

Por Alexandre Sammogini

Em um amplo projeto de transformação digital, a Abrapp finalizou o trabalho com consultores externos que teve início em janeiro de 2021 e durou até o final de junho passado. A maior parte da consultoria foi realizada pelo direcionamento do especialista em transformação digital e inovação, José Luiz Fleury e sua equipe, que atuaram desde abril do ano passado até o último dia 27 de junho. De agora em diante, o projeto continua com a gestão interna e equipe própria contratada pela associação.

O trabalho de consultoria externa começou em janeiro de 2021 e até março resultou na realização de um diagnóstico prévio. “Foi detectada a necessidade de rever a infra estrutura de tecnologia da Abrapp devido a mudança do ambiente de trabalho em 2020 com advento da pandemia. Como resultado do diagnóstico, ficou claro para a associação que o espectro era maior, e que um processo de transformação digital, deixaria as estruturas de relacionamento entre Clientes, colaboradores internos, processos e tecnologia, mais leves e ágeis, diz Fleury. Além disso, ele destaca, como fator chave de sucesso o forte engajamento das lideranças da Abrapp, desde o início do projeto, dirigido pelo Superintendente Geral, Devanir Silva, coordenado pelo Ivan Corrêa, com a participação de toda a equipe de colaboradores.

Com esse objetivo de implantar uma nova cultura digital com uma estrutura mais dinâmica e ágil, o consultor realizou um trabalho baseado em quatro grandes alavancas, com a exploração de novos modelos de negócios, conectividade, reestruturação dos processos e implantação do conceito data driven.

A alavanca do modelo de negócios tem como direção a adoção de uma nova forma de operar com estratégias inovadoras e exploração da cultura. O modelo inclui um olhar junto com as pessoas para alcançar maior eficiência com a utilização da tecnologia em prol do cliente. Já a conectividade inclui o engajamento em tempo real, não apenas das pessoas, mas também com ferramentas tecnológicas que permitem uma atuação mais conectada. Tem a função de promover maior visibilidade do ecossistema que a associação está inserida e a conexão entre áreas e pessoas.

A evolução dos processos tem a função, por exemplo, de eliminar atividades manuais, rotineiras e aproximar das interações com clientes.

A ideia é gastar menos tempo em atividades operacionais para que a equipe possa se dedicar às atividades de caráter mais analítico. E finalmente o conceito data driving diz respeito a uma nova cultura de decisões baseado em dados. Isso não requer inicialmente o uso da Inteligência Artificial. Começa com a organização e melhor utilização do banco de dados, transformando dados em informações disponíveis para a tomada de decisões.

“Apontamos para uma mudança cultural com base nestes alicerces. Promovemos a geração desta mudança para implantar um novo processo de captura de informações. É um modelo que utiliza a digitalização para ganhar mais agilidade e colocar o cliente no centro do negócio”, explica Fleury.

Etapas - A consultoria durou no total um ano e três meses e contou com a divisão em algumas etapas. A primeira fase de assessment, que durou de abril a maio do ano passado, contou com o desenho de um mapa da nova arquitetura, denominado Tech 360. Trata-se de um mapa das soluções críticas com recomendações para as ações. Em seguida, foi elaborado o plano de ação com a adaptação desenho Tech 360 com o foco na transformação digital, organizacional e os impactos sobre processos, pessoas e tecnologia. Nesta fase, que durou de junho a agosto, foram planejadas as ações com prioridade para aquelas com maior impacto. Também nesta etapa foi redesenhada a estrutura de TI com a separação da gestão de projetos da função de suporte à infraestrutura.

De setembro a dezembro de 2021, foi desenvolvida a etapa de mapeamento dos processos e

implantação das soluções. Houve a estruturação da gestão de demandas e a elaboração do mapa e documentação dos processos de negócios. Ainda antes do final do ano passado, ocorreu o Início da implantação de novos processos e das novas soluções.

Em 2022, de janeiro a março, foi realizado o redesenho dos processos das áreas de atendimento, orçamento e jurídico. Ocorreu a definição das soluções tecnológicas para suportar os novos processos e a implantação da ferramenta GLPI, que promove o gerenciamento de centrais de serviços, que centralizam em uma ferramenta a gestão de ativos, projetos, incidentes e requisições, para apoio na gestão de demandas e criação de indicadores. E finalmente, de abril a junho deste ano, houve a implantação de novas soluções tecnológicas, obtendo os primeiros resultados como por exemplo: a otimização dos processos de faturamento e fluxo de caixa. Outro exemplo foi a implantação do novo modelo de gestão de contratos.

Ganhos rápidos - Uma das táticas adotadas pelo trabalho de consultoria foi a priorização de ações que pudessem gerar os chamados “Quick wins”, ou em português, “ganhos rápidos”. Assim ocorreu na implantação de uma nova ferramenta automatizada para o faturamento de cursos e eventos. É um sistema que permite a integração de vários processos. “Passamos a utilizar uma ferramenta que gera ganhos imediatos e que beneficia vários processos impactado o negócio e o dia a dia das pessoas. Com os resultados rápidos, surgem o que chamamos de evangelizadores, que ajudam a motivar toda a equipe de colaboradores neste processo de transformação”, comenta Fleury.

O especialista explica que a consultoria teve o objetivo de promover não apenas a mudança dos processos e desenvolvimento de soluções, mas também manteve o foco no trabalho com as pessoas para o desenvolvimento de uma nova cultura. Essa nova cultura utiliza dados para decisões e evolui constantemente no melhor entendimento do cliente do mundo Abrapp, Sindapp, ICSS e UniAbrapp. “Devemos desafiar as pessoas a trabalharem em processos que gerem informações de forma simples e rápida o que permite adotar uma nova forma de atuar, com mais agilidade e leveza. Isso tudo pressupõe uma transformação cultural”, diz Fleury.

Uma das consequências mais importantes do processo, além da maior eficiência foi a otimização dos custos. Além dos cortes nos gastos propriamente dito, são evitados os aumentos dos custos ao longo do tempo. O consultor aponta que o sistema Abrapp já conta com um processo de autonomia incorporado, com condições para caminhar com as próprias pernas.

Isso inclui também a adoção de um novo desenho organizacional, em que a área de TI é substituída por duas outras funções, uma delas de estratégia de negócios e tecnologia e outra de infraestrutura. O objetivo aponta para a transformação da Abrapp em uma nova arena de negócios com foco em seus clientes.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 01.08.2022.