais detalhado dos impactos do RPA em tipos específicos de processos – como processos de *back-office* em comparação a operações orientadas ao cliente – permitiria uma análise mais rica das

potenciais vantagens e desafios do RPA. Além disso, uma investigação sobre os diferentes resultados de automação em processos simples versus processos complexos seria valiosa para esclarecer como o RPA pode ser adaptado e otimizado para diferentes necessidades organizacionais.

6 Referências

- BALL CORPORATION, 2024. Disponível em: <https://www.ball.com/>. Acesso em: 6 Out. 24
- CAPGEMINI. **Center of Excellence & Operating Model: Why RPA Is More Than Just a Software.** 15 de Julho de 2019. Disponível em: <https://www.capgemini.com/us-en/insights/expert-perspectives/center-of-excellence-operating-models-why-rpa-is-more-than-just-a-software/>. Acesso em: 5 Set. 24
- HARMON, P. **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (Fourth).** Elsevier Inc, 2019.
- OVERBY, Stephanie (2020). **How Robotic Process Automation (RPA) and digital transformation work together.** 11 de Agosto de 2020. Disponível em: <https://enterprisersproject.com/article/2020/8/how-rpa-robotic-process-automation-and-digital-transformation-work> . Acesso em: 6 Out. 24
- PAL, Paul (2021). **A Primer on Digital Transformation: Pillars, Drivers and Critical Success Factors.** 7 de Abril de 2021. Disponível em: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/a-primer-on-digital-transformation-pillars-drivers-and-critical-success-factors/>. Acesso em: 6 Out. 24
- PRASAD, S. **RPA Center of Excellence: Building and Sustaining Success.** 08 de Agosto de 2023. Disponível em: <https://rpabotsworld.com/rpa-center-of-excellence/>. Acesso em: 5 Set. 24
- SALUM, Fabian; GARCIA, Karina Coleta. **Entendendo e Desmistificando o RPA: uma trilogia.** Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2022. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-35763> Acesso em: 5 Set. 24
- SHARMA, Saurabh (2020). **People, Process and Technology – three pillars for automation success.** 30 de Setembro de 2020. Disponível em: <https://blog.datamatics.com/people-process-and-technology-three-pillars-for-automation-success-with-rpa>. Acesso em: 6 Out. 24
- UIPATH. **The Impact of RPA on Employee Engagement, a Forrester Consulting Thought Leadership Paper.** 15 de Março de 2019. Disponível em: <https://www.uipath.com/blog/rpa/impact-of-rpa-on-employee-engagement-forrester>. Acesso em: 6 Out. 24
- WILLCOCK, L., LACITY, M., CRAIG, A. (2015). **The IT Function and Robotic Process Automation. The Outsourcing Unit Working Research Paper Series.** Disponível em: www.lse.ac.uk/management/research/outsourcingunit/. Acesso em: 5 Set. 24