

Case de Sucesso



Integrando CIOs, gerando conhecimento.



**HOEPERS USA TECNOLOGIA PARA QUEBRAR PARADIGMAS E OBTER
GERENCIAMENTO TOTAL DAS DEMANDAS DA ORGANIZAÇÃO**

Perfil

A Hoepers S.A se posiciona no mercado como uma das três maiores empresas de recuperação de crédito. Atua há mais de 30 anos gerando soluções inteligentes de cobrança com tradição, dinamismo e credibilidade. A empresa está situada nas grandes capitais brasileiras, com mais de 3.000 colaboradores.

A área de tecnologia da informação da Hoepers foi estruturada com foco nas necessidades dos clientes internos e externos. A empresa trabalha com fornecedores que são players mundiais e suas parceiras oferecem soluções mundialmente comprovadas. Além disso, a companhia investe pesado no treinamento e desenvolvimento de profissionais, a fim de prepará-los para o melhor desempenho de suas ferramentas.

Estrategicamente, a Hoepers desenvolve o software de core business para proporcionar ao negócio constantes melhorias com agilidade e qualidade. A sustentação dos softwares é fornecida por equipes internas de tecnologia.

Site: <http://www.hoepers.com>

Situação

Um dos maiores problemas apresentados pela Hoepers era não ter uma ferramenta capaz de gerenciar o fluxo intenso de demandas geradas pelos clientes internos e externos. O gerenciamento das demandas era realizado através de trocas de e-mails, planilhas Excel e atas de reuniões. O portfólio de clientes da empresa é composto por bancos e financeiras, o que eleva a necessidade de um atendimento ágil e qualificado, com ciclos de entregas constantes.

O desafio era buscar alternativas de ferramentas e processos no mercado que possibilitasse o gerenciamento das demandas com custo baixo, e que permitisse uma implantação a nível nacional eficiente. Além de proporcionar uma base de gestão de conhecimento que pudesse ser utilizada para melhoria na qualidade de entrega dos serviços.

Identificou-se que o cenário não propiciava um investimento de grande porte em uma ferramenta de controle de demandas, visto que um dos requisitos para o

sucesso do projeto era a quebra de paradigma do usuário na utilização da ferramenta. Ou seja, existiam barreiras culturais que dificultavam a troca de processos arraigados na organização para processos mais adequados às melhores práticas estabelecidas pelo mercado.

Solução

O projeto foi dividido em cinco etapas:

1 - Primeira etapa: identificação dos melhores processos a serem estabelecidos e aderência dos requisitos as ferramentas disponíveis no mercado.

Uma das premissas era que a ferramenta deveria atender as melhores práticas no atendimento de serviços como ITIL, e também no atendimento de desenvolvimento de softwares - metodologia ágil e PMI.

Além disso, a ferramenta selecionada deveria propiciar a geração de indicadores e possuir conceitos de usabilidade, devido à resistência cultural do usuário interno na utilização de ferramentas tecnológicas. O projeto buscou uma opção flexível, passível de criação de workflows customizados, campos personalizados e perfis diferenciados.

Outra solicitação do sponsor em relação ao projeto foi a necessidade de um baixo custo, que apresentasse payback em seis meses.

A equipe de desenvolvimento estabeleceu como uma de suas prioridades a rastreabilidade das fontes desenvolvidas, com as solicitações de negócio abertas através da ferramenta, sendo possível pelo relacionamento entre o servidor de controle de versão e a ferramenta escolhida identificar as alterações entre-gues.

A ferramenta avaliada que possuiu maior aderência aos requisitos estabelecidos é o software livre desenvolvido em ruby rails Redmine, com banco de dados my SQL. Um dos benefícios apresentados é que a comunidade disponibiliza constantemente novas versões bem como plug-ins.

2 - Segunda etapa: apresentação e aprovação dos workflows as áreas envolvidas no projeto.

Esta etapa exigiu um grande esforço da equipe na gestão de conflitos e capacidade de negociação no estabelecimento e atendimento dos processos de cada área integrada.

3 - Terceira etapa: estruturação dos servidores e parametrização da ferramenta.

O ambiente de infraestrutura - processador Six-Core AMD Opteron(tm) de 2.4GHz, memória 8Gb RAM, unidade de discos de anexos alocada no Storage e servidor com 7 instâncias do servidor de aplicação Unicorn, responsável por processar e devolver a requisição do usuário – fez com que não existisse ociosidade desproporcional nos núcleos. Ou seja, não existe sobre carga de apenas alguns cores. A carga é distribuída pelo próprio servidor de aplicação Unicorn.

4 - Quarta etapa: treinamento e definição das políticas e normas de utilização da ferramenta.

Nesta etapa, um dos grandes desafios foi o treinamento nas filiais da organização. O custo elevado para deslocamento dos profissionais para ministrarem o treinamento, bem como a disponibilidade de tempo, fez com que a equipe do projeto buscasse alternativas. A opção escolhida foi treinamentos em EAD, solução que gerou novas perspectivas para a empresa.

5 - Quinta etapa: indicadores de resultado.

O sponsor solicitou indicadores que mensurassem o resultado do projeto e, para atender esta solicitação, a equipe passou a coletar e analisar os dados extraídos da ferramenta, estabelecendo indicadores de qualidade e produtividade.

O projeto contou com a participação de 10 profissionais entre as áreas de TI e Operação. Foram seis meses de implantação e mais seis de acompanhamento, totalizando quase um ano. A conclusão aconteceu em novembro de 2012.

Benefícios

Após a conclusão da implementação do projeto, houve 100% de adesão dos usuários à ferramenta, os quais identificaram que através dela e dos processos estabelecidos tornou-se possível o acompanhamento das demandas. Agora, pode-se analisar em que etapa cada processo está no workflow pré-definido, possibilitando a centralização das informações de forma transparente e acessível a todos os envolvidos na entrega dos projetos.

Grandes ganhos ocorreram na equipe de infraestrutura com a disseminação do catálogo de serviços e a mensuração através dos indicadores de SLAS, sendo assim, a gestão destes indicadores possibilitou melhora na gestão de pessoas e

na gestão de serviços prestados pela área. A equipe de infraestrutura identificou também uma significativa redução na troca de e-mails, pois a comunicação passou a ocorrer através do Redmine. Por essas questões, optou-se pela utilização da mesma ferramenta para as diversas áreas de serviços da organização.

Com a rastreabilidade dos projetos, a resolução de possíveis problemas, bem como a tomada de decisão estratégica nas alterações solicitadas, tornou-se mais ágil e eficaz. A equipe de desenvolvimento efetua a gestão das demandas a serem entregues, estabelecendo com o negócio as prioridades de atendimento e executando a gestão compartilhada das versões do software de core business a serem entregues.

Um ganho não previsto inicialmente, mas que ocorreu devido aos desafios do plano foi a utilização de ferramentas EAD e processos de gestão de conhecimento que foram desenvolvidos em tempo de projeto.

Atualmente a ferramenta contempla uma base de conhecimento incalculável, que possibilita uma análise de possíveis soluções já utilizadas e uma gestão personalizada de projetos, avaliando os custos benefícios.

Abaixo seguem alguns indicadores extraídos após a implantação da ferramenta. Os dados apresentados foram manipulados por segurança da informação. A empresa possui três níveis de indicadores: diretoria, gerência e operacional. Para cada um dos níveis são apresentadas informações com detalhamento diferenciado e pertinentes aos níveis pré-definidos.

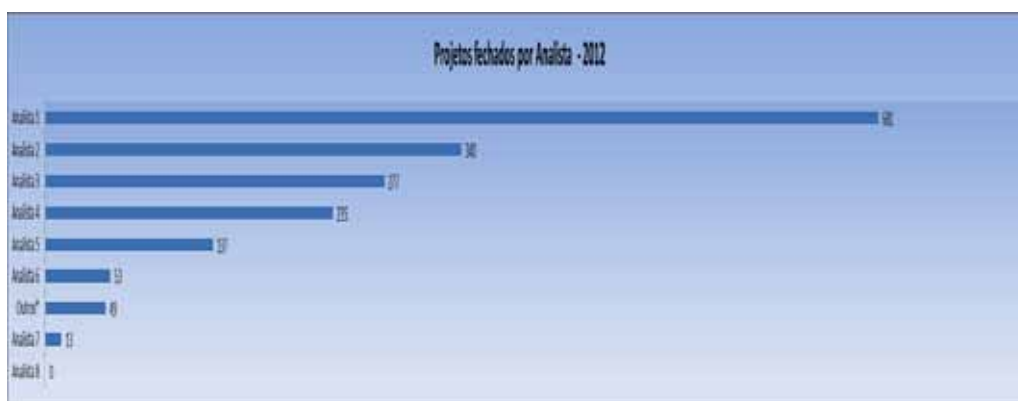


Imagem 1

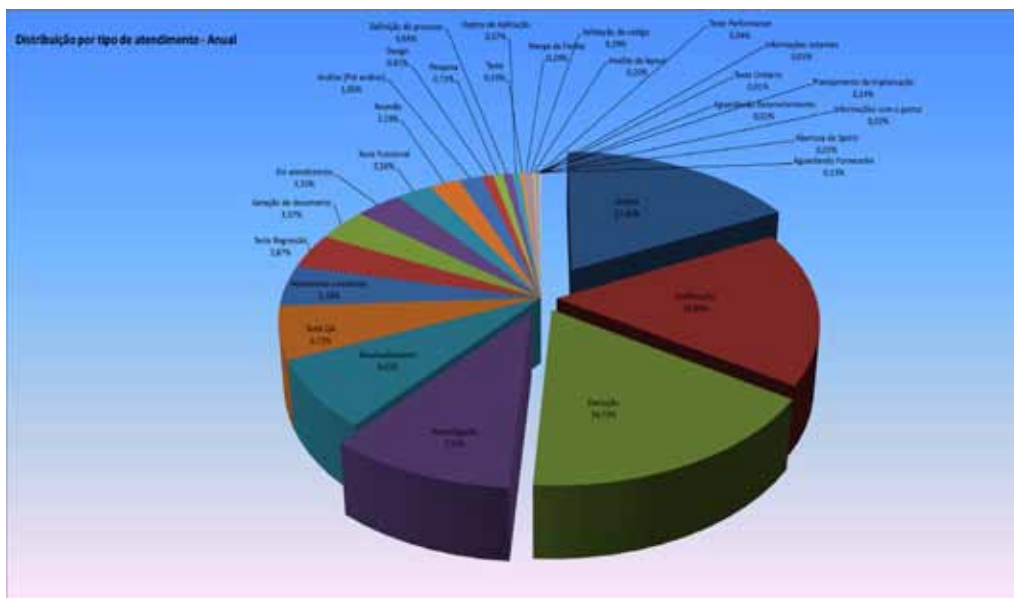


Imagem 2



Imagem 3

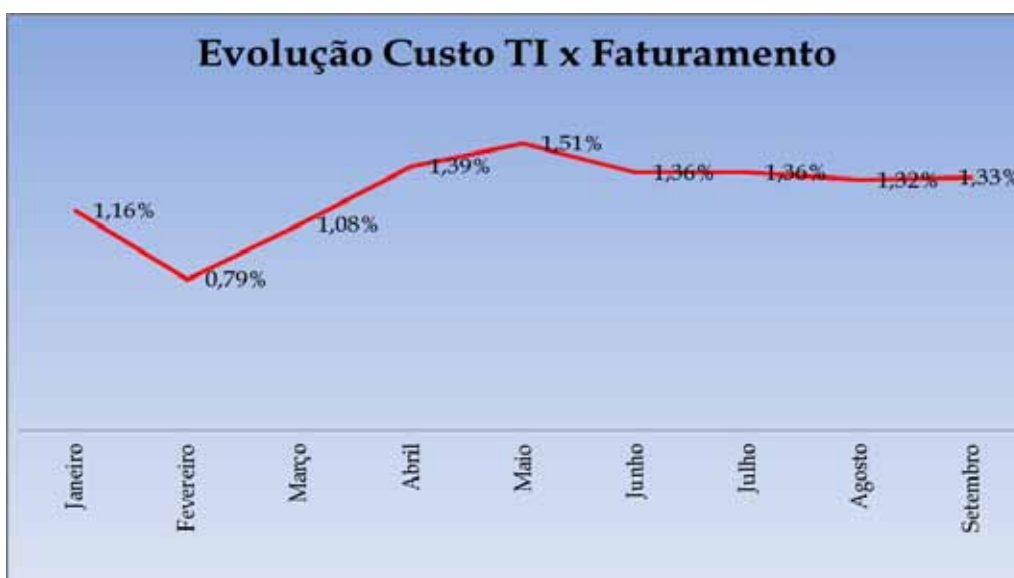


Imagem 4

Fala, CIO!

“Um CIO estratégico deve identificar em um desafio a oportunidade. Deve ser capaz de estar com um olhar sempre atento ao negócio, buscando soluções que agreguem valor. Através deste projeto pude oferecer à organização uma solução de gerenciamento de demandas transparente, evitando conflitos e proporcionando um ambiente colaborativo entre negócio e serviços de TI.

A adesão ao projeto e o reconhecimento das áreas em relação aos benefícios entregues fez com que outras áreas de prestação de serviços da empresa se interessassem em utilizar a ferramenta nos atendimentos prestados, assumindo um novo perfil, de usuário solicitante para usuário operacional da ferramenta.

Conforme Jorge Sampaio cita ‘A inovação resulta de um processo de confronto contínuo entre o esforço de mudança tecnológica e a capacidade de ajustamento social a essa mudança. Esta capacidade de ajustamento é fortemente condicionada pelas mentalidades e pelos comportamentos estabelecidos.’

Este foi o grande objetivo alcançado pelo projeto: unir tecnologia com quebra de paradigma cultural, possibilitando agilidade e transparência nas tratativas de demandas da organização”.



Viviane Bianchi
CIO da Hoepers S.A.