

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

**RAFAEL LUÍS WAGNER**

**APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE CREDIÁRIO DO HIPER WAGNER EM**  
**SARANDI**

SARANDI

2015

**RAFAEL LUÍS WAGNER**

**APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE CREDIÁRIO DO HIPER WAGNER EM  
SARANDI**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus de Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Fabio Roberto Barão.

SARANDI

2015

**RAFAEL LUÍS WAGNER**

**APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE CREDENCIAMENTO DO HÍPER WAGNER EM  
SARANDI**

Estágio Supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração de Empresas da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Fabio Roberto Barão  
UPF - Orientador

Profa. Ms. Rejane Duarte  
UPF

SARANDI

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força para conquistar objetivos como este.

Aos meus familiares, pelo apoio e amor incondicional, nas alegrias e aflições.

À Universidade de Passo Fundo, seu corpo docente, direção, administração e funcionários, que sempre estiveram prontos para atender as demandas e necessidades que um curso de graduação exige.

Um agradecimento mais que especial precisa ser feito ao orientador, Prof. Ms. Fabio Roberto Barão, que desde a concepção do projeto de pesquisa até os ajustes finais foi não só competente, mas também um verdadeiro amigo.

À direção do Hiper Wagner, e também aos funcionários, que foram extremamente prestativos para a elaboração deste e de tantos outros trabalhos acadêmicos lá por mim aplicados.

À Fernanda, pelo companheirismo e pelas palavras de apoio no decorrer da condução deste estudo.

Aos meus amigos, e também aos colegas de turma, pelo exemplo de amizade e apoio mútuo.

Enfim, a todos, que direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso deste estudo, meu muito obrigado.

“Se o dinheiro for sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiências e de competência”.

(HENRY FORD)

## RESUMO

WAGNER, Rafael Luís. **Aprimoramento dos Processos de Crediário do Hiper Wagner**. Sarandi, 2015. 55 f. Trabalho Acadêmico (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente estudo trata de uma análise dos processos de crediário do Hiper Wagner, uma rede de supermercados com sede em Sarandi, Rio Grande do Sul. Em uma revisão feita nos relatórios da empresa, constatou-se que cerca de 60% do faturamento da matriz é composto por vendas a prazo, financiadas pelo capital de giro da organização. O cenário de instabilidade econômica que o país atravessa requer bons processos de gestão de recebíveis, para manter a inadimplência em níveis aceitáveis, e não comprometer o resultado. O principal objetivo do estudo foi otimizar os processos de crediário do Hiper Wagner, através da descrição do processo atual, diagnosticando as principais falhas nas atividades cotidianas. Após, foi desenvolvido um modelo de descrição de processos, já devidamente ajustado. Para isso, a principal metodologia utilizada foi a observação dos processos atuais e a análise documental dos relatórios da empresa, através de um estudo de caso, exploratório, descritivo, com abordagem qualitativa. Foram diagnosticadas diversas falhas no processo atual, as quais foram apontadas com suas devidas recomendações de ajuste. O processo de venda com cheque pré-datado necessitou ser remodelado, e o processo foi desenhado novamente. Espera-se que com os resultados, a empresa possa melhorar seu processo de crediário, utilizando a base teórica aqui apresentada para embasar futuros ajustes em demais processos que se julguem necessários, aumentando a eficácia dos mesmos e a competitividade organizacional.

**Palavras-chaves:** Processos. Crediário. Fluxograma. BPM.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxo em Alto Nível com BPMN.....	22
FIGURA 2 – Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.....	23
FIGURA 3 - Priorizando Processos Para Análise .....	25
FIGURA 4 – Área desejada na política de crédito .....	30
FIGURA 5 – Organograma Simplificado.....	38
FIGURA 6 – Fluxograma de abertura de novos cadastros.....	40
FIGURA 7 – Percentual de cada forma de venda a prazo.....	41
FIGURA 8 – Processo atual de venda com cartão cliente.....	42
FIGURA 9 – Processo atual de venda com boleto bancário .....	44
FIGURA 10 – Processo atual de venda com cheque pré-datado.....	45
FIGURA 11 – Subprocesso de venda com cheque pré-datado ajustado .....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABPMP – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio

BPM – *Business Process Management*

BPMN - *Business Process Modeling and Notation*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	12
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	13
2.1	A GESTÃO POR PROCESSOS .....	13
2.1.1	<b>Conceito de BPM – <i>Business Process Management</i></b> .....	15
2.1.2	<b>Valor gerado pela gestão por processos</b> .....	16
2.1.3	<b>Os princípios da gestão por processos</b> .....	16
2.2	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS .....	18
2.2.1	<b>Notação para modelagem de processos</b> .....	20
2.2.1.1	<i>BPMN – Business Process Modeling and Notation</i> .....	20
2.2.1.2	<i>Fluxogramas</i> .....	22
2.3	ANÁLISE DE PROCESSOS .....	23
2.4	PROCESSOS NO VAREJO .....	28
2.4.1	<b>Gestão de Crédito no Varejo</b> .....	29
2.4.1.1	<i>Política de Crédito</i> .....	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	33
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	34
3.3	UNIVERSO DE ESTUDO.....	35
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	35
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36

<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	37
4.1.2	<b>Visão geral dos processos do Hiper Wagner.....</b>	<b>39</b>
4.2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL DE CREDIÁRIO.....	39
4.2.1	<b>Subprocesso de venda com cartão cliente .....</b>	<b>42</b>
4.2.1	<b>Subprocesso de venda com boleto bancário.....</b>	<b>43</b>
4.2.3	<b>Subprocesso de venda com cheque pré-datado .....</b>	<b>45</b>
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	46
4.3.1	<b>Atualização dos cadastros.....</b>	<b>46</b>
4.3.2	<b>Exigir documento de identificação.....</b>	<b>48</b>
4.3.3	<b>Ajuste na política de crédito.....</b>	<b>48</b>
4.3.4	<b>Proposta de ajustes no subprocesso de vendas com cheque pré-datados.....</b>	<b>49</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A – PROPOSTA DE ABERTURA DE CADASTRO PARA COMPRAS COM CHEQUE PRÉ-DATADO .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Sebrae, em 2014, pequenas e médias empresas geraram 27% do PIB do Brasil. Em valores absolutos, a produção gerada por empresas deste porte quadruplicou em dez anos. A Gestão de Processos faz parte da estratégia de pequenas e médias empresas. Guth (2012 p. 26) ressalta que, na medida em que aumenta o ritmo das mudanças, a durabilidade das estratégias empresariais vai diminuindo.

Para definir estratégias de forma eficaz e ágil, os gestores precisam estar cercados de informações úteis e atualizadas. Neste sentido, toda e qualquer organização, independente de seu porte, precisa de um processo operacional eficaz, que, por fim, pode facilitar a tomada de decisão dos gestores e proprietários. “Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados” (ABPMP, 2013, p. 24).

A Gestão de Processos é um dos principais meios de efetivação de mudança dentro das organizações. Quando esta gestão é eficaz, pode-se agilizar a operação, reduzir custos e demandas de mão-de-obra, aumentar receitas, e conseqüentemente melhorar os resultados. Através disso, a Gestão de Processos agrega valor aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações em qualquer campo de atuação.

Na visão de Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientem a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles com procedimentos simples e de ampla eficácia, não burocráticos, para que sejam compreendidos por todos os envolvidos na cadeia organizacional.

Neste trabalho, explorar-se-á o tema de Gestão de Processos, e foi feito um estudo detalhado do processo de crediário e cobrança do Hipermercado Wagner, de forma a avaliar quais precisam ser implantados, e quais podem ser alterados visando o aperfeiçoamento.

O presente estudo se inicia com a introdução, onde será definido e detalhado o problema administrativo, o problema de pesquisa, a justificativa, e os objetivos gerais e específicos. Na sequência, será apresentada uma base teórica de estudo, e em seguida os procedimentos metodológicos que serão utilizados. E, por fim, foram apresentados os resultados levantados, propostas de ajustes, recomendações, implementações, e as considerações finais.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O Hiper Wagner atua no ramo de atacado e varejo de produtos alimentícios e de supermercados em geral, e conta com três lojas. As vendas da empresa como um todo são crescentes, e hoje, ela está entre os dois maiores supermercados nas duas cidades onde atua.

Em muitas empresas familiares, o demasiado envolvimento dos gestores com atividades operacionais deixa pouco tempo vago para investir em planejamento estratégico e desenvolvimento. Neste contexto, há uma preocupação dos gestores do Hiper Wagner em melhorar certos processos internos, a fim de delegar algumas funções mais simples.

Este estudo se propõe a fazer um diagnóstico de problemas causados pela falta de definição em alguns processos no setor de crediário, sendo focado principalmente matriz da rede, melhorando diversas práticas internas, e a partir disso, se propõe também criar melhores ferramentas para os gestores analisarem seu negócio, reduzindo muitos custos e desperdícios de tempo.

Até Agosto de 2015, 58,74% do faturamento da matriz era composto por vendas a prazo, que subdividem-se em cartão cliente, boletos bancários e cheques pré-datados. A grande representatividade de vendas a prazo requer um bom gerenciamento de recebíveis e um processo bem definido para a concessão e gestão de crédito.

Neste sentido, a Gestão de Processos se torna extremamente importante para um melhor êxito da organização em questão, já que uma boa gestão dos processos de crediário da empresa poderá otimizar recursos, agilizar a execução de tarefas, e, com isso, amplificar os resultados da empresa.

Portanto, este trabalho foca na melhoria e implementação de processos, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como otimizar os processos do crediário do Hiper Wagner?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de melhoria nos processos de crediário e cobrança do Hiper Wagner, em sua matriz em Sarandi.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e mapear o atual processo de gestão recebíveis.
- Fazer um diagnóstico das principais falhas nas atividades cotidianas no crediário.
- Desenvolver um modelo de descrição de processos, já devidamente ajustado.
- Criar um conjunto de recomendações baseado nos resultados do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo principal deste capítulo é apresentar a revisão de literatura disponível sobre gestão de processos. Serão apresentadas e discutidas as diferentes contribuições de autores a respeito do assunto em questão.

### 2.1 A GESTÃO POR PROCESSOS

Standler *et al.* (2013, p. 14) explicam que, para se compreender o contexto no qual se desenvolve a abordagem por processos, é necessário primeiro lembrar a forma como as empresas são tradicionalmente organizadas. No geral, as organizações são estruturadas em áreas funcionais, o que faz com que todas as atividades necessárias para a realização das tarefas organizacionais sejam divididas com base nas especialidades requeridas, e com isso, direcionadas ao setor competente.

Ainda de acordo com os autores supracitados, isso ocorre porque, até pouco tempo atrás, o foco da operação das empresas era resolver problemas localizados, contribuindo para a excelência funcional, mas este modelo de operação não abrangia os aspectos estruturais das empresas. Além disso, a atenção demasiada às áreas funcionais impede que os fluxos de trabalho externos aos departamentos da empresa sejam percebidos e identificados. Assim, a abordagem por processos tem como base uma visão de empresa como sistema aberto, cujos agentes interagem entre si e com o meio, em uma relação de interdependência, dando ênfase ao conjunto de atividades que compõem os processos de negócio da empresa e aos fluxos de informação externos e internos. A abordagem por processos tem foco no cliente final, e nos processos de agregação de valor sob o ponto de vista dos consumidores finais de uma organização (STANDLER *et al.*, 2013, p. 15).

Dessa forma, é importante se resgatar o conceito de processo:

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. (ABPMP 2013, p. 35).

Paim *et al.* (2009, p. 61) também ressaltam que, normalmente, a visão tradicional de uma empresa é apresentada em um organograma vertical, com funções e departamentos. Mas o modelo de gestão por processos “prioriza a gestão organizacional a partir dos processos, ou a gestão centrada na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação dos trabalhos” (PAIM, *et al.*, 2009, p. 126). Seguindo a mesma linha de pensamento, Standler *et al.* (2013, p. 17), afirmam que, na abordagem por processos, o foco está na horizontalização dos processos de negócio da empresa, enfatizando o agrupamento de atividades necessárias para a realização dos processos internos da organização.

Sob esta ótica, “nesse tipo de abordagem não se pretende mais trabalhar com o foco na excelência das áreas funcionais de forma individual, mas, sim, no agrupamento, na reunião das atividades necessárias à realização dos processos de negócio” (STANDLER *et al.*, 2013, p. 17).

Na visão de Brocke e Rosemann (2013, p. 9) existem cinco habilitadores decisivos para um processo de alto desempenho. São eles:

- a) Desenho de processo: etapa estratégica, na qual são especificadas as atividades que deverão ser executadas, por quem, em que lugar, sob quais circunstâncias, com que grau de precisão, com quais informações, e assim por diante. O desenho do processo permite especificá-lo. Sem ele, haveria apenas atividades individuais desconexas e caos organizacional.
- b) Indicadores de processo: a maior parte das organizações utilizam medidas de desempenho funcionais, que criam um alinhamento incorreto, e conseqüentemente subotimização e confusão. Os processos necessitam de medidas ponta a ponta que sejam deduzidas das metas organizacionais e das necessidades dos clientes. As metas devem ser fixadas com base nessas medidas e o desempenho fixado com base nelas. Um conjunto equilibrado de indicadores devem ser implementados (como custo, rapidez e qualidade), para que as melhorias em uma área não causem declínio no desempenho de outra.
- c) Executores de processo: as pessoas que trabalham com processos precisam dispor de um conjunto de habilidades e comportamentos diferentes daquelas que

trabalham com atividades convencionais. Elas precisam compreender o processo global e as metas correspondentes, ter habilidades para trabalhar em equipe e se auto gerenciar. Só assim serão capazes de concretizar o potencial do trabalho ponta a ponta.

- d) Infraestrutura de processo: os executores de processo precisam do apoio das ferramentas de TI e RH, para que possam cumprir as responsabilidades processuais. Sistemas de informação funcionalmente segmentados, bem como sistemas de RH tradicionais (treinamento, remuneração, plano de carreira, etc.) não respaldam processos integrados, e reforçam perspectivas de trabalho fragmentado. Sistemas integrados (tais como ERP e remuneração com base em resultado) são essenciais para os processos integrados.
- e) Dono do processo: Em uma organização convencional, ninguém é responsável por um processo ponta a ponta, e, portanto, ninguém conseguirá gerenciar-lo ponta a ponta (ou seja, realizar o ciclo de gestão de processos). Uma organização que encara os processos com seriedade, deve designar guardiões para os processos: diretores seniores com autoridade e responsabilidade por um processo que abrange a organização como um todo.

### **2.1.1 Conceito de BPM – *Business Process Management***

“O aumento da concorrência no mercado obriga as organizações a investirem em novas relações com o seu universo, a fim de elevar os seus níveis de desempenho acima do normal, sendo este um propósito visível para assegurar a continuidade do empreendimento. Nesta perspectiva, as corporações procuram reestruturar-se utilizando novas formas de gestão as quais permitam decisões mais eficientes” (GUTH, 2012, p. 25).

Diante deste desafio, o BPM se mostra uma ferramenta importante para elevar os níveis de desempenho das empresas, pois:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p. 40).



BPM é, portanto, uma disciplina gerencial, mas não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia, ou conjunto de ferramentas. Ao invés disso, BPM é uma capacidade básica interna, que visa agregar valor para o cliente, tratando o processo de ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio. BPM trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado. A implementação de BPM é uma decisão altamente estratégica, que requer novos papéis e responsabilidades (ABPMP, 2013, p. 41).

### **2.1.2 Valor Gerado Pela Gestão por Processos**

Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos menores, maior velocidade e precisão, melhor uso dos ativos e maior flexibilidade. Além disso, por meio da gestão por processos, uma organização pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que elas são capazes de oferecer. Por meio da gestão por processos, uma empresa pode identificar com maior facilidade quando um processo não está mais gerando valor para si e para seus clientes, e assim modifica-lo ou substitui-lo, conforme sua necessidade (BROCKE; ROSEMANN 2013, p. 7).

Ainda a respeito dos benefícios gerados pela gestão por processos, Brocke e Rosemann (2013, p. 7) destacam que:

Os benefícios operacionais gerados por fatores como consistência, custo, velocidade, qualidade e serviços traduzem-se em custos operacionais mais baixos e maior satisfação do cliente, o que, por sua vez, impulsiona o desempenho organizacional. Afora isso, a gestão de processos oferece uma variedade de benefícios estratégicos. Primeiramente, ela possibilita que as empresas reajam melhor a períodos de rápida mudança (como o nosso). As organizações convencionais com frequência só reconhecem que uma mudança está ocorrendo quando afeta seu desempenho financeiro, momento em que é tarde demais; mesmo quando elas reconhecem que houve uma mudança, não dispõem de nenhum mecanismo para reagir de maneira sistemática. Em um regime de gestão de processos, a mudança reflete-se no declínio das medidas de desempenho operacionais, que são percebidas pelo sistema de gestão de processos; o desenho do processo é então a ferramenta por meio da qual a organização consegue reagir a esta mudança.

### **2.1.3 Os princípios da gestão de processos**

Brocke e Rosemann (2013, p. 11) reúnem sete princípios da gestão de processos. São eles:

- a) Todo o trabalho é processual: muitas vezes pressupõe-se que os conceitos de gestão processual aplicam-se somente a trabalhos extremamente estruturados e transacionais, tais como atendimento de um pedido, compra, atendimento ao cliente e coisas semelhantes. No entanto, as virtudes do processo também podem ser associadas aos processos de desenvolvimento. Entretanto, é errado confundir processo como sinônimo de rotinização ou automação, uma vez que isso reduziria processos criativos como desenvolvimento de produto ou criação de demanda, por exemplo, a procedimentos simplistas. Todos os processos precisam ser gerenciados como tais, independente de sua categorização (processos centrais, habilitadores, governança, etc.).
- b) Qualquer processo é melhor que nenhum processo: na falta de um desenho de processo bem definido, o caos reina, uma vez que os resultados obtidos são inconsistentes e insustentáveis. Um processo definido produzirá ao menos resultados previsíveis e passíveis de repetição, e poderá funcionar como uma plataforma de preparação para a melhoria.
- c) Um bom processo é melhor que um processo ruim: essa afirmação, embora pareça tautológica, expressa a extrema importância do desenho de processo, visto que um desenho de processo bem definido pode ser fator determinante de seu desempenho. Se uma empresa estiver sobrecarregada por um processo ruim, é preciso substituí-lo por um melhor.
- d) Uma versão de processo é melhor que várias: a padronização em todas as partes da organização permite que ela mostre uma imagem consistente para clientes e fornecedores, gere economias consideráveis em serviços de suporte como sistemas de treinamento e TI, possibilite a realocação de pessoas de uma unidade de negócio para outra e produza um grande número de outros benefícios. Essas compensações devem ser contrabalançadas com as necessidades intrinsecamente distintas de diferentes unidades e respectivos clientes. Contudo, o ideal é que a tendência esteja sempre voltada para a padronização.
- e) Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente: ter um bom desenho de processo é fundamental, mas não é suficiente para garantir um alto desempenho do mesmo. O desenho de processo precisa estar associado a um bom gerenciamento, para que desse modo as capacidades do desenho se concretizem na prática.

- f) Mesmo os bons processos podem ser aprimorados: o gestor de determinado processo precisa estar constantemente ativo, procurando oportunidades para fazer alterações no desenho do processo, com objetivo de aprimorar ainda mais seu desempenho na organização.
- g) Todo bom processo torna-se um processo ruim com o passar do tempo: em face da mudança, nenhum processo se mantém eficaz para sempre. As necessidades dos clientes mudam, bem como as tecnologias e a concorrência, e o que é utilizado para se ter um bom desempenho acaba por se tornar ultrapassado. Esse é o momento de substituir o processo antes eficaz por um novo processo.

## 2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Para Müller apud Standler *et al.* (2013, p. 35) “o mapeamento é uma ferramenta utilizada para representar as atividades dos processos existentes na empresa, bem como dos processos propostos. Ele nos permite visualizar e analisar as relações entre departamentos, atividades, fluxos (de informação, de trabalho, de recursos) e o impacto das mudanças propostas”.

O mapeamento de processos é feito com base nas informações coletadas, principalmente por meio de entrevistas e questionários realizados com os funcionários e gestores, a respeito das atividades realizadas na empresa. De posse desses dados, analisa-se como as atividades são reunidas em processos específicos e, por sua vez, como estes se relacionam. Desse modo, o mapeamento de processos consiste na representação visual desses dados e deve ser feito em três etapas: a) identificação do objetivo do processo selecionado, dos clientes, dos fornecedores e dos resultados esperados; b) documentação do processo; c) transferência das informações para um mapa (representação visual) (STANDLER *et al.* 2013, p. 35).

Da mesma forma, a modelagem de processos nada mais é do que o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros (APBMP, 2013, p. 72).

Hammer e Champy asseveram que, assim como as empresas têm organogramas, podem também ter mapas de processos, detalhando seu fluxo de trabalho. Um mapa de processos possui quatro características principais. A primeira é a simplicidade em comparação com o organograma tradicional, por mostrar um quadro claro e completo do trabalho. A segunda é que o mapa inclui um elemento quase nunca representado no organograma: o cliente. A terceira característica é que os mapas de processos podem também incluir os não clientes, como, por exemplo, os clientes potenciais do mercado. Por fim, a quarta característica afirma que os mapas refletem o reconhecimento de que os clientes também tem seus próprios processos (como fatores que levam o cliente comprar na empresa A ou B) (*apud* CURY, 2013, p. 322).

A ABPMP (2013, p. 36-37) classifica os processos em três níveis:

- a) Os processos primários são interfuncionais de ponta a ponta, e agregam valor diretamente para o cliente. São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, por representarem as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.
- b) Os processos de suporte existem para prover suporte aos processos primários e também a outros processos de suporte de outros níveis ou a processos de gerenciamento. A principal diferença entre processos primários e processos de suporte é que o segundo agrega valor para outros processos, e não para os clientes. São fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.
- c) Os processos de gerenciamento têm por objetivo medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Assim como os processos de suporte, os processos de gerenciamento não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com suas metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

## 2.2.1 Notações para modelagem de processos

A ABPMP (2013, p. 77) também define notação como “um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”. Assim, uma notação para a realização do mapeamento e modelagem de processos de negócio possibilita a utilização de uma abordagem que siga regras e padrões pré-definidos.

Com essa abordagem que segue normas convencionadas, é possível se obter inúmeras vantagens: a) conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns, que permitem a comunicação e o entendimento de todos os envolvidos no processo; b) significado e forma dos modelos de processos resultantes se torna consistente; c) importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas; d) geração de aplicações a partir de modelos de processos (ABPMP, 2013, p. 78).

### 2.2.1.1 BPMN – Business Process Modeling and Notation

Uma notação muito utilizada para modelar processos é o BPMN (*Business Process Modeling and Notation*).

Em 2004, a notação de modelagem de processos de negócio (*Business Process Modeling and Notation – BPMN*) foi apresentada como uma linguagem de modelagem de processos de negócio padrão. Seu desenvolvimento foi considerado um avanço importante na diminuição da fragmentação que havia sido constatada entre as ferramentas e notações de modelagem de processos existentes. Desde então, essa notação foi avaliada de diferentes maneiras pela comunidade acadêmica e passou a ser amplamente respaldada pelo setor (BROCKE; ROSEMANN, 2013, p. 125).

White argumentou que, o principal objetivo da notação de modelagem de processos de negócio é oferecer uma notação que possa ser compreendida rapidamente por todos os usuários, desde os analistas de negócios que criam o esboço inicial aos desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que apoiará a execução desses processos, e, finalmente, aos executivos que os gerenciarão e monitorarão (*apud* BROCKE; ROSEMANN, 2013, p. 127).

A aceitação do BPMN tem crescido sob várias perspectivas, e tem sido incluído nas principais ferramentas de modelagem. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência. É indicado para apresentar um modelo de processos para públicos-alvo diferentes e é bastante

versátil para modelar as diversas situações de um processo. No entanto, apresenta limitações como: a) exige treinamento e experiência para o uso correto dos símbolos; b) dificulta a visualização do relacionamento entre vários níveis de um processo; c) diferentes ferramentas podem ser necessárias para apoiar diferentes subconjuntos da notação; d) origem na tecnologia da informação inibe seu uso pelo pessoal de negócio (ABPMP, 2013, p. 79-80).

“A notação de modelagem permite a criação de processos de negócio ponta a ponta e é concebida para abranger várias atividades de modelagem restritas a esses processos. Os elementos estruturais de BPMN permitirão que o observador seja capaz de diferenciar seções de um diagrama de BPMN utilizando grupos, *pools* (piscinas) ou raias” (BROCKE; ROSEMANN 2013, p. 128).

Os tipos básicos de submodelos encontrados em uma modelagem de BPMN podem ser processos de negócio privados (internos), processos abstratos (públicos) e processos de colaboração (globais). Para fins deste estudo, o submodelo utilizado será o de processos de negócio privados (internos), que, na definição de Brocke e Rosemann (2013, p. 128), são os processos internos de uma organização específica e são aqueles que geralmente foram chamados de processos de *workflow* ou BPM.

White e Miers (2008, p. 23) apontam que, na notação BPMN, o processo de negócio envolve a captura de informações de suporte de uma sequência de atividades organizacionais, para que os processos internos sejam modelados. Existem três níveis de modelagem de processos de negócio: 1) mapas de processo: mapas simples que apresentam o fluxo das atividades, sem muitos detalhes além dos nomes atribuídos às mesmas; 2) descrição dos processos: fornece informações mais extensas do processo, tais como as pessoas envolvidas e suas respectivas funções, os dados, entre outros; 3) modelos de processo: mapas de fluxo detalhados, englobando informações que tornem o processo passível de análise e simulação. Além disso, a notação BPMN é capaz de apresentar diferentes níveis de detalhes e diferentes formas de diagramas para objetivos diferentes.

Na figura a seguir, é apresentado um processo relativamente simples, modelado segundo o modelo proposto pela notação BPMN.

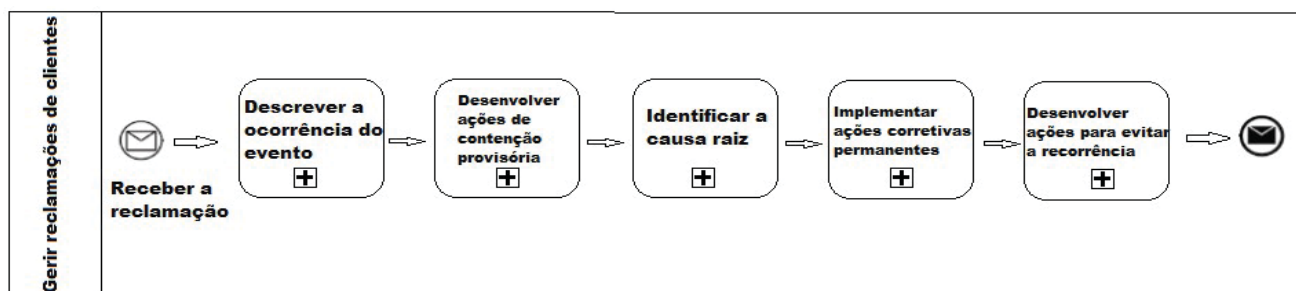


Figura 1 – Fluxo em Alto Nível com BPMN

Fonte: ABPMP, 2013, p. 81

### 2.2.1.2 Fluxogramas

“O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo” (OLIVEIRA 2002 p. 257).

“Os fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo” (ABPMP, 2013, p.82).

Quanto aos objetivos da utilização do fluxograma, Oliveira destaca que,

“O fluxograma objetiva evidenciar a sequência de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos. Constitui o fundamento básico de todo trabalho racionalizado, pois não basta fazer sua divisão, sendo necessário bem dispô-lo no tempo e no espaço” (2002, p. 257).

Segundo a ABPMP (2013, p. 82-83), um fluxograma típico pode ter os seguintes tipos de símbolos:

- Símbolos de início e fim representados por retângulos arredondados geralmente contendo a palavra “início” ou “fim”, ou outra frase sinalizando o começo ou término de um processo como “submeter consulta” ou “receber produto”.

- Setas provenientes de um símbolo e terminando em outro, indicando que o processo passa de um símbolo para o próximo.

- Passos de processamento representados como retângulos.

- Entradas e saídas representadas por paralelogramos.

- Condição ou decisão representada como losango, geralmente contendo teste de sim/não. Esse símbolo possui duas ou mais setas saindo.

Fluxogramas são geralmente utilizados para capturar rapidamente um fluxo de processo para compartilhar, onde os detalhes não exigem documentação. São bem entendidos por engenheiros de software e sistemas, em alto nível ajudam a criar consenso, permitem um aprendizado rápido e são suportados por ferramentas de baixo custo, incluindo ferramentas gráficas de uso geral e de visualização. Como desvantagens, podem ser imprecisos quando descrevem processos complexos de negócio e os modelos construídos são “planos”, exigindo o uso de símbolos de conexão para mostrar onde segmentos de processo continuam (ABPMP, 2013, p. 83).

A figura a seguir mostra um exemplo de fluxograma com seus símbolos básicos.

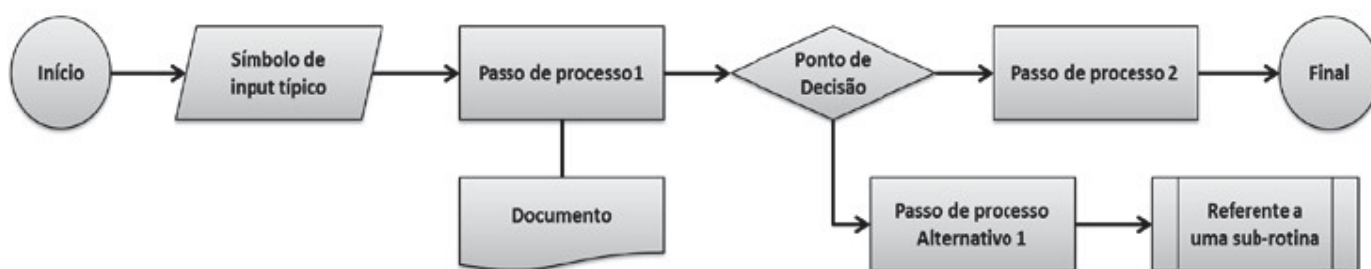


Figura 2 – Exemplo de fluxograma com símbolos básicos

Fonte: ABPMP, 2013, p. 84.

## 2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos é um meio, não um fim. O resultado de todo o trabalho que envolve a gestão de processos, deve ser agregar valor para a organização. A análise de processos é muito mais do que produzir modelos. Ela pode ser conduzida em vários níveis, desde uma visão resumida da organização, até um passo a passo detalhado, no nível da execução. Esta é uma poderosa técnica visual para identificar, holisticamente, desconexões na organização. É útil tanto no nível tático, quanto no nível de liderança executiva, e, além disso, uma análise de processos eficaz pode ser habilitadora para a mudança (ABPMP, 2013, p. 105).



A ABPMP (2013, p. 107) expõe ainda que a análise de processos pode ser realizada utilizando várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras. Em vários casos, contempla todo o contexto em que a organização está envolvida. A criação de uma compreensão completa do negócio pode trazer benefícios imediatos pela padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho. Pode ainda auxiliar a gerência nos momentos de tomadas de decisões de negócios, que poderão melhorar a operação antes mesmo que a análise do fluxo de processo inicie.

A importância de analisar e avaliar os métodos de modelagem e processos existentes disponíveis aumenta à proporção que cresce a quantidade de métodos disponíveis, uma vez que os resultados dessa avaliação e análise orientarão os usuários na escolha do método mais adequado para a atividade em questão (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 130).

A perspectiva da análise de processos propicia uma compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização, além do ambiente e contexto de negócio. É capaz também de gerar inúmeras informações, que incluem: a) uma visão do processo na perspectiva interfuncional; b) as entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes; c) os papéis de cada área funcional no processo; d) uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos; e) uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo; f) métricas de desempenho que podem ser utilizadas no monitoramento do processo; g) resumo das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência (ABPMP, 2013, p. 108).

Ainda referenciado pelo conteúdo da ABPMP (2013, p. 108), a análise de processos pode ser necessária em diversos momentos, tais como na definição da estratégia organizacional, problemas com desempenho, utilização de novas tecnologias, fusões, aquisições, cisões, mudanças na regulamentação, entre outros. No âmbito deste estudo, será feito uso da análise de processos principalmente na definição da estratégia da organização estudada, e também devido a problemas com desempenho, identificados pelos próprios gestores da empresa. Muitas metas ou estratégias, impactam a estrutura e os objetivos da organização, e, portanto, os processos. Processos normalmente demandam uma revisão após alterações na estratégia organizacional. Por outro lado, quando problemas com o desempenho do processo são identificados, como também é o caso, a análise de processos permite fundamentar decisões sobre ações corretivas ou elaboração de uma proposta para mudança do processo.

No início da análise, “podem haver casos de prioridades concorrentes entre processos que precisam ser analisados. Por esta razão, análise interfuncional deve incluir governança que estabeleça critérios de priorização e ordenação dos seguintes critérios: a) processos primários, experiência de consumo e ‘momentos da verdade’ da interação do cliente com a organização; b) rentabilidade das operações; c) suporte a processos primários; d) impacto de mudança interfuncional; e) impacto na estratégia de negócio” (ABPMP, 2013, p. 109).

A figura a seguir apresentada evidencia o método da criação de uma matriz importância x urgência, onde cada processo é listado em algum lugar dentro da matriz baseado em sua importância de realização. Os processos que pontuarem elevada importância e/ou urgência são os que necessitam de mais atenção.

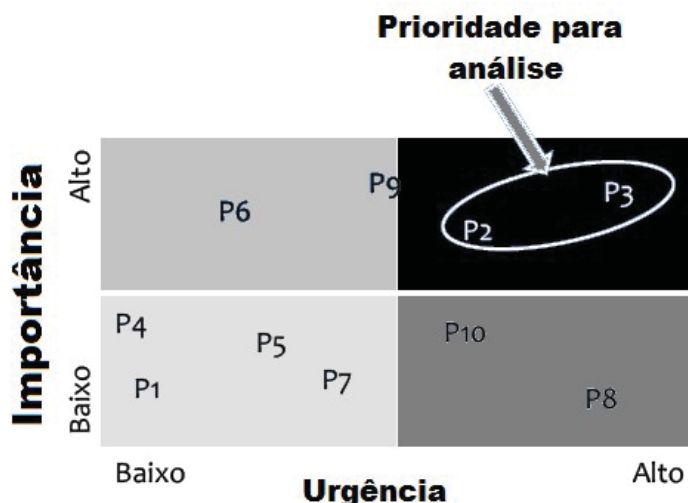


Figura 3 – Priorizando Processos Para Análise

Fonte: ABPMP (2013, p. 110).

Ao analisar uma empresa, é possível ainda que todo o seu trabalho possa ser considerado um único processo, ou melhor, um megaprocesso ou um macroprocesso, envolvendo a soma de todas as suas atividades principais. Evidentemente, estudar um processo dessa magnitude não seria prático, nem exequível. Por isso, para fins de análise, os especialistas em reengenharia e melhoria de processos costumam decompor os macroprocessos em processos e subprocessos (CURY, 2013, p. 326).

Existem algumas técnicas analíticas que são utilizadas para extrair informações acerca de um processo. A equipe de análise deverá empregar as técnicas que melhor explicarão o

tipo de dado desejado para o processos analisado (ABPMP, 2013, p. 129-133). As técnicas analíticas geralmente utilizadas são:

- a) **Análise de custos:** esta análise cria uma lista de custo por atividade totalizado para compor o custo total de um processo. É frequentemente utilizada para se analisar a viabilidade de um novo processo. Também é comumente utilizada em conjunto com outras técnicas analíticas e é importante para entender o custo real do processo, para que possa ser comparado com o valor de um novo processo.
- b) **Análise de tempo de ciclo:** observa o tempo que cada atividade toma dentro do processo. O propósito dessa análise é examinar o processo em termos do tempo que ele leva para ser concluído com o objetivo de redução de tempo. Também é útil para encontrar possíveis gargalos no processo, e ajuda a identificar atividades que não agregam valor ao processo e que podem ser eliminadas ou substituídas.
- c) **Análise de padrão:** sistemas e atividades tendem a imitar a si próprios dentro de uma mesma organização. Esta análise busca encontrar padrões de processos que podem ser racionalizados em um simples subprocesso para ganho de eficiência. Reconhecer esses padrões permite identificar duplicidades, e combinando esses padrões em um processo único ao longo de várias funções é possível obter economia de escala.
- d) **Análise causa-raiz:** técnica utilizada para descobrir *post mortem* o que realmente causou um determinado resultado e prevenir que ocorra novamente. Nem sempre é fácil encontrar a causa-raiz, pois em alguns casos, vários fatores podem ter contribuído para a falha de um processo.
- e) **Análise de sensibilidade (*what-if*):** essa análise de sensibilidade busca determina o resultado de alterações nos parâmetros ou nas atividades de um processo. Essa análise auxilia na compreensão da capacidade de resposta do processo (o quão bem um processo irá lidar com mudanças nos vários parâmetros do processo) e da variabilidade do processo (como a saída do processo se modifica conforme variam os parâmetros do processo).
- f) **Análise de riscos:** similar à análise *what-if*, essa análise examina a eficácia de pontos de controle do processo. Considera o que aconteceria ao processo se determinados cenários ocorressem e seu impacto na organização. Pode-se avaliar a probabilidade de ocorrência de determinado cenário. Os riscos de maior

probabilidade de ocorrência e de alto impacto deveriam receber priorização para análise.

- g) Análise de layout do local de trabalho: trata-se, principalmente, de uma análise física do fluxo de trabalho, movimento de materiais e recursos à medida que o trabalho vai sendo concluído.
- h) Análise de alocação de recursos: essa análise é centrada na mobilização dos recursos necessários para completar o processo e toma em perspectiva as capacidades dos recursos para satisfazer. Busca determinar por que uma atividade leva determinado período de tempo, a partir das perspectivas de capacidade do recurso e quantidade de recursos necessários.
- i) Análise de motivação e recompensa: esse componente analítico geralmente é ignorado, e analisa a motivação e o sistema de recompensa dos executores do processo. Entender esses fatores pode ajudar a identificar gargalos invisíveis no processo. Deve incluir quais recompensas deverão estar disponíveis para contribuir positivamente com qualquer novo processo ou atividade a serem introduzidas (gratificações, oportunidades de crescimento, possibilidade de desenvolvimento de habilidades e competências, entre outras).
- j) Análise da qualidade: essa análise pode ser realizada tanto da perspectiva do cliente, focando em como o processo atende as necessidades dos clientes, quanto da perspectiva da organização, focando em como o processo é executado internamente e na capacidade das pessoas em executar o processo conforme definido e sem erros.
- k) Análise do valor: procura identificar quais atividades agregam valor e quais são desnecessárias e contribuem para aumentar o tempo, os custos, os erros e a insatisfação de clientes. Classifica cada atividade de um processo em três tipos básicos: 1) adiciona valor ao cliente; 2) adiciona valor ao negócio; 3) não adiciona valor.
- l) Análise de conformidade legal: engloba o conjunto de atividades e técnicas utilizadas para compreender e gerenciar a cadeia normativa aplicável ao contexto da organização e seus processos de negócio. Procura padronizar para o cumprimento de requisitos legais relevantes aos processos.

- m) Análise de redes sociais: analisa os relacionamentos sociais compreendendo atores dentro da rede (nós) e conexões (linhas) entre atores por relação de afinidade, interesse ou outras formas de conexão. Frequentemente são modelados em diagramas de rede em que os atores são representados como pontos e as conexões como linhas.

## 2.4 PROCESSOS NO VAREJO

Para Parente *apud* Lazzari (2009, p. 17) as atividades de varejo são “todas aquelas que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Na visão de Levy e Weitz *apud* Lazzari (2009, p. 17) “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Parente *apud* Lazzari (2009 p. 17) define como vocação dos varejistas comprar, receber e estocar produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. A partir dessas definições, é possível ter uma noção da gama de processos necessários para gerir um negócio de varejo. Levy e Weitz *apud* Lazzari (2009, p. 17) complementam afirmando que os varejistas desempenham funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos e prestados aos consumidores. Algumas dessas funções são:

- a) Fornecer uma variedade de produtos e serviços: significa oferecer aos consumidores a possibilidade de escolher entre uma seleção de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços, segundo o seu gosto, em um único local;
- b) Manter o estoque: uma das funções do varejista é manter um nível de estoque adequado para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem adquirir. Esse é um princípio de fundamental importância. O estoque que o varejista mantém fica permanentemente disponível aos clientes, tornando-se um benefício para os mesmos, uma vez que podem comprar quantidades menores do mesmo produto com mais frequência, mantendo estoques enxutos em casa;
- c) Fornecer serviços: os varejistas fornecem serviços que facilitam a compra e o uso dos produtos pelos clientes, oferecem crédito para que os consumidores possam adquirir um produto na hora e pagar por ele mais tarde, exibem os produtos de

maneira que os consumidores possam vê-los e testá-los antes da compra e disponibilizam pessoal de vendas para responder perguntas e oferecer informações adicionais sobre os produtos.

Desta forma, os processos de uma empresa de varejo giram em torno das funções acima destacadas, além, é claro, das demais funções de negócio encontrados nas organizações como um todo, tais como “marketing, suprimentos, distribuição, recursos humanos, finanças, patrimônio, qualidade e jurídico” (ABPMP, 2013, p. 38).

#### **2.4.1 Gestão de Crédito no Varejo**

Segundo Scherr *apud* Lobato, Silva e Ribeiro (2009, p. 15) a concessão de crédito tem sido um dos principais fatores de melhoria no padrão de vida dos consumidores e na lucratividade das empresas nos últimos anos, pois o crédito aumenta o poder de compra dos indivíduos e das empresas. No ciclo da gestão de capital de giro, a administração de valores a receber inicia-se quando termina a administração de estoques e termina quando a administração de caixa se inicia. No momento em que uma empresa vende bens e serviços, ela pode optar por receber pagamento a vista ou conceder crédito ao seu cliente, recebendo o pagamento após certo período negociado entre eles.

Sousa e Chaia *apud* Lobato, Silva e Ribeiro (2009, p. 16) afirmam que:

Deve-se ter sempre em mente que a concessão de crédito resultante da venda a prazo representa a troca de um ativo real (um bem) por um direito a realizar-se no futuro (crédito). Assim, a política de crédito deverá ser analisada da mesma forma que qualquer outro ativo financeiro que tem risco e retorno associado.

##### *2.4.1.1 Política de Crédito*

“A política de crédito de uma empresa deve corresponder à definição de seu padrão de crédito, contendo regras e diretrizes a serem seguidas no dia a dia, de forma padronizada e consistente diante das diferentes questões e situações, em conformidade com os objetivos estabelecidos” (TSURU; CENTA, 2012, p. 29).

Ainda na concepção dos autores citados anteriormente (2012, p. 29), para se estabelecer uma política de crédito, devemos analisar diversos fatores. Uma empresa com

uma política de crédito mais liberal, por exemplo, pode aumentar o volume de vendas, no entanto, isso exigirá maior investimento em estoques e duplicatas e receber.

A maior ou menor flexibilidade da política de crédito deve ser associada às características de cada empresa e dos produtos que a organização vende. Normalmente, quanto maior o *mark-up* praticado pela empresa, mais condições ela terá de assumir um risco maior e de adotar uma política de crédito mais liberal, e vice-versa. A relevância da adoção de uma política de crédito por uma empresa pode ser representada por meio da figura 4, na qual a área desejada remete ao objetivo de encontrar um ponto de equilíbrio em sua política.

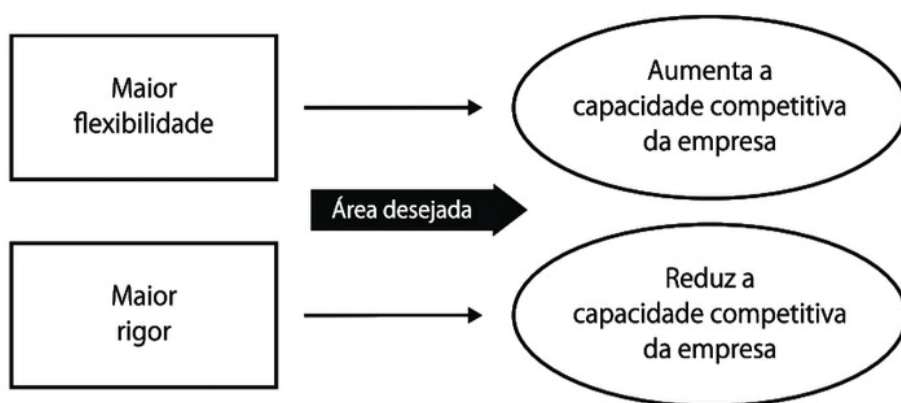


Figura 4 – Área desejada na política de crédito.

Fonte: Tsuru e Centa, 2012, p. 30.

Segundo Blatt, *apud* Tsuru e Centa (2012, p. 30-31), uma empresa ou instituição financeira pode estabelecer uma entre cinco políticas de crédito.

- a) Crédito liberal/cobranças rigorosas: esse tipo de política pode produzir ótimos lucros, entretanto, o custo com pessoal de cobrança e perda com dívidas incobráveis é maior.
- b) Crédito rigoroso/cobranças liberais: geralmente essa política resulta em uma carteira de alta qualidade, mas as vendas e receitas costumam não ser otimizadas.
- c) Crédito rigoroso/cobrança rigorosa: minimiza as perdas de dívidas incobráveis, mantém a carteira em um alto nível de qualidade, porém essa política restringe o crescimento do volume de vendas e produz baixos níveis de lucro.
- d) Crédito liberal/cobranças liberais: essa política produz menos lucros ou maiores perdas do que em qualquer outro tipo de política.
- e) Crédito moderado/cobranças moderadas: um crédito moderado com uma política de cobranças moderadas dá condições para a otimização do crescimento das vendas, condições de recebimento, margens de lucro e fluxo de caixa, contribuindo para o

melhor equilíbrio dos negócios. Custos de avaliação de crédito e perdas podem ser mantidos em patamares aceitáveis.

Tsuru e Centa (2012, p. 31) ressaltam que:

“Os elementos que compõe uma política de crédito contêm diretrizes de natureza financeira e mercadológica e causam impacto nos parâmetros econômico-financeiros da empresa, como receitas, necessidades de capital de giro, disponibilidade de caixa e geração de lucro”.

Ainda de acordo com Santos *apud* Tsuru e Centa (2012, p. 31-33), uma política de crédito compõe-se principalmente dos seguintes elementos:

- a) Prazo de recebimento: trata-se do prazo concedido aos clientes para pagamento de seus débitos. É um dos pilares da política de crédito por refletir-se no desempenho econômico-financeiro da empresa vendedora.
- b) Critérios de aprovação de crédito: os critérios de aprovação de crédito correspondem à análise do cadastro do cliente candidato à compra a prazo. Podem ser acrescentados à análise do cadastro do cliente algumas informações complementares, tais como elementos econômico-financeiros, perspectivas e fatores referentes aos 5Cs.
- c) Limite de crédito: Valor máximo de venda estabelecido para cada um dos clientes a fim de reduzir o risco com possível inadimplência. O limite deve ser compatível com a renda e capital do tomador de crédito. A fixação do limite de crédito justifica-se por ser uma forma de diluir o risco na concessão de crédito.
- d) Condições financeiras do crédito: Definem-se as condições financeiras da venda a prazo, tais como descontos por pagamentos antecipados e juros de mora por pagamentos efetuados com atraso.
- e) Tratamento dispensado aos clientes inadimplentes: Refere-se às ações previstas para efeito da cobrança em casos de atraso do pagamento, que podem constituir diferentes etapas. É aconselhável adotar alguns procedimentos na seguinte ordem: telefonemas, cartas, visitas pessoais, agências de cobrança, ação jurídica. A adoção ou não de todas essas fases varia de empresa para empresa.

Scherr *apud* Lobato, Silva e Ribeiro (2009, p. 17) apresentam um modelo tradicional para analisar as informações sobre a capacidade de pagamento de um cliente, conhecido como ‘os 5Cs do crédito’.



- 1) **Caráter:** o cliente deverá ter disposição e intenção de pagar todas as suas dívidas. Para isso, deve-se analisar o histórico de pagamentos efetuados pelo cliente em seus compromissos financeiros.
- 2) **Capacidade:** capacidade que o solicitante tem de gerenciar suas operações para gerar fluxos financeiros positivos para poder honrar seus compromissos assumidos.
- 3) **Capital:** análise da situação econômico-financeira por meio da verificação de bens e direitos que o cliente possui para saldar suas dívidas, bem como sua solidez patrimonial.
- 4) **Colaterais:** garantias extras que o cliente pode oferecer para viabilizar a liberação do crédito.
- 5) **Condição:** características individuais e condição econômicas vigentes que podem afetar qualquer uma das partes envolvidas na negociação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Prodanov e Freitas (2013 p. 126) ressaltam que método é a forma de pensar para chegarmos à natureza de determinado problema, e método científico é o conjunto de operações mentais que devemos empregar na investigação, ou seja, é a linha de raciocínio adotada na pesquisa. Com base nesta afirmação, procurar-se-á, explorando os principais aspectos inerentes ao tema, através de um método científico, chegar ao resultado proposto pelo estudo.

Neste capítulo, será apresentado o delineamento do projeto no que tange ao delineamento geral da pesquisa, seguido pelas variáveis de estudo. Após, será feita uma análise do ambiente de estudo, e também dos procedimentos adotados para a coleta dos dados relevantes. Por fim, será abordada a análise e interpretação dos resultados obtidos.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, exploratório e descritivo, uma vez que procura apurar os processos que podem ser melhorados e/ou remodelados no crediário do Hiper Wagner.

O estudo de caso, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52) é caracterizado pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Da mesma forma, a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou construir hipóteses” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53-54). Já a pesquisa descritiva, “objetiva descrever as características de uma população ou fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas.” (MASCARENHAS, 2012, p. 47). Em relação à abordagem técnica, trata-se de um estudo qualitativo, por descrever a complexidade do problema em

questão e a interação entre as variáveis de estudo, contribuindo ao processo e entendendo suas particularidades (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Assim, procurou-se, principalmente através de observações e análises dos relatórios da empresa estudada, chegar ao objetivo proposto pelo estudo.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

- **Processos de Negócios:** A ABPMP (2013, p. 35) destaca que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Ainda no contexto de BPM, um “processo de negócio” é um trabalho que entrega valor para os clientes de uma organização, ou que apoia/gerencia outros processos. (ABPMP, 2013, p. 35). Sob esta ótica, procurou-se identificar as oportunidades de implementação e melhoria dos processos de crediário do Hiper Wagner, principalmente através de análises documentais e observações, a fim de criar valor para os clientes e apoiar a gestão.
- **Gerenciamento de Processos:** “o gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) representa uma nova forma de visualizar as operações que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas” (ABPMP, 2013, p. 33). Seguindo esta linha de pensamento, este trabalho também buscou gerenciar a cadeia de processos de crediário da empresa estudada de forma holística, ou seja, com uma visão do todo.
- **Análise e Melhoria em Processos de Negócios:** Para analisar o processo, deve-se “questionar tudo, nada pode ser deixado de fora” (ABPMP, 2013, p. 127). A partir desta análise, surgirão as oportunidades de melhoria nos processos. A ABPMP (2013, p. 128) adverte que deve-se procurar oportunidades imediatas e óbvias de melhoria na operação, tais como atividades redundantes, atividades fora de controle, atividades sem sentido, atividades que proporcionam pouco ou nenhum valor real para o cliente ou para a organização, além de outras melhorias que se

julgarem necessárias. Assim, procurou-se também fazer uma análise, e a partir dela, melhorar os processos do crediário e cobrança do Hiper Wagner.

- **Gestão de Processos de Crediário:** Ross, Westerfield e Jordan (2000) alertaram que a concessão de crédito é motivada pela necessidade de estimular vendas. No entanto, isso acarreta custos para a empresa, bem como o risco de inadimplência. Por isso, é necessário definir como conceder e como cobrar. Seguindo esse ponto de vista, procurou-se dar sugestões e ajustar os processos de forma que os riscos sejam reduzidos e os controles sejam melhorados.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O ambiente de estudo foi a empresa Hiper Wagner, focando principalmente na sua matriz, que é a loja da rede com maior tamanho e representatividade em termos de faturamento e número de funcionários, no setor de crediário.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para se atingir os objetivos propostos neste trabalho, a coleta de dados se deu por meio de observações e análises documentais.

Na concepção de Moreira *apud* Souza (2012) a análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica. Lüdke e André (1986) entendem que a análise documental pode se constituir como uma técnica valiosa de abordagem de dados, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 79), documento é “toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta ou estudo”. Assim, foram analisados os relatórios de venda da empresa, relatórios de inadimplência, relatórios e fichas cadastrais de clientes, relatório de limites excedidos, para entender de forma mais detalhada a posição atual da venda a prazo na empresa, dos meses de janeiro até agosto de 2015.

Para complementar a análise documental, e com vistas a compreender melhor o funcionamento operacional processo, foi utilizada também a técnica de observação. Prodanov

e Freitas (2013, p. 37) destacam que o método observacional é um dos mais utilizados na ciência social. Além disso, “a observação direta é uma boa maneira de documentar detalhes do processo atual. Pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas e pode ser eficaz na identificação de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho” (ABPMP, 2013, p. 118). Desta forma, foram realizadas observações no período de 01/09/2015 à 15/09/2015, em que foram observadas as características de execução do processo atual de crediário, analisando suas principais potencialidades de melhoria.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na concepção de Gil (1995, p.166) esta etapa tem como objetivo organizar os dados coletados, para fornecer as respostas ao problema proposto pelo estudo, procurando um sentido mais amplo das respostas por meio da ligação a conhecimento anteriormente obtidos. Seguindo este enfoque, os dados obtidos nas análises de documentos e observações foram organizados para posteriormente serem submetidos a uma análise mais profunda, através da qual buscou-se conectar as informações obtidas com os conhecimentos relevantes de outros autores, que foram citados na fundamentação teórica.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo fará a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação dos objetivos do estudo na empresa. A empresa estudada é caracterizada, e em seguida será apresentada uma visão geral de seus processos, frisando principalmente os que serão objeto de estudo deste trabalho, tendo por base os dados obtidos no referencial teórico. Ao final, serão identificadas as principais falhas percebidas, gargalos e oportunidades de melhoria acerca dos processos, sendo, por fim, construídas as propostas de ajustes, melhorias e implementações.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

O Hiper Wagner é uma empresa de médio porte, atuante no atacado e varejo de produtos de alimentícios e de supermercados no geral, que iniciou suas atividades com o casal de empreendedores Márcio e Adriana Wagner há 24 anos, os quais são os principais gestores até hoje.

Em 1991, a empresa iniciou suas atividades atuando no ramo alimentício, com moinho de farinha de milho e alguns produtos de cesta básica, em uma sala comercial de 25 m<sup>2</sup>. Com o passar do tempo, a diversificação do mix e o crescimento das vendas, fizeram com que a área de venda fosse ampliada por diversas vezes.

Em 2002 a nova sede da empresa foi inaugurada, passando para uma área de venda de 1.250 m<sup>2</sup>. Em 2006, a primeira filial no município de Rondinha foi inaugurada, a qual já passou por duas ampliações. Em 2008, uma nova ampliação na matriz quase dobrou a área de venda para 2.300 m<sup>2</sup>. Em 2011, iniciaram-se as vendas por atacado para alguns estabelecimentos comerciais de Sarandi e alguns municípios vizinhos. Em 2012, foi

inaugurado o atacarejo, o qual conta com quatro vendedores externos, que hoje atendem aproximadamente 30 municípios da região, além de atender os consumidores finais no varejo.

No total, o Hiper Wagner tem aproximadamente 120 colaboradores. No plano estratégico da empresa, sua missão está descrita como “atuar no segmento de atacado e varejo gerando o bem estar e a satisfação dos colaboradores, fornecedores e clientes”, e os valores priorizados são “ética, presteza, confiabilidade, responsabilidade social e ambiental, comprometimento e respeito”.

Em termos mercadológicos, os gestores apontaram em pesquisas feitas com os clientes que, em 2015, aproximadamente 95% dos mesmos fazem parte da classe C, D e E, segundo a classificação do IBGE. Os demais 5% estão colocados na classe A e B. No atacarejo, as vendas por atacado focam principalmente empresas de pequeno e médio porte, tais como restaurantes, supermercados, bares e depósitos de bebida.

Neste trabalho, serão analisados os processos da matriz, a qual é responsável por aproximadamente 60% do faturamento da rede, e engloba 65% dos colaboradores. No entanto, as revisões feitas nos processos da matriz poderão ser úteis para toda a rede. A seguir, é apresentado um organograma simplificado da estrutura de colaboradores da matriz. Os subordinados da Gerência de Loja e RH não estão detalhados por não estarem diretamente relacionados com os processos analisados neste estudo.

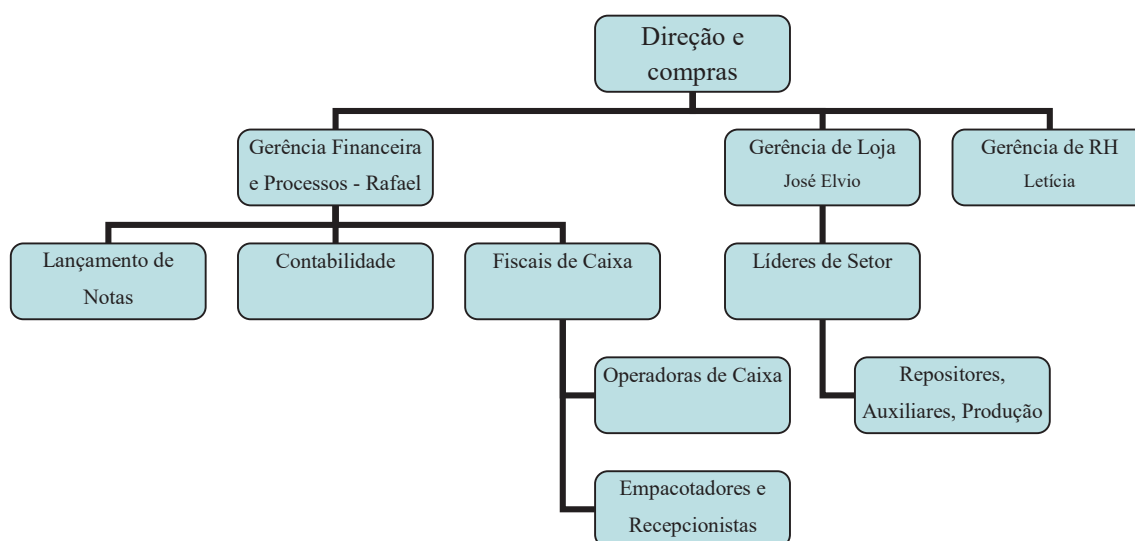


Figura 5 – Organograma simplificado

Fonte: Dados primários (2015).

#### 4.1.2 Visão geral dos processos do Hiper Wagner

Conforme foi abordado na revisão bibliográfica, a ABPMP classifica os processos em três níveis: processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento. Assim, a partir do mapeamento dos processos do Hiper Wagner, os mesmos foram categorizados como sendo:

1. Processos Primários: Recepção, Caixa, Contas a Receber, Atendimento da padaria, Atendimento do açougue, Atendimento da fruteira, Empacotadores, Crediário.
2. Processos de Suporte: Gestão Financeira, Gestão de Processos, Recrutamento e Seleção, Folha de Pagamento, Gestão de Compras, Conferência de mercadorias, Reposição de loja, Produção da padaria, Produção da confeitaria, Gestão de TI, Lançamento de Notas de Entrada, Emissão de Notas de Saída, Contabilidade, Cobrança, Conferência de Estoques, Limpeza, Conferência de Precificação e Validades.
3. Processos Gerenciais: Gestão Administrativa e Planejamento Estratégico.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL DE CREDIÁRIO

Dentro do modelo de estabelecimento de prioridades apresentado na revisão teórica pela Figura 2, ficou definido que o foco do estudo será especialmente no processo de suporte de crediário, dada a grande proporção do faturamento da matriz que é composto por vendas a prazo.

As vendas a prazo administradas pela matriz subdividem-se em cartão cliente, boletos bancários e cheques pré-datados. Até Agosto de 2015, as vendas a prazo gerenciadas pelo Hiper Wagner somaram quase 60% do faturamento.

Essa grande representatividade de vendas a prazo no faturamento faz com que seja necessário que a empresa tenha um bom gerenciamento de concessão de crédito e risco, além de um processo bem definido de abertura de novos cadastros e cobrança de inadimplentes.

Em uma análise primária, apurou-se que os novos cadastros para vendas a prazo, abertos a partir de Julho de 2015, são emitidos em parceria com uma financeira, que



administra as vendas e faz a gestão de cobrança dos inadimplentes, descontando um percentual no repasse dos valores.

Para novos cadastros, portanto, a empresa tem apenas a função de encaminhar a documentação necessária e aguardar a análise da financeira. O fluxograma abaixo apresenta o formato de abertura de novos cadastros administrados pela financeira. De Julho até Agosto, essas vendas representaram em torno de 0,20% do faturamento total da empresa e 1,04% do total das vendas a prazo.

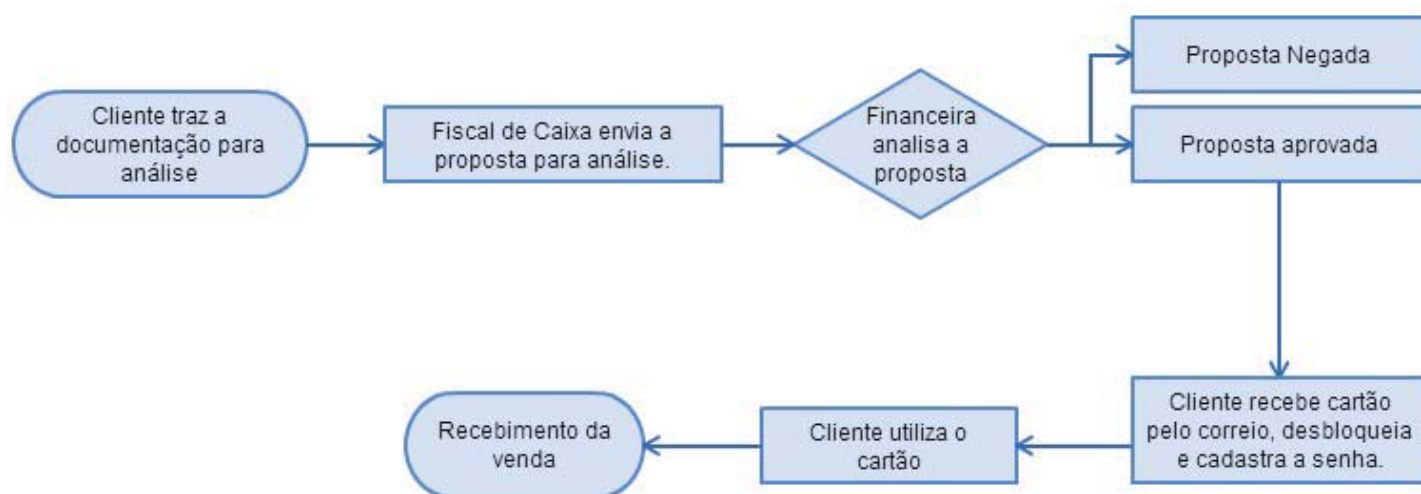


Figura 6 – Fluxograma de abertura de novos cadastros

Fonte: Dados primários (2015).

Existem, porém, quase dois mil cadastros antigos ativos administrados pelo Hiper Wagner. Nesses cadastros, alguns clientes têm limite disponível para compras no cartão cliente, outros em boleto bancário.

No cartão cliente e boleto bancário, o prazo para pagamento das compras é de 40 dias sem juros. Em alguns casos, os clientes que desejam um prazo maior para pagamento, pagarão juros de 3,50% ao mês. Nesse antigo processo, o cliente trazia seus documentos, fazia a abertura do cadastro e, dependendo de seus hábitos de consumo, fazia a escolha entre as compras por cartão cliente ou boleto bancário.

O boleto bancário é ofertado pela empresa para clientes que costumam concentrar suas compras em valores maiores, que frequentam o supermercado poucas vezes ao mês. Já o cartão cliente é indicado aos clientes que fazem compras menores, que frequentam o mercado semanalmente. Assim, dependendo da necessidade do cliente, era estipulado um limite para compras com cartão ou boleto. Alguns clientes têm disponíveis as duas opções de compra.

Cadastros novos de cartão cliente e boleto bancário não são mais abertos. A demanda por crédito é, desde Julho, direcionada para a financeira, em uma tentativa de reduzir o risco de inadimplência e melhorar o fluxo de recebimento das vendas. Existem ainda clientes que optam por comprar com cheque pré-datado. Esse formato de venda a prazo existe em grande quantidade, e não existe um cadastro formal no sistema.

As vendas com cartão cliente representam 26,17% do faturamento total da empresa, enquanto boletos bancários somam 5,18% e cheques pré-datados 27,39%. No total, até Agosto de 2015, 58,74% do faturamento do Hiper Wagner é composto por vendas a prazo.

No Gráfico 1 é apresentado o percentual de cada formato (cartão cliente, boleto, cheque pré-datado) em relação ao total de vendas a prazo, considerando-se o total de vendas a prazo de Janeiro de 2015 até Agosto de 2015. Os cheques, com maior representatividade, compõe quase metade das vendas a prazo, seguido por cartão cliente, com 44% e, por último, boletos bancários, com 9%.

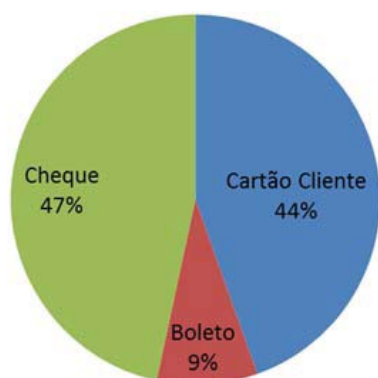


Figura 7 – Percentual de cada forma de venda a prazo

Fonte: Dados primários (2015).

A seguir, serão detalhados os subprocessos dos três formatos de venda a prazo.

#### 4.2.1 Subprocesso de venda com cartão cliente

Ao finalizar as compras, o cliente apresenta o cartão para a operadora de caixa, que fará a finalização da venda na conta do cliente.

Se o cliente possuir limite disponível e estiver com o pagamento em dia, o sistema aprova a compra e o cliente assina uma via do cupom fiscal, que ficará arquivado na empresa. Se o sistema constatar alguma irregularidade, seja com limite excedido, cartão cancelado ou compras vencidas, a compra só poderá ser finalizada com a liberação manual através do cartão da fiscal de caixa, que analisará caso a caso, decidindo quais vendas serão aprovadas e quais serão recusadas, dependendo da situação. O fluxograma a seguir apresenta o processo atual de venda com cartão cliente.

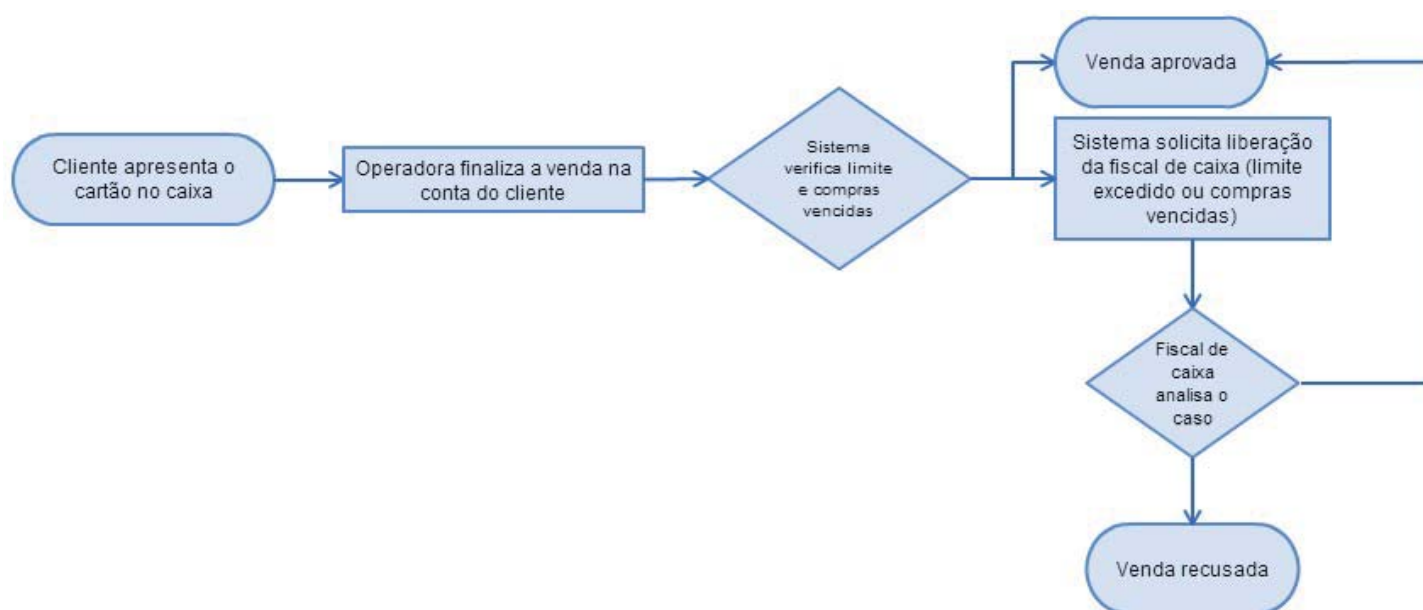


Figura 8 – Processo atual de venda com cartão cliente

Fonte: Dados primários (2015).

Observando o processo de vendas com cartão cliente, verificou-se que os clientes não possuem senha para utilização do cartão, nem é exigido um documento de identificação para verificar se o portador do cartão é o titular da conta ou se o portador foi autorizado pelo titular da conta a comprar com o cartão.

De forma semelhante, observou-se que em vários casos, houve liberação de vendas sem que o cliente estivesse portando o cartão cliente, apenas informando para a operadora de caixa o número de sua conta.

Isso ocorre porque, em muitos casos, os clientes perderam ou simplesmente não são acostumados a portar o cartão físico quando vêm ao supermercado.

Durante o período observado, também foi constatado que o sistema solicita a liberação manual das fiscais de caixa em grande parte das vendas. Em uma análise documental no sistema operacional da empresa, o mesmo indicou que um grande número de cadastros não são atualizados há pelo menos um ano, estando, muitas vezes, com o endereço e o telefone incorretos, ou mesmo com um limite muito baixo, que não é compatível com o padrão de gastos do cliente, fazendo com que o sistema solicite a liberação manual em grande parte das vendas.

Foi identificado um problema em relação ao pagamento da fatura. Observou-se que, em muitos casos, alguns clientes não tinham condições de pagar todo valor da fatura, prorrogando ou até mesmo parcelando o valor total com cheques pré-datados. Com essa prorrogação, a fiscal de caixas é obrigada a dar baixa desse valor da conta do cliente, e com isso, haverá liberação de limite para novas compras.

Essa atitude pode gerar duas situações. A primeira refere-se à falta de controle de limite real de crédito concedido para cada cliente, pois não há um controle de quantos cheques pré-datados cada cliente tem em aberto, e mesmo com a prorrogação do pagamento com cheque, o cliente volta a comprar. E o segundo refere-se a um potencial problema de fluxo de caixa, pois a empresa levará mais tempo que o esperado para receber a venda.

#### **4.2.2 Subprocesso de venda com boleto bancário**

Ao finalizar as compras, o cliente informa a operadora de caixa que possui um cadastro ativo para comprar com boleto bancário, e a operadora finaliza a venda nesta opção.

Em seguida, o cliente se dirige ao balcão de atendimento para a emissão do boleto bancário. A verificação de limites e boletos vencidos é feita manualmente. Se tudo estiver regular, o boleto bancário é emitido.

Caso o cliente possua algum boleto vencido, a venda é recusada. Caso o limite esteja excedido, a fiscal de caixa fará uma breve análise do histórico do cliente, e decidirá se a compra será aprovada ou recusada.

Algumas peculiaridades observadas no processo de venda com boletos bancários são similares às observados no processo descrito anteriormente. Em primeiro lugar, a fiscal de caixa que emite o boleto não sabe se é o titular que está efetuando a compra, pois o cliente apenas fornece seu nome completo e assina uma via que fica arquivada na empresa.

A falta de identificação deixa muito espaço para possíveis contestações e compras não reconhecidas por parte dos clientes, embora, segundo os gestores, essa situação ocorra com muito pouca frequência.

O software de cadastros de clientes possui um “cadastro mãe”, no qual são atribuídos limites para cada cliente em qualquer um dos três formatos disponíveis (cartão cliente, boleto bancário ou cheque). Dessa forma, assim como no processo anterior, muitos cadastros não estão com telefone, endereço e limites atualizados, dificultando um pouco o trabalho da cobrança, caso o cliente fique inadimplente.

O fluxograma de compras com boletos bancários apresenta-se a seguir.



Figura 9 - Processo atual de venda com boleto bancário

Fonte: Dados primários (2015).

### 4.2.3 Subprocesso de venda com cheque pré-datado

Apurou-se também que os clientes que fazem compras com cheques pré-datados (e mesmo cheques à vista), não necessariamente precisam de um cadastro formal no sistema, mas é feita uma análise de crédito baseada em uma consulta da folha de cheque aos órgãos de Serviço de Proteção ao Crédito (SPC e Serasa), e são coletadas informações básicas sobre o cliente, como endereço, telefone e termo de compromisso assinado no verso do cheque. No entanto, não existe um controle de limite de crédito por CPF/CNPJ, e o prazo permitido é de até 70 dias sem juros.

O fluxograma apresentado a seguir mostra o processo atual de venda com cheques pré-datados.

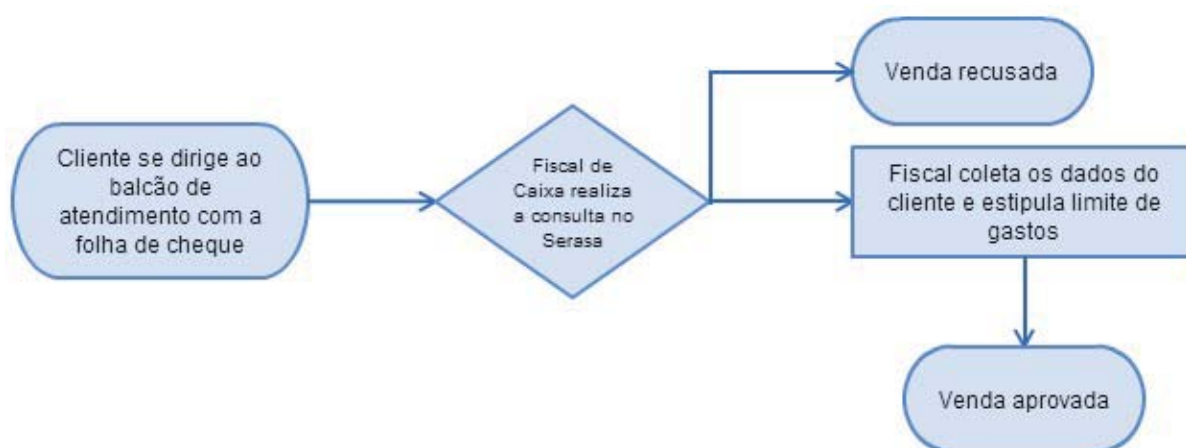


Figura 10 – Processo atual de venda com cheque pré-datado

Fonte: Dados primários (2015).

A principal falha encontrada no processo de venda com cheque pré-datado é a falta de cadastro no sistema. Sem o cadastro, é impossível saber quantas folhas de cheque ou o valor que cada cliente tem a pagar em um determinado período. Em uma análise documental, verificou-se que existem casos de clientes com um grande número de folhas de cheque devolvidas pelo banco por falta de saldo, e alguns casos representam valores expressivos.

Isso ocorre porque alguns clientes emprestam folhas de cheque para parentes e/ou amigos próximos, e caso não haja restrições no CPF ou CNPJ, a compra é aprovada

facilmente. Existem, ainda, alguns clientes que agem de má fé, se aproveitando dessa falha para gastar altos valores que depois não serão capazes de honrar.

A falta de cadastro dos cheques no sistema traz à tona também uma preocupação de segurança. Na hipótese de haver um assalto na empresa ou no caminho até o banco, não se teria um controle de quais cheques foram roubados, e isso impossibilitaria a empresa de avisar os clientes para que os mesmos pudessem trocar a folha de cheque roubada.

### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa, conforme proposto nos objetivos específicos, será desenvolvida uma proposta de ajustes e melhorias nos processos atuais anteriormente mapeados e analisados.

#### 4.3.1 Atualização dos cadastros

Foi identificado um gargalo causado pelo grande número de vendas com cartão cliente que deve ser liberado manualmente pelas fiscais de caixa. Isso faz com que o cliente tenha que esperar mais tempo para sair, podendo causar constrangimento, e faz com que a fiscal tenha que se deslocar do caixa até o balcão pelo menos duas vezes.

A principal causa desse gargalo são os cadastros desatualizados, que contém informações obsoletas, tanto de contato (telefone, endereço), quanto financeiras (renda, local de trabalho, limite de crédito).

A gestão de processos, conforme já mencionado na revisão teórica por Brocke e Rosemann pode ser útil no aumento da velocidade e satisfação do cliente, melhorando o desempenho organizacional como um todo.

Por isso, sugere-se que, gradualmente, os cadastros sejam atualizados. Isso pode ser feito quando pelas fiscais de caixa quando os clientes efetuam o pagamento da fatura. Os cadastros deverão conter as informações atualizadas de endereço completo e telefones para contato. Isso ajudará também no processo de cobrança, caso o cliente se torne inadimplente.

Adicionalmente, deverá ser atualizada a informação de renda e local de trabalho. Com isso, a fiscal poderá avaliar, levando em consideração o modelo dos 5Cs do crédito proposto por Scherr, se o limite do cliente está compatível com seu padrão de gastos e histórico, ou se o

mesmo poderá ser aumentado. A principal causa do gargalo descrito no caixa são limites baixos, que há tempo não são revistos. A atualização gradual dos cadastros, conforme proposto, poderá reduzir esse problema.

Além disso, os clientes possuem um “cadastro-mãe” no sistema, independente da modalidade de compra escolhida. Por isso, a atualização de todos os cadastros beneficiará também o processo das vendas com boletos bancários nos mesmos sentidos, ou seja, atualizando limites e aumentando a eficácia da cobrança dos inadimplentes.

Assim, seguindo os mesmos motivos da atualização de cadastros dos clientes que compram com cartão cliente, é necessário atualizar os cadastros dos clientes que fazem compras com boleto bancário. Sugere-se que as atualizações sejam feitas gradualmente, à medida que os clientes compareçam ao supermercado para pagar os boletos e/ou fazer compras.

Caso o titular da compra autorize algum familiar ou pessoa de sua confiança a comprar em seu cadastro, o nome do terceiro deverá constar no cadastro do cliente, no campo “Dependentes”. Na atualização do cadastro, coletar a assinatura do cliente em termo no qual autoriza um terceiro a emitir boletos em seu nome.

Uma vez feita a atualização dos cadastros, sugere-se que a liberação manual que hoje é feita pelas fiscais de caixa seja eliminada. Isso porque uma autorização de venda manual só é solicitada quando o cliente tem compras vencidas ou limites excedidos. Como os limites serão atualizados, propõe-se que não sejam autorizadas compras para clientes com compras vencidas, trabalhando preventivamente contra a inadimplência.

Com base na análise da situação atual do processo, foi constatado que muitos clientes perderam o cartão e não solicitaram uma segunda via. Além disso, com a ampliação do supermercado em 2008, houve uma mudança da marca, que passou de “Supermercado Wagner” para “Hiper Wagner”. Com isso, todo o *layout* do cartão foi alterado. Observando o processo, percebeu-se que muitos clientes ainda possuem o cartão com *layout* antigo.

Propõe-se que, ao atualizar os cadastros, as fiscais de caixa encaminhem a emissão dos cartões dos clientes que não possuem cartão, ou que utilizam o cartão com *layout* antigo. A emissão dos cartões quase não tem custo e é extremamente rápida, já que a empresa possui uma impressora instalada no escritório do gestor financeiro, que emite cartões instantaneamente.



### **4.3.2 Exigir documento de identificação**

Para a maior segurança dos clientes, e também para reduzir o risco de fraudes, propõe-se que a empresa passe a exigir a apresentação do cartão com documento de identificação no caixa para autorizar a venda.

Se o titular do cartão autorizar algum terceiro a comprar em sua conta, o terceiro deverá ter um cartão titular e apresentar documento de identificação, da mesma forma.

Sugere-se ainda que, ao atualizar os cadastros, as fiscais de caixa orientem os clientes a sempre portar o cartão, frisando que a mudança estará sendo feita para garantir a segurança dos clientes, reduzindo o potencial risco de fraude.

Conforme constatado anteriormente, não é exigido documento de identificação para a emissão dos boletos, os clientes simplesmente indicam o nome do titular do cadastro. Sugere-se que os clientes sejam gradualmente orientados a trazer um documento de identificação, para garantir a segurança da operação e não deixar margem para contestações.

### **4.3.3 Ajuste na política de crédito**

Em relação à política de crédito, identificou-se que alguns clientes costumam não efetuar o pagamento integral da fatura, pagando o valor parcial e até mesmo prorrogando o saldo remanescente.

Essa flexibilidade pode causar um certo descompasso no caixa da empresa, visto que os gestores confirmam que pagam seus fornecedores com um prazo muito inferior ao que recebem as vendas.

Conforme proposto por Tsuru e Centa, sugere-se criar políticas que incentivem o pagamento do valor integral da fatura, como juros mais altos para a prorrogação de valores não pagos pontualmente, ou descontos para pagamentos pontuais. Espera-se com isso reduzir a inadimplência, e melhorar o fluxo de caixa da empresa.

#### **4.3.4 Proposta de ajustes no subprocesso de vendas com cheques pré-datados**

O não cadastramento dos clientes que compram com cheques pré-datados faz com que a empresa perca o controle, principalmente do limite de crédito estipulado para cada cliente, aumentando o risco em caso de inadimplência. Por isso, propõe-se que todos os clientes sejam cadastrados.

Hoje, essa é a única forma de venda a prazo que permite a abertura de novos cadastros sob o risco do Hiper Wagner. Por isso, esse processo demanda atenção, seguindo o princípio dos 5Cs do crédito apresentado por Scherr.

Para abrir um cadastro no sistema, os clientes deverão portar seus documentos básicos: Cadastro de Pessoa Física (CPF) ou Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), Registro Geral (RG), comprovante de residência e comprovante de renda. Em seguida, será realizada uma consulta aos órgãos de proteção ao crédito, para verificar se o cliente possui alguma irregularidade em outro estabelecimento. Caso não seja constatada nenhuma pendência financeira no CPF do cliente, será preenchida a proposta de abertura de cadastro para compras com cheques pré-datados, conforme apresentado no Apêndice A.

Dessa forma, será estabelecido um limite para cada cliente, de acordo com sua renda. Uma vez cadastrado no sistema, será possível lançar todos os cheques no sistema, baixando-os automaticamente somente na data de vencimento.

Com o cadastramento de todos os clientes no sistema, propõe-se um novo desenho do processo, conforme apresentado a seguir. Para reestruturar esse processo, foi escolhido um fluxograma, por não se tratar de uma atividade de alta complexidade, e porque, conforme afirmação da ABPMP (2013, p. 83) os fluxogramas permitem capturar rapidamente o fluxo do processo. O fluxograma do processo remodelado é apresentado a seguir.

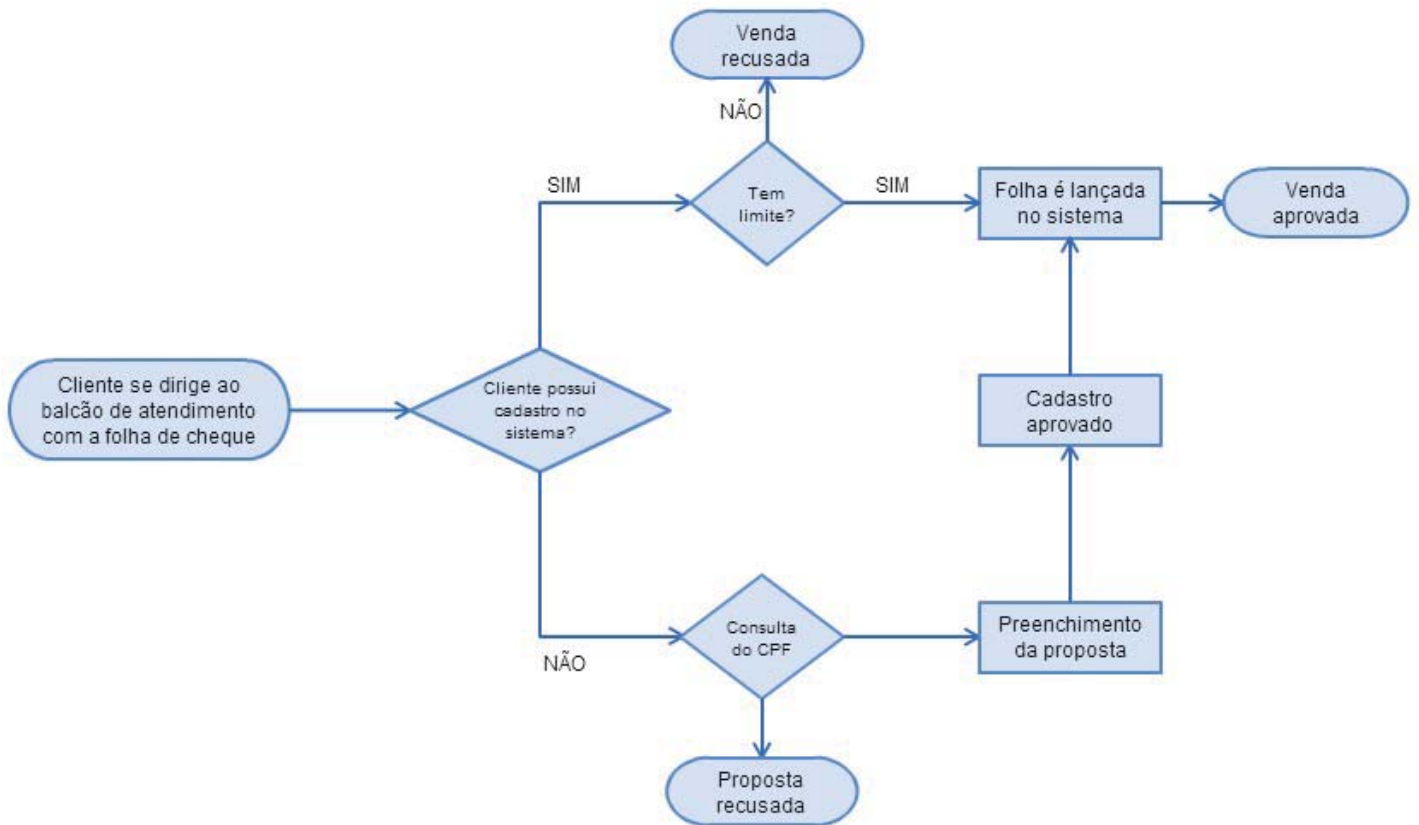


Figura 11 – Subprocesso de venda com cheque pré-datado ajustado

Fonte: Dados primários (2015).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto empresarial, a gestão de processos se mostra como uma ferramenta essencial para padronizar mesmo as atividades mais corriqueiras. Dessa forma, a gestão por processos permite resolver questões específicas através de atividades inter-relacionadas dentro das corporações, constituindo um importante ativo estratégico na gestão de qualquer organização.

A partir desta visão, buscou-se otimizar os processos do crediário do Hiper Wagner. O estudo, de caráter exploratório e descritivo, buscou, através da observação dos processos atuais nesse setor e da análise de relatórios gerados pela empresa, descrever e mapear todo o processo atual de gestão de recebíveis, fazendo um diagnóstico das principais falhas nas atividades cotidianas no crediário. A partir disso, desenvolveram-se modelos de descrição de processos, já devidamente ajustados, redesenhando os processos que se fizeram necessários. Por fim, criou-se um conjunto de recomendações baseado nos resultados do estudo, visando melhorias nas atividades, maior comodidade para os clientes, e uma redução de risco para a empresa.

O mapeamento do processo atual permitiu identificar os atores envolvidos e suas interações dentro do processo. Assim, o processo de venda a prazo foi dividido em subprocessos, que são: a) vendas com cartão administrado por uma financeira parceira; b) vendas com cartão cliente; c) vendas com boleto bancário; d) vendas com cheque pré-datado.

Os resultados do estudo concentram-se na melhoria dos subprocessos acima listados, exceto o primeiro, e observou-se, primeiramente, que os clientes não possuem senha para a utilização do cartão, nem é exigido um documento de identificação para verificar se o portador do cartão é o titular da conta ou está autorizado pelo titular a comprar. Nos boletos bancários, também não é exigida qualquer identificação para emissão. Observou-se também, que em vários casos, houve liberação de vendas sem que o cliente estivesse sequer portando o cartão. Foi constatado que as fiscais de caixa têm poder para liberar compras mesmo que o

limite do cliente esteja excedido ou tenha compras vencidas. Identificou-se que muitos clientes não tem o cadastro atualizado há muito tempo. Foi apontado também uma falha na política de crédito da empresa, pois é permitido que os clientes paguem a fatura parcialmente, gerando falta de controle e um potencial problema no fluxo de caixa. No subprocesso de venda com cheque pré-datado, foi apurado que os clientes não têm cadastro formal no sistema para comprar, e com isso não se tem um controle do limite atribuído a cada um.

Diagnosticadas as falhas do processo atual, as sugestões dadas para a otimização do processo com vendas a prazo foram: a) atualização dos cadastros; b) exigir documento de identificação; c) ajustes na política de crédito, visando incentivar o pagamento integral das faturas; e) cadastrar clientes que comprem com cheque pré-datado no sistema da empresa.

É importante ressaltar que a base teórica de gestão de processos apresentada neste estudo, pode servir de base para a padronização de outros processos que se julguem necessários na empresa. Por fim, este estudo buscou demonstrar que a gestão por processos pode, identificando falhas e removendo os gargalos, trazer à empresa um novo patamar de qualidade, agregando valor em todos os níveis.

## REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento.** v.3.0, 1.ed, 2013.

BROCKE, Jan V.; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: uma visão holística.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

GUTH, Sergio. **O grau de Investimento Definido por um Indicador Econômico e Financeiro.** 2012. 298 p. Tese (Doutorado em Economia) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal. Aveiro.

LAZZARI, Eduardo M. **Modelo de gestão na cadeia de suprimentos no Supermercado Lazzari.** 2009. 72 p. Monografia – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

LÜDKE Menga.; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2012.

MOREIRA, Sônia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica.** In: Jorge Duarte; Antonio Barros. (Org.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005, p. 267-279.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford. **Princípios de Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

STANDLER, Adriano; MUNHOZ, Antonio A.; GUERREIRO, Karen M da S.; FERREIRA, Paula. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WHITE, Stephen A.; MIERS, Derek. **BPMN: modeling and reference guide**. Lighthouse Point: Future Strategies, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organizações e métodos**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOBATO, Fernanda T. R.; SILVA, Ana P.; RIBEIRO, Kárem C. de S. **O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista**. Revista Contemporânea de Contabilidade. Florianópolis, v.1, n° 12, p. 11-34, Jul./Dez., 2009.

TSURU, Sérgio K.; CENTA, Sérgio A. **Crédito no Varejo: para pessoas físicas e jurídicas**. Intersaberes: Curitiba, 2012.

APÊNDICE A – PROPOSTA DE ABERTURA DE CADASTRO PARA COMPRAS COM  
CHEQUE PRÉ-DATADO

**PROPOSTA DE CRÉDITO PARA COMPRAS COM CHEQUE**

Nº CADASTRO \_\_\_\_\_ PROTOCOLO \_\_\_\_\_ A ( ) R ( )

**DADOS PESSOAIS**

NOME COMPLETO: \_\_\_\_\_

DATA DE NASCIMENTO: / / RG \_\_\_\_\_

CPF \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

ENDEREÇO \_\_\_\_\_ BAIRRO \_\_\_\_\_

CIDADE \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ FONE: ( ) \_\_\_\_\_

TIPO DE RESIDÊNCIA: ( ) PRÓPRIA ( ) ALUGADA ( ) OUTRAS

**DADOS PROFISSIONAIS**

EMPRESA: \_\_\_\_\_ TEMPO DE SERVIÇO: \_\_\_\_\_

SALÁRIO: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ CIDADE: \_\_\_\_\_

**EM CASO DE APROVAÇÃO DA PROPOSTA, O CLIENTE ESTÁ CIENTE QUE:**

- 1) O cadastro será automaticamente bloqueado ao exceder o limite disponível ou ao haver devolução de folhas de cheque utilizadas para compras. O limite de crédito rotativo será estabelecido pela empresa e não poderá ser ultrapassado.
- 2) Caberá ao cliente certificar-se do limite disponível e de sua situação antes de efetuar a compra. Em caso de irregularidades, a compra poderá ser recusada.
- 3) A inadimplência por mais de 15 (quinze) dias após seu vencimento dá o direito ao estabelecimento a protestar os cheques devolvidos ou a incluir o cliente no cadastro do Serasa sem prévio aviso.
- 4) Pelo presente o abaixo assinado obriga-se ao efetivo pagamento dos cheques emitidos neste estabelecimento não podendo os mesmos serem sustados pelo emitente em nenhuma hipótese sob pena de recorrer o responsável no crime de estelionato Art. 171 Parágrafo 2º do Código Penal Brasileiro.
- 5) Responsabiliza-se o emitente pela exatidão e veracidade das informações prestadas acima, ciente que, se falsa a declaração, ficará sujeito às penas da lei.
- 6) O Supermercado Wagner Ltda reserva-se o direito de aprovar ou recusar esta proposta seguindo seus critérios internos de análise de crédito.
- 7) Se o cliente desejar realizar suas compras nesta empresa com cheque de terceiros, tornar-se-à integralmente responsável pelo pagamento do(s) mesmo(s) em caso de devolução por qualquer um dos motivos regulamentados pelo Banco Central do Brasil.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do cliente

\_\_\_\_\_  
Representante legal do Sup. Wagner