

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

MARCELO AUGUSTO MANFRO

ANÁLISE DE PROCESSOS:
CENTRALIZAÇÃO DE CRÉDITO RURAL UM ESTUDO DE CASO NO SICREDI
REGIÃO DA PRODUÇÃO RS/SC/MG.

SARANDI

2019

MARCELO AUGUSTO MANFRO

ANÁLISE DE PROCESSOS:

**CENTRALIZAÇÃO DE CRÉDITO RURAL UM ESTUDO DE CASO NO SICREDI
REGIÃO DA PRODUÇÃO RS/SC/MG.**

Projeto de Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Sarandi, como parte da avaliação da disciplina.

Orientadora: Profa. Me. Rejane Duarte.

SARANDI

2019

MARCELO AUGUSTO MANFRO

ANÁLISE DE PROCESSOS:

**CENTRALIZAÇÃO DE CRÉDITO RURAL UM ESTUDO DE CASO NO SICREDI
REGIÃO DA PRODUÇÃO RS/SC/MG.**

Estágio Supervisionado aprovado em 04 de dezembro de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Orientadora: Profa. Me. Rejane Duarte.
UPF

Prof. Me. João Paulo Gardelin
UPF

SARANDI

2019

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais, Solange e Luis e aos meus irmãos Guilherme e Gustavo, que sempre me apoiaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Agradeço também aos meus pais e meus irmãos que me incentivaram e não mediram esforços para a realização de meus sonhos, acreditando em mim em todos os momentos.

Aos familiares, colegas e amigos, pelo incentivo, companhia e amizade e pelo apoio constante.

À professora orientadora Profa. Me. Rejane Duarte, por seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo das supervisões das minhas atividades.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

Agradeço ainda à cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, e em seu nome agradecer aos meus colegas de trabalho e aos meus gestores, por permitirem e colaborarem com a realização desse estudo.

“Plante um pensamento, colha uma ação; plante uma ação, colha um hábito; plante um hábito, colha um caráter; plante um caráter, colha um destino. Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”

ARISTÓTELES

RESUMO

MANFRO, Marcelo Augusto. **Análise do processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG**. Sarandi, 2019. 73 f. Estágio supervisionado (curso de Administração). UPF, 2019.

Em um mundo onde as mudanças são frequentes, a busca das organizações pela excelência no atendimento aos clientes, é constante. Neste contexto, encontra-se a Cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, uma instituição financeira Cooperativa, que busca caminhos para atender ao perfil exigido pelo mercado nos dias atuais. O presente estudo foi desenvolvido para auxiliar a Cooperativa na busca por soluções a fim de melhorar o processo de centralização de crédito rural, no qual pretendeu-se realizar um mapeamento dessas atividades visando identificar possíveis gargalos capazes de gerar atrasos e retrabalhos à ação; bem como, elencar as vantagens e desvantagens que o desenvolvimento da centralização de crédito rural proporcionou à Cooperativa, na percepção dos colaboradores envolvidos. Nesta conjuntura, buscou-se propor soluções que possibilitem desenvolver os processos com maior agilidade e qualidade, a fim de atender as demandas dos associados. A pesquisa delineada foi de cunho qualitativa, exploratória e descritiva, na qual foram coletados os dados necessários para o desenvolvimento do estudo. A coleta de dados deu-se através de questionários eletrônicos enviados a todos os colaboradores envolvidos, o que permitiu a identificação do perfil, funções, tempo de empresa, e possibilitou ainda a identificação das vantagens e desvantagens, na percepção dos colaboradores em relação ao ato de centralização de crédito rural. Dessa forma, após análise dos dados obtidos comparados ao referencial teórico, foi possível como resultado da pesquisa, sugerir algumas soluções, como ajuste no fluxo do processo, treinamentos entre outros, para que a empresa tenha um melhor desempenho e visibilidade diante de seus associados e no mercado de modo geral.

Palavras-Chave: Centralização de Processos. Processos. Crédito Rural. Cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro características dos serviços	18
Figura 2 – Modelo de lacuna na qualidade de serviços.....	23
Figura 3 – Abordagem e amplitude da reengenharia.	26
Figura 4 – Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos	34
Figura 5 – Símbolos usuais em fluxograma.	44
Figura 6 – Nova marca Sicredi.....	51
Figura 7 – Área de atuação do Sicredi no Brasil.....	51
Figura 8 – Estrutura de apoio à cooperativa.....	52
Figura 9 – Nova sede da Cooperativa.	54
Figura 10 – Área de atuação do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.....	55
Figura 11 – Fluxograma do processo de custeio agrícola.	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.	58
Gráfico 2 – Idade.	59
Gráfico 3 – Nível de escolaridade.	59
Gráfico 4 – Área de atuação.	60
Gráfico 5 – Tempo de Sicredi.....	60
Gráfico 6 – Tempo de função.	61
Gráfico 7 – Percepção se o processo atende às demandas dos associados de forma eficiente e eficaz.....	61
Gráfico 8 – Percepção se o processo de centralização está sendo positivo.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distinções no setor de serviços	18
Quadro 2 – Perspectivas da qualidade de serviços.	22
Quadro 3 – Princípios da abordagem da reengenharia em nível de produção.	27
Quadro 4 – Princípios da abordagem da reengenharia em nível organizacional.	27
Quadro 5 – Definições de processos.	31
Quadro 6 – Características dos processos.	32
Quadro 7 – Estruturação de Processos.	35
Quadro 8 – Etapas do processo de análise.	36
Quadro 9 – Etapas para o desenvolvimento de processos.	37
Quadro 10 – Aspectos importantes na estrutura que compõem o BPM.	39
Quadro 11 – Elementos essenciais para BPM.....	40
Quadro 12 – Sugestões dos colaboradores envolvidos.	65

LISTA DE ABREVIATURAS

BC CARD – Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPM – Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios)

CIS – (Centro Integrado de Serviços)

COCECRER/RS – Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul

COTRISAL – Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.

CREDISAL – Cooperativa de Crédito Rural Sarandi Ltda.

GOP – (Gestão de Operações)

MG – Minas Gerais

RABOBANK – Rabo Financial Institutions Development – RD

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SI – Sistema de informação

SUREG – Superintendência Regional do Sicredi

TI – Tecnologia da informação

TQM – Total Quality Management (Gestão de qualidade Total)

UA – Unidade de Atendimento

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.	14
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.	15
1.2	Objetivos.	16
1.2.1	Objetivo geral.	16
1.2.2	Objetivos específicos.	16
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.	17
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	17
2.1	SETOR DE SERVIÇOS.	17
2.1.1	Características dos serviços.	18
2.1.2	Qualidade no setor de serviços.	21
2.2	REENGENHARIA.	24
2.2.1	Abordagens da reengenharia.	26
2.3	PROCESSOS.	29
2.3.1	Tipos de processos e características.	30
2.3.2	Processos administrativos.	33
2.4	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.	38
2.5	MAPEAMENTO DE PROCESSOS.	42
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.	45
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.	45
3.2	VARIÁVEIS DO ESTUDO.	46
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.	46
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.	47
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.	47

4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA: O SICREDI	49
4.1.1	Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.	53
4.2	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.	56
4.2.1	Mapeamento do processo.	56
4.2.2	Análise da percepção dos colaboradores sobre o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.	58
4.3	SUGESTÕES/RECOMENDAÇÕES.	65
4.3.1	Sugestões dos respondentes.	65
4.3.2	Sugestões do autor.	66
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.	68
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE A	72
	APÊNDICE B	73

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, a busca das organizações pelo aperfeiçoamento de seus processos é constante. Independente do segmento, a preocupação das organizações sobre suas atividades é antiga. O mercado consumidor está cada vez mais exigente, sendo necessárias adequações para buscar a excelência nos produtos e serviços ofertados.

O mercado exige processos cada vez mais eficientes e diferenciados que possibilitem satisfazer as necessidades dos consumidores com maior agilidade no atendimento e preços mais competitivos. Desta forma, percebe-se que um dos maiores problemas que ocorrem nas organizações prestadoras de serviços é justamente a atualização para possibilitar uma melhor experiência para os seus usuários.

O modelo de cooperativismo é um modelo socioeconômico alternativo, idealizado na Inglaterra, em 1844, (SESCOOP, 2019) como resposta às necessidades de um grupo de trabalhadores que se uniram para montar seu próprio armazém, visando a aquisição de alimentos com preços menores e tudo o que mais fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo. Sendo assim, trata-se de uma filosofia que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos, possibilitando unir desenvolvimento econômico e social, produtividade, sustentabilidade, o individual e o coletivo (SESCOOP, 2019).

Nesse contexto, em que a diferenciação dos serviços é fundamental, as cooperativas de crédito destacam-se pela qualidade do atendimento oferecido aos seus associados. Da mesma forma, assumem obrigações de retorno financeiro, atendendo as expectativas de seus associados e colaboradores, como também na comunidade na qual está inserida.

O presente estudo foi realizado no Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, com sede no município gaúcho de Sarandi e pretendeu-se mapear o processo de centralização de crédito rural, identificar as vantagens e desvantagens de tal atividade e propor soluções caso se fizer necessário.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O Sicredi Região da produção RS/SC/MG, possui abrangência interestadual, com área de atuação que abrange 14 municípios do Rio Grande do Sul, 12 municípios de Santa Catarina e 28 municípios do estado de Minas Gerais o que, atualmente, totaliza 24 unidades de atendimento nos territórios Gaúcho, Catarinense e Mineiro. A cooperativa se destaca pela valorização do relacionamento, prezando sempre pela honestidade, seriedade e transparência; buscando agregar renda e contribuir para a qualidade de vida dos seus associados.

Com o crescimento da cooperativa e aumento do volume de negócios nos últimos anos, fez-se necessário realizar um alinhamento dos processos internos, buscando aproveitar da melhor forma possível e com maior agilidade todos os recursos disponíveis. O processo de centralização, adotado pela cooperativa, tem como objetivo proporcionar maior liberdade aos colaboradores que atuam nas unidades de atendimento para a prospecção de novos negócios, onde a contratação das operações de crédito rural passa a ser realizada pela sede da cooperativa, e não mais pelas agências. Neste contexto, mapear a atividade possibilita uma visão geral dos procedimentos adotados pela empresa, identificando as principais ações desenvolvidas e suas respectivas funções. Além de identificar os procedimentos eficientes e pontuar os ineficientes, no intuito de buscar melhorias no fluxo interno, e conseqüentemente, um melhor atendimento às demandas externas.

Com a implementação do processo de centralização de crédito rural, custeios, investimentos, e investimentos com recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) entre outras modalidades de crédito ofertados, as unidades de atendimento passam a enviar as propostas para a SUREG (Superintendência Regional do Sicredi) onde é realizada a conferência e contratação. Após a captação do negócio e coleta da documentação necessária para cada produto de crédito, a unidade encaminha as operações para a SUREG, que após confeccionar os contratos devolve-os para as agências, nas quais são realizados os procedimentos finais de coleta de assinaturas e liberação dos créditos.

As cooperativas de crédito são destaque na comunidade em que estão inseridas. Formadas por uma sociedade de pessoas com objetivo de oferecer os produtos e serviços disponíveis a seus associados, buscam a diminuição das desigualdades sociais, ofertam produtos e serviços financeiros mais acessíveis, espalham o espírito de cooperativismo estimulando a união das pessoas, incentivam a educação e formação de seus cooperados, buscando, assim, o bem-estar comum.

Segundo Silva, (2015), melhorar um processo significa apresentar resultados satisfatórios posteriores à implantação das ações, buscando melhorar o futuro, tornar processos mais eficientes, proporcionar melhores resultados financeiros e o crescimento da organização, gerando, assim, novos empregos e estimulando a economia.

Neste contexto, tendo como pretensão analisar o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, a pesquisa terá como base a seguinte pergunta norteadora: **Quais as vantagens, desvantagens e possíveis melhorias para o processo de centralização de crédito rural da cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir estão expostos o objetivo geral do presente estudo, bem como os objetivos específicos, desenvolvidos com a intenção de responder à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as vantagens, desvantagens e possíveis melhorias no processo de centralização de crédito rural da cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e mapear o processo de centralização de crédito rural.
- Identificar possíveis vantagens e desvantagens encontradas no processo de centralização de crédito rural.
- Propor melhorias baseado no resultado encontrado com o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entende-se fundamentação teórica como conceitos teóricos necessários para a confecção de um trabalho de pesquisa, baseando-se em fontes disponíveis sobre o tema abordado, sendo de fundamental importância para a orientação e análise dos dados coletados durante o andamento do estudo; após realizada a coleta, a interpretação dos resultados são baseados no referencial teórico. Neste capítulo, serão abordados temas como: setor de serviços, gestão de processos, análise e melhorias de processos, mapeamento de processos, entre outros.

2.1 SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços vem passando por grandes mudanças ao longo dos anos, com o surgimento da necessidade de entrega de atividades que proporcionem maior comodidade, agilidade e que buscam satisfazer às necessidades dos consumidores. As organizações precisam se adequar à nova realidade para atender as novas necessidades deste mercado e ofertar produtos e serviços de qualidade. Isso, torna-se fundamental para que as empresas se destaquem em um cenário cada vez mais competitivo. “Diz-se que um serviço é uma ação desenvolvida por terceiros em substituição ao próprio usuário”, Paladini (2013).

De acordo com Las Casas (2012), a Associação Americana de Marketing define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (Christian Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington, Mass: Lexington Books, 1990, p. 27. apud Fitzsimmons, 2014).

Zeithaml (2014), afirma ser de fundamental importância traçar as distinções entre setores e companhias de serviços: serviço como produtos, serviço ao cliente e serviço derivado, para obter um melhor entendimento sobre o setor, como podemos observar no quadro 1 a seguir:

<i>Setores e companhias de serviços</i>	Incluem os setores e as companhias normalmente classificadas como pertencentes ao setor de serviços e cuja principal oferta é um serviço.
<i>Os serviços como produtos</i>	Representam uma ampla gama de ofertas intangíveis que os clientes valorizam e pelas quais eles pagam no mercado.
<i>O serviço ao cliente</i>	É oferecido como suporte aos principais produtos de uma empresa, que normalmente não cobra por ele. Esse suporte pode ser na loja, auxiliando o cliente, por telefone ou em sessões de bate papo em tempo real.
<i>O serviço derivado</i>	Constitui outra maneira de interpretar o significado do termo serviço. Essa lógica sugere que todos os produtos e bens físicos sejam avaliados em termos dos serviços que oferecem. O valor derivado de bens físicos é na verdade o serviço que o produto fornece, não o produto propriamente dito.

Quadro 1: Distinções no setor de serviços.

Fonte: Zeithaml (2014).

2.1.1 Características dos serviços

Segundo Kotler (2015), os serviços apresentam quatro características especiais em seu programa de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

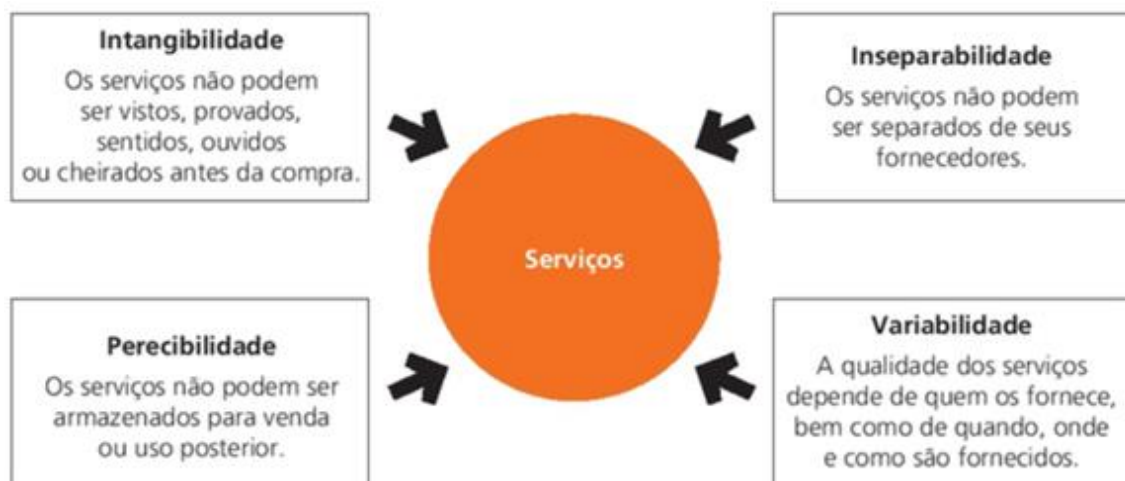


Figura 1 Quatro características dos serviços.

Fonte: Kotler (2015).

De acordo com Kotler (2015), **Intangibilidade dos serviços** significa que os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Um exemplo seria pessoas ao se submeterem a uma cirurgia plástica, não podem ver o resultado antes da compra. Para reduzir a incerteza, os compradores buscam sinais da qualidade do serviço, como: instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e na comunicação.

Para Urdan (2013), **Intangibilidade** é o fato de que, no cerne de um serviço, está uma atividade, processo ou fenômeno cujo resultado não se consegue tocar ou pegar, embora existam objetos tangíveis associados na maioria dos casos. Ao contrário do bem, que tem existência em si mesmo, o serviço extingue-se no momento em que termina a sua prestação, ainda que seus efeitos possam durar.

Intangibilidade conceitua-se em serviços de ideias e conceitos; produtos em objetos. A natureza intangível dos serviços também é um problema para os clientes. Ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa confiar na reputação da empresa (FITZSIMMONS, 2014).

Outra característica de serviços segundo, Kotler (2015), é a **Inseparabilidade dos serviços** significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas. Se for um funcionário da empresa prestadora de serviços, quem o prestar será parte dele. Por exemplo, a prestação de um serviço de terraplanagem, onde o operador da máquina e o cliente são parte fundamental dele, pois interagem diretamente entre si durante o serviço.

Para Urdan (2013), **Inseparabilidade** significa que os serviços são, em alguma medida, produzidos ao tempo em que são consumidos, isto é, sem separação dos dois atos. Bens são primeiro produzidos (numa fábrica), depois comercializados, e então, consumidos. Serviços, primeiro são vendidos e depois são produzidos e consumidos.

Fitzsimmons (2014), define **Simultaneidade** como um aspecto fundamental de serviço. É que estes não podem ser estocados, pois são criados e consumidos simultaneamente. Diferentemente das fábricas que operam com sistemas de produção fechados, onde produzem a taxa constante e no volume que for mais eficiente, os serviços operam como sistemas abertos, sofrendo todo o impacto das variações na demanda. Nas indústrias, o controle de estoque é um grande problema nas operações de manufatura; enquanto que para os serviços, o problema é equivalente à espera do cliente, ou seja, as filas.

Seguindo com as características de serviços, segundo Kotler (2015), **Variabilidade dos serviços** significa que a qualidade depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Um exemplo disso são alguns hotéis que têm uma melhor reputação que outros. Um recepcionista pode ser alegre e eficiente, já outro pode ser desagradável e lento. A qualidade do serviço de determinado funcionário varia de acordo com suas energias e estado de espírito no momento da interação com o hóspede.

De acordo com Urdan (2013), **Variabilidade** refere-se ao fato de que os atributos de certo serviço (como uma manutenção residencial) são bastantes suscetíveis à alteração indevida de cliente para cliente, de funcionário para funcionário, de período para período e de empresa para empresa. Uma causa crucial dessa propriedade é a participação de pessoas, tanto de um lado quanto do outro, nas transações.

Para Fitzsimmons (2014), **Heterogeneidade** é a natureza intangível dos serviços, aliada ao papel do cliente como participante no sistema, resulta em uma variação dos serviços de cliente para cliente. A interação, porém, entre cliente e funcionário nos serviços cria a possibilidade de uma experiência de trabalho mais humana e mais satisfatória, em um ramo de trabalho voltado às pessoas e objetivos. Um cliente espera ser tratado de forma justa e ter o mesmo serviço que os outros recebem. Um empregado de serviços insatisfeito, no entanto, pode causar um dano irreparável à organização por ser o único contato da empresa com seus clientes.

Kotler (2015), descreve outra característica de serviços **Perecibilidade dos serviços:** significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Esta modalidade não é um problema quando a demanda é estável, o problema está quando a demanda flutua. Por exemplo, por causa da demanda do horário de pico, as empresas de transporte público precisam ter um número maior de equipamentos do que seria necessário se a demanda fosse estável.

Segundo Fitzsimmons (2014), **Perecibilidade:** um serviço é uma mercadoria perecível, como um serviço não pode ser estocado, está perdido para sempre se não for usado. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio gerencial na medida em que as demandas dos clientes sofrem variações consideráveis, e criar estoques para absorver essas flutuações não é uma opção.

Para Urdan (2013), **Perecibilidade:** é a característica de serviços que não podem ser preservados e estocados. A capacidade ociosa (o quarto de hotel desocupado, os assentos vazios do avião que decola) de uma ocasião não pode ser armazenada para venda e consumo posterior,

num momento em que haja demanda. Serviços precisam ser produzidos conforme a demanda a cada tempo.

Fitzsimmons (2014), destaca que em serviços, deve-se diferenciar insumos e recursos. Para a indústria de serviços insumos são os próprios clientes e recursos são os bens facilitadores; a mão de obra dos funcionários é o capital sob o comando do gestor. Desta forma, para que o sistema de serviços funcione, deve-se interagir com os clientes como se estes fossem participantes do processo, uma vez que eles aparecem conforme sua própria vontade e demandas únicas em relação ao sistema de serviços. Dessa forma, combinar a capacidade do serviço com a demanda é um desafio.

Paladini (2013) afirma que os produtos podem ser divididos em três categorias.

Bens tangíveis: São produtos que existem fisicamente; **Serviços:** São os chamados bens intangíveis e envolvem ações desenvolvidas por pessoas, empresas ou setores em atendimento a necessidades, desejos, conveniências ou solicitações específicas de atividades a executar; **Métodos:** Também são bens intangíveis. Referem-se a procedimentos identificados como meios para atingir certos objetivos. (PALADINI, 2013).

Bens tangíveis são aqueles que podem ser tocados, apalpados, ou seja, são sensíveis ao toque, concretos, bens que possuem existência física, como exemplo pode ser citado uma peça que sai de uma máquina, um alimento que sai de um processador ou um carro à venda em uma loja. Os bens intangíveis são os bens que não existem fisicamente, o que dificulta sua avaliação, como exemplo pode-se citar marcas e patentes, softwares, licenças, recursos humanos, entre outros (PALADINI, 2013).

Paladini (2013) afirma que, os serviços são bens intangíveis e são representados por ações que atuam visando atender às demandas solicitadas no dia a dia. Observa-se que, em certo sentido, a prestação dos serviços substitui o usuário que o requisitou. Desta forma, por exemplo se uma pessoa não deseja fazer sua própria refeição, procura um restaurante. De outra parte, a prestação de um serviço pode substituir uma incapacidade do usuário: se ele não sabe consertar um aparelho eletrodoméstico, vai contratar um prestador de serviço que assim o faça.

2.1.2 Qualidade no setor de serviços

Fitzsimmons (2014), destaca que a avaliação da qualidade é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer, ou não, ao cliente. A satisfação do cliente com a

qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Lovelock, (2011) define quatro perspectivas da qualidade de serviço conforme expostas no quadro 2, a seguir:

Perspectiva 1	A visão transcendente da qualidade é sinônimo de excelência inata: uma marca de padrões rígidos e alto nível de realização. Esse ponto de vista costuma ser aplicado no setor de serviços de luxo, e afirma que as pessoas aprendem a reconhecer qualidade somente quando adquirida por exposição repetida.
Perspectiva 2	A abordagem voltada para a manufatura tem como base a oferta e preocupa-se com práticas de engenharia e manufatura. Obediência a especificações internas, que muitas vezes são orientadas por metas de produtividade e contenção de custos.
Perspectiva 3	Definições baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade está nos olhos de quem vê e equiparam qualidade com máxima satisfação. Essa perspectiva subjetiva, voltada para a demanda, leva em conta que clientes diferentes têm desejos e necessidades diferentes.
Perspectiva 4	Definições baseadas em valor estabelecem qualidade em termos de valor e preço. Considerando os trade-off entre desempenho (ou conformidade) e preço, qualidade passa a ser definida como “a excelência possível com os recursos disponíveis”.

*Quadro 2: Perspectivas da qualidade de serviços.
Fonte: Lovelock (2011)*

Na visão de Fitzsimmons (2014), a qualidade no serviço ocorre em cinco dimensões: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, descritos a seguir.

Confiabilidade: É a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão; **Receptividade:** É a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente; **Segurança:** Está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como a sua capacidade de transmitir confiança; **Empatia:** Demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes; **Aspectos tangíveis:**

Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação (FITZSIMMONS, 2014).

Fitzsimmons (2014), apresenta ainda as cinco lacunas da qualidade em serviços, como podemos observar na figura 2 a seguir:



Figura 2: Modelo de lacuna na qualidade de serviços.
Fonte: Fitzsimmons (2014)

Segundo Fitzsimmons (2014), a *Lacuna 1*: surge da falta de uma compreensão total, por parte do setor administrativo, de como os clientes formulam suas expectativas com base em uma série de fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e com seus concorrentes, necessidades pessoais e comunicação com amigos.

Fitzsimmons (2014), descreve que a *Lacuna 2*: pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço, ou de uma percepção de impossibilidade de atender às expectativas do cliente, no entanto, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço podem eliminar essa lacuna

Para Fitzsimmons (2014), a *Lacuna 3*: surge por várias razões, entre elas a falta de trabalho em equipe, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e a organização inapropriada de tarefas.

Ainda segundo Fitzsimmons (2014), a *Lacuna 4*: é a discrepância entre o serviço prestado e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas e de falta de informações fornecidas aos funcionários da linha de frente. Ainda segundo o mesmo autor a *Lacuna 5*: é a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes.

2.1.2.1 Avaliação da qualidade em serviços

Avaliar significa, determinar o valor de alguma coisa, como também, apreciar o mérito, o interesse, a importância ou o merecimento. Por isso, a avaliação gera um processo de reconhecimento do quanto um serviço é relevante para um grupo de consumidores, ou para a sociedade como um todo (PALADINI, 2013).

Avaliar um processo de estimar alguma coisa, com base em como o produto ou serviço é apreciado, por exemplo, se gera benefícios a um usuário, sempre tentando medir tais benefícios. Nesse sentido, observa-se que a avaliação de qualidade sempre prioriza uma análise quantitativa de produtos ou processos, até para criar maior exatidão na definição das ações que decorrerem dessa avaliação (PALADINI, 2013).

Uma forma de facilitar a análise de resultados é considerar se a avaliação de qualidade foi baseada na confrontação do “planejado” e o “produzido”, onde Paladini (2013) afirma que “A qualidade planejada se refere ao impacto positivo que se deseja gerar no consumidor pela prestação de determinado serviço. E a qualidade produzida significa o nível de atendimento que o serviço determinou”.

2.2 REENGENHARIA

Reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados. Tem como sustentação o desenvolvimento e a implementação de novos processos que integrem funções e unidades organizacionais da empresa, na busca contínua da excelência na prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Las Casas (2012), reengenharia compreende analisar e redesenhar o processo de prestação de serviços para obter um desempenho melhor e mais rápido, onde esta visão pode auxiliar na criação de alternativas com diferentes etapas e serviços.

Paim (2011), afirma que “a reengenharia se atribuiu a ampla difusão da lógica de se entender e melhorar negócios através de mudanças nos processos e de reprojeto organizacionais e também como um instrumento estratégico para a manutenção de vantagem competitiva”. A reengenharia pode ser considerada uma iniciativa para redefinir as tarefas do negócio, as quais haviam se tornado especializadas e hierarquizadas, em processos mais enxutos

e integrados, onde, segundo Paim (2011), “um processo de negócio deve conter apenas as atividades essenciais que, tomadas conjuntamente, criam valor para os consumidores”.

Segundo Chiavenato (2015) a reengenharia é uma técnica de mudança organizacional, drástica e dramática que procura substituir a focalização nas funções da velha estrutura funcional e hierárquica, pela focalização nos processos. O segredo da reengenharia está em acentuar os processos organizacionais mais importantes e que integram blocos de trabalho que a organização precisa realizar para atender ao cliente. A reengenharia elimina as barreiras departamentais funcionais e vira o organograma tradicional para o lado, transformando a organização funcional em uma organização focalizada nos seus principais processos.

Chiavenato (2015) apresenta as metas de mudança relacionadas com reengenharia:

1ª Redirecionar a operação para melhorá-la. 2ª Reduzir os custos de: mão de obra, materiais e de suprimentos, informação, administrativo e capital; 3ª Melhorar a qualidade. 4ª Aumentar a receita. 5ª Incrementar a orientação para o cliente. 6ª Ajudar na aquisição ou fusão de empresas (CHIAVENATO, 2015).

Na visão de Paim (2011), a organização deveria partir de uma “folha em branco”, romper com o passado e projetar o futuro da organização em direção ao que se deseja. Departamentos deveriam ser reestruturados em equipes de processos, e hierarquias multiníveis deveriam ser substituídas por organizações com poucos níveis hierárquicos (Flat Organization), e a TI (tecnologia da informação) deveria exercer um papel central. Ainda segundo o mesmo autor pode ser observar algumas vantagens para a reengenharia nas organizações:

Os empregados tomam suas próprias decisões; Redução de custos; poucas esperas nos fluxos de processos; Reação mais rápida às mudanças de requisitos; Redução dos custos de coordenação; Diminuição da necessidade de monitoração e controle, visto que não há mais necessidade de verificação dos fluxos e regras dos processos (PAIM, 2011).

Paim (2011) afirma ainda que “a reengenharia está baseada na reestruturação dramática e radical dos processos, com apoio da alta gerência, da aplicação ampla da tecnologia da informação e da preparação dos recursos humanos para a transformação”.

Na percepção de (HAMMER E CHAMPY, apud COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006), compararam a reengenharia com o TQM (Total Quality Management) e encontraram duas importantes similaridades. Ambas focam no processo e iniciam com as necessidades do cliente e trabalho reverso. Os autores, entretanto, enfatizam que o foco do TQM na melhoria incremental contínua, que os japoneses chamam de kaisen, difere fundamentalmente da ênfase da reengenharia, que é a mudança radical.

Nos programas de melhoria contínua, os empregados são estimulados a analisar os processos em que estão inseridos e propor mudanças para melhorar a eficiência e a eficácia

desses últimos. A reengenharia de processos pressupõe mudanças drásticas não só nos fluxos de processos de uma organização como também nas suas relações de controle e poder (DAVENPORT, 1994 apud COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006).

Paim (2011) descreve que “os benefícios da reengenharia são amplos, mas não são facilmente atingidos”, e expõem algumas causas para o insucesso de uma ação de Reengenharia:

Falha em focar nas necessidades estratégicas do negócio; alta gerência confunde ou abdica de suas responsabilidades; aceitação de soluções fracamente fundamentadas; falha em reconhecer a natureza única da Reengenharia de processos de negócio; a Reengenharia não foi orientada por tecnologia; falta de experiência antes de se iniciar os esforços de Reengenharia; acreditar que Reengenharia é uma solução imediata; acreditar que a medição de desempenho é desnecessária; esquecer a gestão da mudança; falhar em manter o curso; (PAIM, 2011).

Sancovschi (1999), afirma que, “reengenharia de processos é repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho.” Observa-se que a reengenharia de processos é orientada para o futuro, propicia as organizações vantagens competitivas como aumento da produtividade, quantidade de produtos, serviços e redução de custos para atender às necessidades dos clientes.

2.2.1 Abordagens da reengenharia

De acordo com Oliveira (2013), a reengenharia possui amplitudes e abordagens de processos, da estrutura organizacional e dos negócios da empresa, as quais podem ser trabalhadas dependendo da realidade da empresa, como demonstrados na figura 3 e explicados a seguir.

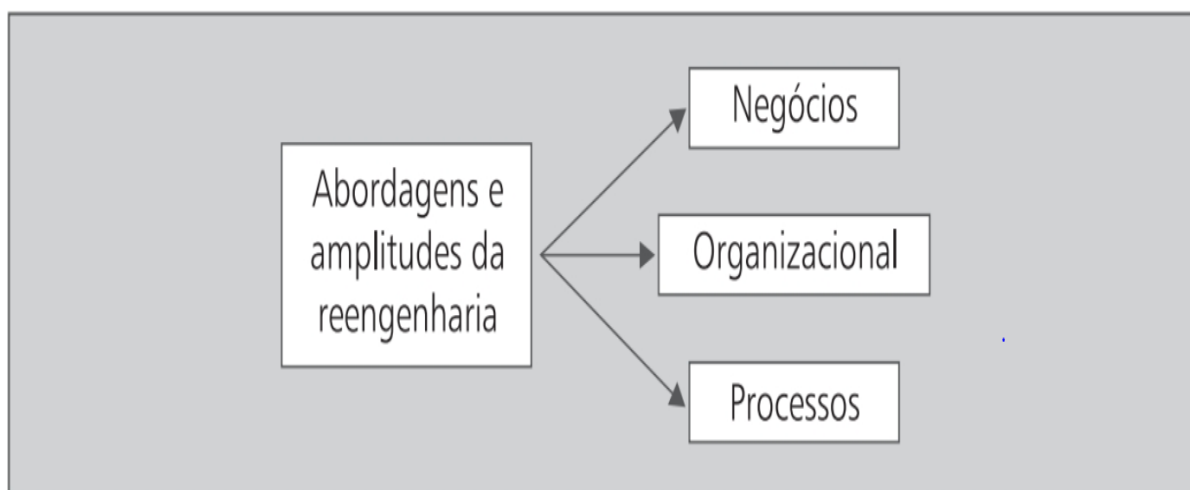


Figura 3: Abordagem e amplitude da reengenharia.
Fonte: Oliveira (2013).

Segundo Oliveira (2013), a abordagem da reengenharia em nível de processos parte do pressuposto que processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais. Além disso, apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa, tendo como base quatro princípios na abordagem da reengenharia como vemos no quadro 3, a seguir.

1º Princípio	Os processos estão em qualquer nível da reengenharia, inclusive organizacional e de negócios, pois representam os novos focos de atuação das pessoas nas empresas.
2º Princípio	As responsabilidades das pessoas também devem estar nos processos e suas atividades, e não apenas nas unidades organizacionais.
3º Princípio	Cada um dos processos inerentes aos sistemas e subsistemas identificados para consolidação da reengenharia na empresa deve ser delineado como um procedimento administrativo que seja simples, entendível, aplicável, interativo e, preferencialmente, informatizado.
4º Princípio	Na reengenharia, é reavaliada cada uma das atividades correlacionadas aos processos desenvolvidos e operacionalizados pela empresa. Se cada uma dessas atividades for competitiva, em termos de custos versus benefícios, os produtos e serviços da empresa serão competitivos no mercado.

*Quadro 3: Princípios da abordagem da reengenharia em nível de produção.
Fonte Oliveira (2013).*

Na visão de Oliveira (2013), para que a reengenharia se concentre apenas no corte das despesas não essenciais da empresa, pode ser usada a estrutura de cadeia de valores, que são combinações dos diferentes elementos que agregam valores aos clientes representados pelos fornecedores, distribuidores e consumidores. Portanto, é necessário assegurar cada vez mais valor aos clientes, pois isso fará com que as vendas da empresa aumentem. Neste contexto, o corte de despesas e de pessoal pode levar a resultados desinteressantes para a empresa.

Na abordagem da reengenharia em nível organizacional, Oliveira (2013) destaca os princípios básicos considerados na reengenharia em nível organizacional:

1º Princípio	Empresa não deve prender-se a uma estrutura organizacional de sucesso do passado, pois seguramente essa estrutura não foi a causa de seu sucesso. O
-----------------	---

Continua...

	sucesso da empresa é consequência da mudança provocada pela reengenharia e pela administração de processos em geral, mas nunca a causa do referido sucesso.
2º Princípio	Acabar com as igrejas e disputas internas provocadas pelas unidades organizacionais. Para tanto, eliminar essas unidades organizacionais funcionais e começar a trabalhar através de processos.
3º Princípio	Embora as unidades organizacionais funcionais devam ser eliminadas, as pessoas devem manter suas habilidades funcionais nos trabalhos organizados em processos.
4º Princípio	Com referência à estrutura organizacional, a reengenharia enquadra-se melhor em estruturas horizontalizadas, em que atividades funcionais, tradicionalmente, separadas são interligadas de forma transparente.
5º Princípio	Um processo que pode ser de elevada importância para a estruturação dos níveis e tipos de objetivos e estratégias da empresa é a técnica de rede escalar de objetivos. Isso representa a decomposição estruturada dos objetivos gerais e correspondentes estratégias pelas diversas unidades organizacionais da empresa, ou atividades, ou equipes de trabalho, ou ainda os processos estabelecidos pela empresa.
6º Princípio	A alocação das autoridades e das responsabilidades em um processo de reengenharia pode representar algo complexo.
7º Princípio	Uma abordagem que pode facilitar o desenvolvimento e a implementação da reengenharia é o empowerment, que corresponde ao ato de delegar responsabilidades e poderes ao funcionário. Nesse caso, o executivo é o sujeito principal da ação.
8º Princípio	A reengenharia organizacional consolida um novo modelo de gestão na empresa.

*Quadro 4: Princípios da abordagem da reengenharia em nível organizacional
Fonte Oliveira (2013).*

Abordagem da reengenharia em nível estratégico ou de negócios, Oliveira (2013) define alguns princípios que considera importantes. Como primeiro princípio, Oliveira (2013) afirma que o ideal é que o desenvolvimento da reengenharia se inicie pelo nível estratégico ou de

negócios, passando pelo nível organizacional e chegando ao nível operacional dos processos da empresa.

A reengenharia em nível estratégico ou de negócios deve ser baseada pelos itens “visão, missão, grandes orientações estratégicas e diretrizes, que representam as sustentações básicas para o desenvolvimento das questões estratégicas e dos negócios da empresa”, Oliveira (2013) destaca estes pontos como segundo princípio.

Oliveira (2013), apresenta que para o terceiro princípio é importante a sustentação da reengenharia estratégica ou de negócios por adequada metodologia de desenvolvimento e implementação de um plano estratégico na empresa. Se esse princípio não for respeitado, a reengenharia estratégica ou de negócios pode nascer de maneira totalmente desorganizada e sem foco, pois os principais objetivos, estratégias e políticas da empresa, nesse caso, terão sido estabelecidos de maneira não estruturada. Portanto, nesse contexto, fica praticamente impossível estabelecerem os processos administrativos na referida empresa.

A abordagem estratégica da reengenharia procura consolidar o conjunto básico de competências e habilidades que, efetivamente, capacitam as empresas a serem saudáveis, ágeis e diferenciadas no desenvolvimento dos produtos ou serviços em futuro próximo, ou mesmo a médio e a longo prazos, destacados como quarto princípio na visão de Oliveira (2013).

Como quinto princípio Oliveira (2013), afirma que na abordagem estratégica da reengenharia, é importante avaliar a atratividade de mercado do ramo de atuação e a posição que a empresa considerada ocupa dentro desse ramo ou segmento de atuação.

Por fim, o sexto princípio apresentado por Oliveira (2013) sobre a abordagem da reengenharia em nível estratégico ou de negócios é destacado como a abordagem estratégica ou de negócios da reengenharia, a qual deve estar baseada em um processo principal que agrega e catalisa todos os outros processos.

2.3 PROCESSOS

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM E LEBARON,1994 apud GONÇALVES, 2000). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa, sem um processo empresarial. As organizações como um todo, independentemente de seu porte, necessitam dos processos para alcançar seus objetivos.

Oliveira (2013), afirma que “é válido conceituar o termo processo”, para uma melhor compreensão e entendimento sobre o assunto.

Segundo Hammer; Champy, 1994 apud Oliveira 2013 o termo processo pode ser entendido como “Conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída com valor para o cliente”. São atividades operacionais diárias da empresa, interligadas entre si, que possibilitam a transformação de determinados insumos para a geração de resultado (MOREIRA, 1994 apud OLIVEIRA 2013).

Para Oliveira (2013), “processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. São atividades, procedimentos, normas, políticas e sistemas que oferecem o suporte necessário para atender as expectativas dos clientes (CROSS; FEATHER; LINCH, 1995 apud OLIVEIRA 2013).

Segundo Chiavenato (2015), um processo é a transformação de um conjunto de entradas como ações, métodos e operações em saídas que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente na forma de resultados, como produtos, informação ou serviços. “Conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa” (ROBERTS, 1995 apud OLIVEIRA 2013).

Na concepção mais frequente, o processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

2.3.1 Tipos de processos e características

É interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa. Os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000). Para (MOHRMAN SUSAN et al., 1995 apud GONÇALVES, 2000), existem três categorias básicas de processos empresariais, são eles: processos de negócio, processos organizacionais e processos gerenciais que serão especificadas a seguir.

Processos de negócio (ou de cliente): são aqueles processos que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (MOHRMAN SUSAN et al., 1995 apud GONÇALVES, 2000).

Processos organizacionais: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantido o suporte adequado aos processos de negócio (MOHRMAN SUSAN et al., 1995 apud GONÇALVES, 2000).

Processos gerenciais: são focados nos gerentes e nas suas relações, devem realizar ações para dar suporte aos demais processos de negócio (MOHRMAN SUSAN et al., 1995 apud GONÇALVES, 2000).

Para (DAVENPORT, apud PAIM, 2011) um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estrutura para a ação. Segundo (SALERNO, apud PAIM, 2011) sintetiza as definições sobre processo, como veremos no quadro 5, a seguir:

1ª Definição	Uma organização estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Essa organização se constitui pela ligação como cliente final.
2ª Definição	Entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.).
3ª Definição	Saídas: o resultado do processo. É um ponto de partida para a construção da organização.
4ª Definição	Recursos: não é a somatória de recursos locais, mas a utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado.
5ª Definição	Custo dos recursos globais valorizados dão o custo de um processo.
6ª Definição	Desempenho global, medido por indicadores, que devem ser expostos em desempenhos locais para cada atividade. Esses indicadores seriam a única

Continua...

	referência de avaliação sobre o resultado do processo. Localmente, tem-se indicadores de meios, e não de objetivos.
7ª Definição	Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação.
8ª Definição	Um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo (por exemplo, chegada de um pedido) e outro o fecha (entrega). O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.

Quadro 5: Definições de processos.

Fonte: Salerno, apud Paim, (2011).

Segundo (SMITH & FINGAR apud PAIM, 2011) reforçam a relação de processos com a coordenação do trabalho e definem processos como “um conjunto de atividades colaborativas e transacionais coordenadas dinâmica e completamente para entregar valor ao consumidor. Smith & Fingar apud Paim, (2011) avançam e apresentam características dos processos, como veremos a seguir:

1ª Grandes e complexos	Envolvem fluxos, do início ao fim, de materiais, informações e comprometimentos de negócio.
2ª Dinâmicos:	Respondem as demandas dos consumidores e as mudanças nas condições do mercado.
3ª Distribuídos e customizados:	Através de fronteiras dentro e entre negócios, frequentemente envolvendo múltiplas aplicações de plataformas tecnológicas distintas.
4ª De longa duração:	Uma simples instância de um processo como “da ordem ao pagamento” ou “desenvolvimento de produtos podem durar por meses ou até mesmo anos”.
5ª Automatizados:	Atividades rotineiras ou mundanas são realizadas por computadores sempre que possível para buscar velocidade e confiabilidade.

Continua...

6ª Técnicos de negócios por natureza:	Processos de TI são um subconjunto de processos de negócios. Processos do início ao fim dependem de sistemas de computação. Modelos de processos podem ser modelos da rede de computadores, modelos de objetos, controle de fluxos, fluxos de mensagens, regras de negócio, métricas, exceções, transformações e atribuições.
7ª De difícil visualização:	Na maioria das organizações, os processos de negócios nunca foram aprofundados. Eles não estão documentados, ou se estão documentados, a documentação ou definição é mantida independentemente dos sistemas que os suportam.

Quadro 6: Características dos processos.

Fonte: Smith & Fingar apud Paim, (2011).

As organizações somente poderão obter o alinhamento e o desempenho necessários num ambiente de competição global e mudança permanente se conseguirem se focar nos seus processos. O futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização nos seus processos (GONÇALVES, 1997).

2.3.2 Processos administrativos

A análise da abordagem administrativa, não decorre exclusivamente de ajustes no modelo organizacional vigente, para (MAXIMIANO, 1997 apud DE SORDI, 2014), “embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu reflexo sobre o desempenho das organizações”.

A administração por processos consiste em administrar as funções organizacionais, que são operadas pelos departamentos permanentes da estrutura, como elos de uma corrente e não de forma compartimentada, como se os departamentos fossem isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical da cadeia de comando. Organizar essa cadeia horizontal reformula o modo de administrar as operações, integrando todas as funções envolvidas na solução de um problema. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo. (MAXIMIANO, 2017).

Oliveira (2013), destaca que “administração de processos não deve ser tratada como um modismo na administração,” e salienta sobre a necessidade de respeitar alguns aspectos importantes, possibilitando que a administração de processos ofereça resultados melhores para a empresa, que apresente equilíbrio de poder, por parte dos executivos envolvidos nos diversos processos da empresa ao longo do tempo, e por fim, que a administração de processos seja facilmente explicada pela sua metodologia de desenvolvimento e implementação.

Oliveira (2013), apresenta as principais etapas para o desenvolvimento da administração de processos nas empresas, em que considera cinco fases básicas: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação, vistas como fundamentais para o desenvolvimento de processos, expressando resultados melhores e mais eficientes.

A seguir, veremos detalhadamente cada uma das fases destacadas por Oliveira (2013), conforme exposto na figura 4, e especificado posteriormente.

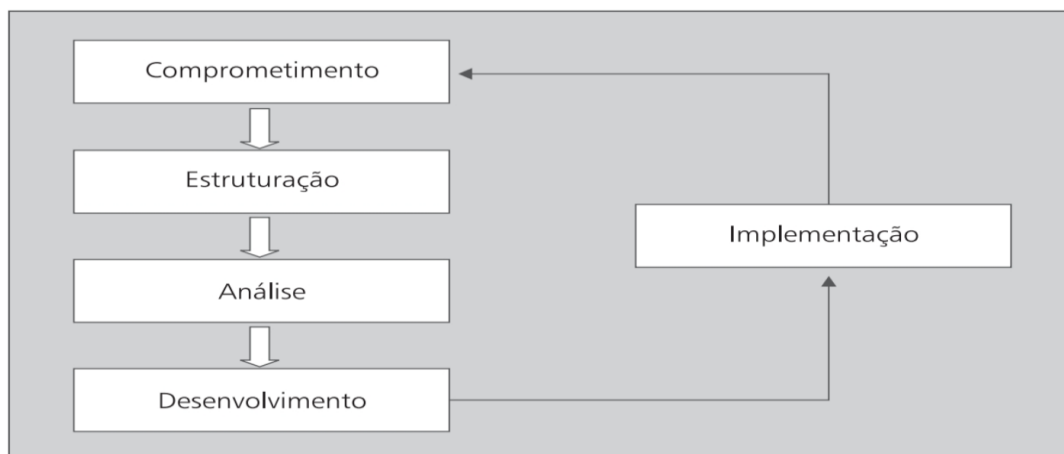


Figura 4. Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos.
Fonte: Oliveira (2013).

2.3.2.1 Fase 1- Comprometimento

Esta fase tem por finalidade a apresentação, o debate, a estruturação geral, o entendimento e o conseqüente comprometimento por todos os profissionais, direta ou indiretamente envolvidos, no desenvolvimento adequado dos trabalhos de administração de processos nas empresas (OLIVEIRA 2013).

A obtenção de envolvimento e comprometimento das pessoas não se dá com um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos sociais ou sobre a importância da organização, nem se dá com a cooptação das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mas sim através do atendimento de suas expectativas e necessidades no tempo (DUTRA, 2017).

Segundo Oliveira (2013), o comprometimento é uma das questões mais complexas na administração, sendo que muitos trabalhos deixam de apresentar resultados adequados porque as pessoas não se comprometem com o seu desenvolvimento e implementação.

Oliveira (2013), afirma que o comprometimento apresenta alguns aspectos básicos para o desenvolvimento e implementação dos processos nas empresas:

Apresentação e debate da realidade da empresa, bem como dos conceitos, das propostas de metodologia e das vantagens e precauções no uso inerentes à administração de processos pelas empresas; desenvolvimento de reunião de trabalho com ampla participação de executivos-chaves da empresa e debate de algumas questões essenciais para o melhor desenvolvimento dos processos na empresa; estruturar o modelo ideal de administração de processos tendo em vista a realidade

da empresa; treinar todos os envolvidos; elaborar o planejamento estruturado de todo o processo de mudanças (OLIVEIRA 2013).

A implantação inicial da administração de processos, de qualquer organização, requer aceitação, entendimento e apoio por parte de todos os envolvidos no processo, sejam eles direta ou indiretamente. Para o desenvolvimento de novos processos ou novas maneiras de realizá-los precisa-se do comprometimento de toda a equipe para efetivamente sair do papel e funcionar de fato (OLIVEIRA 2013).

2.3.2.2 Fase 2 - Estruturação

Oliveira (2013), destaca que esta fase busca a identificação de todos os aspectos a serem considerados para o adequado desenvolvimento e implementação dos processos administrativos, bem como a estruturação básica com todas as fases, etapas e atividades a serem realizadas, respeitando a realidade da empresa. Para a estruturação são apresentadas algumas etapas:

1ª Etapa	Identificar as expectativas dos clientes.
2ª Etapa	Identificar os processos estratégicos da empresa que interagem com os processos dos clientes e dos fornecedores.
3ª Etapa	Estabelecer e aplicar medidas de desempenho para os processos da empresa interagentes com os clientes e fornecedores.
4ª Etapa	Identificar processos de apoio aos delineamentos estratégicos da empresa.
5ª Etapa	Identificar os problemas e estruturar o processo de atuação sobre eles.
6ª Etapa	Identificar os sistemas e os subsistemas focos de análise.
7ª Etapa	Identificar as atividades permanentes e as esporádicas para cada sistema e subsistema estabelecido.
8ª Etapa	Estabelecer os processos para os sistemas e subsistemas identificados.
9ª Etapa	Identificar as atividades principais que agregam valor.
10ª Etapa	Mapear a empresa e aplicar benchmarking.
11ª Etapa	Estimar os recursos necessários para os processos estabelecidos.
12ª Etapa	Priorizar os processos.

Quadro 7: Estruturação de Processos.
Fonte: Oliveira (2013).

Para a estruturação de novos processos é necessário identificar todos os tópicos que podem influenciar e que devem ser levados em consideração para a elaboração dos mesmos, considerando a realidade e o momento atual da empresa (OLIVEIRA 2013).

2.3.2.3 Fase 3 - Análise

Segundo Oliveira (2013), esta fase tem por finalidade básica a estruturação final da sistemática da administração de processos objetivando sua efetiva aplicação na próxima fase da metodologia. Nessa etapa, é necessário através de alguns questionamentos, respondidos pelos executivos, detalhar as etapas apresentadas na fase anterior. Ainda segundo o mesmo autor, essa fase apresenta algumas etapas importantes, como pode-se observar no quadro 8, a seguir:

1ª Etapa	Estabelecer a situação futura desejada que alavanque os resultados da empresa a partir da otimização dos processos.
2ª Etapa	Assimilar toda a realidade otimizada dos processos e de sua administração;
3ª Etapa	Aprimorar a análise do valor agregado;
4ª Etapa	Aplicar o <i>benchmarking</i> no processo e aprimorar o estabelecimento dos indicadores de desempenho;
5ª Etapa	Analisar os resultados esperados;
6ª Etapa	Delinear os processos ideais;
7ª Etapa	Decompor a passagem da situação atual para a situação futura desejada em momentos intermediários perfeitamente interligados.
8ª Etapa	Analisar as alternativas;
9ª Etapa	Definir as prioridades.

Quadro 8: Etapas do processo de análise.

Fonte: Oliveira (2013).

Esta etapa deve ser detalhada e analisada, requer uma avaliação profunda do que foi proposto, planejando o futuro da organização, seus processos e resultados. Durante a sua realização é preciso avaliar como a empresa está inserida no cenário competitivo, frente à perspectiva do mercado, buscando otimizar seus processos para atender às necessidades futuras dos clientes (OLIVEIRA 2013).

2.3.2.4 Fase 4 - Desenvolvimento

Oliveira (2013), afirma que essa é a fase de consolidação da administração de processos na empresa. Quando os executivos terminam essa fase, já deve existir o consenso sobre a nova realidade administrativa a ser consolidada na empresa. Para isso, deve manter e reforçar a importância do debate entre todos os envolvidos no processo, conforme destacados na fase 1. Nesta fase, também são apresentadas algumas etapas:

1ª Etapa	Delinear o sistema de informações gerenciais;
2ª Etapa	Otimizar a relação entre os processos e as informações necessárias;
3ª Etapa	Estruturar os processos;
4ª Etapa	Identificar, obter e aplicar tecnologias;
5ª Etapa	Adequar a estrutura organizacional;
6ª Etapa	Delinear os perfis de atuação;
7ª Etapa	Identificar o catalisador responsável pelos processos.

Quadro 9: Etapas para o desenvolvimento de processos.

Fonte: Oliveira (2013).

Esta fase é importante, pois estabelece tecnologias, padrões, procedimentos, sistemas e avaliações a serem utilizados para adequar a organização a sua nova realidade, interligando produtos, serviços e os negócios. Dessa forma, considera-se o planejamento estratégico da empresa para o futuro, que devem incluir o plano de treinamento e desenvolvimento para os profissionais envolvidos no processo direta ou indiretamente. Para que o plano proporcione os resultados esperados pelas empresas é necessário que esteja muito bem estruturado e detalhado, antes do início de sua aplicação (OLIVEIRA 2013).

2.3.2.5 Fase 5 - Implementação

Oliveira (2013), destaca que a implementação não deve ser considerada como o término da aplicação da administração de processos. O processo administrativo deve ser considerado um processo contínuo, que nunca deve terminar, pois é a fase em que tudo o que foi idealizado, estruturado, analisado e desenvolvido anteriormente será operacionalizado.

A grande preocupação deve ser assegurar os melhores resultados, acompanhando frequentemente cada fase de desenvolvimento. Considera-se, então, treinar os responsáveis para

buscar um fluxo mais controlado e equilibrado, como uma visão de conjunto do processo de mudanças; conhecer e interagir com os diversos grupos de interesse, mantendo foco nos processos e não nas funções administrativas, para atingir as expectativas e objetivos propostos, agregando valor ao cliente (OLIVEIRA 2013).

2.4 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo Costa; Pilatti; Coelho Jr. (2006), o Gerenciamento de Processos de Negócio, BPM (Business Process Management), consolida objetivos e metodologias que foram propostas por várias abordagens, incluindo reengenharia de processos de negócio, inovação de processos, modelamento de processos de negócio, automação de processos de negócio e gerenciamento de fluxos de trabalho.

Para (DE TORO e MC CABE, 1997 apud SORDI, 2014), gestão por processos pode ser definido como: “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionando seus resultados e redesenhando seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados”.

Gestão de processos significa que na organização existem processos que estão mapeados, monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando da forma como foi planejado. Quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando, onde os processos interagem entre si e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente (AGUIAR, 2019).

Gestão por processos pode ser considerada uma metodologia para o gerenciamento sistêmico centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários (empowerment) (LEE e DALE, 1998 apud SORDI, 2014)

Na opinião de Zairi (1997) apud Sordi (2014), a gestão por processos possui relação com aspectos da operação de negócios, e possui potencial para agregar valor e alavancar o negócio. Ainda segundo ele, isso ocorre devido às exigências da abordagem administrativa da gestão de processos, que:

Requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas; cria foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre atividades chave; emprega SI e documenta procedimentos para assegurar a disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade; utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, estabelecer objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos; emprega o método de melhoria

contínua para resolução de problemas e a geração de benefícios adicionais; utiliza as melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade; emprega a mudança de cultura, não se atendo apenas aos melhores SI e à estrutura organizacional mais adequada (ZAIRI, 1997 apud SORDI, 2014).

De acordo com (ARMISTEAD, 1999 apud, COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006), identificou dois fatores que exerceram influência na mudança da abordagem dos processos do nível operacional para o nível organizacional. O primeiro foi o gerenciamento da qualidade total, que expandiu para toda a organização o conceito de que “uma empresa é formada por um conjunto de processos de negócio”. O segundo fator foi a reengenharia de processos que trouxe muitos dos princípios de fluxo e organização da cadeia de produção industrial para outros domínios em que o fluxo de processo era de pessoas e informação, principalmente nas empresas de prestação de serviços financeiros e de saúde. Este fato leva à conclusão de que os processos não mais são apenas operacionais, mas incluem processos estratégicos que apoiam o operacional; por exemplo, o gerenciamento de recursos humanos e os sistemas de informação.

Na visão de (DE TORO E MCCABE 1997 apud, COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006) o BPM vem como um modo novo de administrar a organização, que é diferente da abordagem funcional e hierárquica de administração. Segundo (PAIM, 2011) “essas ferramentas tem funções de análise e de representação que concretizam a verificação, a avaliação e a modificação dos processos e das estruturas organizacionais.”

O conceito de BPM envolve o registro de processos, incluindo análise e otimização, implementação de processos na infraestrutura de TI, medição e monitoramento automático dos processos e seus indicadores chaves de desempenho, permitindo, assim, à organização ajustar a demanda de mudanças internas e externas. BPM é, portanto, um ciclo fechado (COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006).

Segundo Sordi (2014), existem diversos aspectos importantes a serem observados na estrutura que compõem o BPM, como veremos no quadro 10, a seguir:

1º Aspecto	A solução BPM preserva os investimentos já realizados em softwares pelas empresas envolvidas. A proposta BPM é a da integração entre a conexão de sistemas já existentes na camada de gestão de processos de negócios, seja para capturar dados do negócio, para averiguar o status de operação, para obter dados de desempenho, ou mesmo para acioná-la ou mandar uma nova tarefa.
------------	---

Continua...

2º Aspecto	Identificar e tratar eventos ao longo de cada processo que compõe o processo de negócio requer mecanismos de interação eficientes; proceder comunicação por meio de troca de arquivos fechando o ciclo da comunicação, o que pode não atender a demanda da gestão por processos de negócio.
3º Aspecto	Capacidade de gerenciamento de uma instância ou ocorrência do processo de negócio ao longo de toda a sua cadeia de processo.
4º Aspecto	O ambiente de gestão por processos de negócio, onde há abstração do fluxo de processos. Esta abstração, denominada de camada de gerenciamento de processos de negócios, que se pode analisar o papel desempenhado pelo processo e acompanhar o macro desempenho ou uma ocorrência específica.

Quadro 10: Aspectos importantes na estrutura que compõem o BPM.

Fonte: Sordi (2014).

Vários fatores são cruciais para o sucesso do BPM, mas também podem complicar ou impedir sua implementação. Fatores de sucesso críticos comumente mencionados são mudança organizacional e cultural, alinhamento da abordagem do BPM com as metas e estratégias corporativas, enfoque no cliente e suas exigências, medições do processo e melhorias, necessidade de uma abordagem estruturada para o BPM, compromisso da alta administração, benchmarking, sistemas de informação dos processos, infraestrutura e realinhamento (ARMISTEAD & MACHIN, 1997 apud COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006)

Brocke e Rosemann (2013) destacam seis elementos que representam um fator crítico de sucesso para a gestão de processos de negócios, onde segundo ele, cada elemento, mais cedo ou mais tarde, precisa ser considerado pelas organizações que buscam obter êxito na gestão de seus processos de negócio. Os elementos essenciais para o gerenciamento de processos de negócios segundo Brocke e Rosemann (2013) são: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. No quadro 11 a seguir, podemos observar detalhadamente cada elemento.

Alinhamento Estratégico	Gestão de processos de negócio alinhada com a estratégia geral de uma organização. Os processos devem ser projetados, executados, gerenciados e medidos de acordo com prioridades estratégicas e situações estratégicas específicas.
-------------------------	--

Continua...

Governança	A governança está voltada para a responsabilização apropriada e transparente com relação a papéis e responsabilidades em diferentes níveis de BPM. Uma ênfase maior é dada à estruturação dos processos de tomada de decisões e recompensa para orientar as ações relacionadas aos processos.
Métodos	No contexto de BPM, define-se método como um conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades ao longo do ciclo de vida do processo e iniciativas de BPM que abrangem a empresa como um todo.
Tecnologia da Informação	As soluções de TI são fundamentais para as iniciativas de BPM. Com ênfase tradicional sobre a análise de processo e o apoio à modelagem de processo, as soluções de tecnologia da informação relacionadas com BPM manifestam-se cada vez mais como sistemas de informação orientados por processos.
Pessoas	O componente de pessoas enquanto elemento central de BPM é definido como, indivíduos e grupos que aprimoram e aplicam continuamente seus conhecimentos e habilidades de processo e de gestão de processos com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios.
Cultura	O elemento cultura está relacionado à criação de um ambiente facilitador que complemente as diversas iniciativas de BPM. Entretanto, é necessário reconhecer que o impacto das atividades relacionadas com a cultura tende a ter um horizonte mais longo do que as atividades relativas a qualquer um dos outros cinco fatores.

Quadro 11: Elementos essenciais para BPM.

Fonte: Brocke e Rosemann (2013).

Ainda segundo (ARMISTEAD & MACHIN, 1997 apud COSTA; PILATTI; COELHO JR. 2006), ao lado dos fatores críticos de sucesso, mencionam várias barreiras, baseadas principalmente em problemas organizacionais e culturais. Barreiras comumente mencionadas incluem resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios de BPM, falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

De acordo com Paim (2011) o BPM possibilita que as organizações modelem, disponibilizem e gerenciem processos críticos para sua missão, os quais podem estar distribuídos entre múltiplos aplicativos da empresa, departamentos corporativos e parceiros de negócio.

Deve-se olhar para a organização como um sistema único e não de forma fragmentada ou dividida em departamentos no qual cada um procura sua excelência própria. Toda a organização precisa conhecer seus processos e as atividades envolvidas para que os departamentos funcionem na visão do todo organizacional, buscando a excelência e entendendo a sua importância nas demais partes da empresa, para facilitar assim, a implantação de uma gestão por processos (PAIM 2011).

Observa-se a importância da gestão de processos para as organizações porque através dela é possível identificar problemas, monitorá-los e buscar soluções que tragam maior produtividade, maior competitividade e agreguem valor ao produto ou serviço final; ainda possibilita desenvolver os processos ou atividades com maior agilidade, eficiência e qualidade para atender às demandas das organizações, colaboradores e clientes, proporcionando-lhes uma melhor experiência com o processo como um todo (AGUIAR, 2019).

2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Lage Júnior (2016), “mapear um processo é fundamental para garantir a eficiência, a precisão e a clareza na tomada de decisão”. O mapeamento de processos identifica de forma simples o funcionamento da operação, permitindo uma visão do sistema e diversas possibilidades de melhoria. Para Silva (2015) “mapear um processo significa conhecer na prática como este funciona, identificando seu início, suas atividades, tarefa após tarefa, para a fabricação de um produto ou serviço e também seu fim, a atividade final que marca sua entrega”.

Para aprimorar um processo é preciso mapeá-lo. Segundo Maximiano (2017) mapear um processo significa fazer um desenho que represente as etapas e decisões do processo. Esse desenho é o fluxograma.

Na opinião de (CHEUNG E BAL, 1998 apud OLIVEIRA; PAIVA; ALMEIDA. 2009), mapeamento de processos pode ser definido como: “a técnica de se colocar em um diagrama o

processo de um setor, departamento ou organização, para orientação em suas fases de avaliação, projeto e desenvolvimento”.

Na visão de (MELLO E SALGADO 2005 apud OLIVEIRA; PAIVA; ALMEIDA. 2009), para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Assim, o mapeamento é realizado para representar as diversas tarefas necessárias e a sequência que elas ocorrem para a realização e entrega de um produto ou serviço.

Lage Júnior (2016), afirma que existe uma diferença entre modelagem e mapeamento de processos. Modelagem pode ser considerado para processos já existentes e para projetos de processos, e o mapeamento é a representação do processo já existente, mas ainda não documentado.

Para Lage Júnior (2016), os principais objetivos da modelagem e do mapeamento de processos de negócios são:

1º Obter uma representação sobre a empresa comum a todos; 2º Obter um melhor entendimento do funcionamento da empresa; 3º Apoiar o desenvolvimento e as mudanças na empresa; 4º Facilitar o controle e o monitoramento das operações; 5º Facilitar a gestão da complexidade dos processos; 6º Captar o conhecimento “disperso” pela empresa; 7º Identificar, selecionar e monitorar indicadores de desempenho; 8º Fundamentar a reengenharia dos processos (LAGE JÚNIOR, 2016).

Um modelo de uma representação da realidade, no qual possuem várias formas de representação. Segundo Lage Júnior (2016), “muitos métodos, procedimentos e ferramentas foram desenvolvidas com o propósito de sistematizar e facilitar a construção dos modelos”.

Um fluxograma ou mapa de processo é a representação gráfica de um processo, fluxo de trabalho, algoritmo ou programa (MAXIMIANO 2017). Pode ser usado para análise, desenho, documentação e aprimoramento de processos existentes, ou para planejamento e implantação de novos processos.

De acordo com Maximiano (2017), o fluxograma é ferramenta analítica simples, usada para trabalhar com processos simples. O autor afirma ainda que o fluxograma deve ser usado nas seguintes situações: “Para entender o funcionamento de um processo; para estudar como aprimorar um processo; para comunicar o funcionamento de um processo; para documentar o processo; para planejar um projeto” Maximiano (2017).

Lage Júnior (2016), afirma que uma das características do fluxograma é sua flexibilidade, o que permite a utilização de símbolos diferentes conforme a necessidade, tornando-se importante apenas a consistência do padrão utilizado.

De acordo com Lage Júnior (2016), os símbolos mais usuais no fluxograma estão descritos na figura 5.



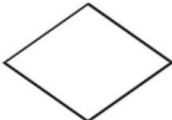


	Retângulo	Representa uma atividade ou ação.
	Paralelogramo	Representa dados de entrada ou saída.
	Losango	Representa uma decisão ou uma questão. Normalmente tem duas saídas: uma em que a resposta é “sim” e outra em que é “não”.
	Elipse	Representa o início ou o fim do processo.
	Seta	Representa o fluxo (sentido) dos dados ou materiais.

Figura 5 Símbolos usuais em fluxograma.
Fonte: Lage Júnior (2016)

O mapeamento busca proporcionar uma visão clara sobre o processo. Cada detalhe deve ser apurado para que se tenha uma ideia de todas as atividades que compõe o processo. Para isso, deve-se iniciar a sua confecção questionando o que cada pessoa faz para o departamento responsável a partir do momento em que a solicitação de atendimento ou serviço chega na operação, e após perguntar aos envolvidos sobre a sequência de atividades desempenhadas (SILVA, 2015).

Outra prática eficiente é possuir um mapeamento prévio e já detalhado para apenas ratificá-lo e discutir as possíveis melhorias. Esta estratégia se aplica quando tem a possibilidade de fazer o mapeamento de forma bastante detalhada, tendo conhecimento do processo e práticas existentes nas operações de processos (SILVA, 2015).

Conforme (HELMAN e ANDERY (1995) apud OLIVEIRA; PAIVA; ALMEIDA. 2009), à medida que resultados indesejados dos processos (falhas) são percebidos, atua-se metodicamente sobre eles para visualizar a sua causa fundamental e bloqueá-la.

O mapeamento de processos contribui para melhorar um processo existente ou criar um novo modelo, uma nova forma de realizar as atividades. Também, auxilia a empresa na visão clara de seus pontos fortes e fracos e o que efetivamente precisa ser reestruturado, como redução de custos, gargalos, retrabalhos, excesso de documentações e aprovações, atividades de baixo valor agregado. Estes são alguns pontos de melhorias que devem se apresentar como resultado (LAGE JÚNIOR 2016).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados para analisar as vantagens, desvantagens e possíveis melhorias no processo de centralização de crédito rural da cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido para auxiliar a Cooperativa na busca por soluções a fim de melhorar o processo de centralização de crédito rural. Pretendeu-se realizar um mapeamento dos processos para identificar possíveis gargalos que possam gerar atrasos e retrabalhos à atividade; bem como, elencar as vantagens e desvantagens que o processo de centralização de crédito rural proporcionou à Cooperativa.

Neste contexto, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois pretende-se analisar o processo de centralização de crédito rural para torná-lo mais ágil e eficiente. Desta forma, segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Já a pesquisa descritiva, descreve as características de determinada população ou fenômenos para estabelecer relação entre as variáveis do estudo. Esse tipo de pesquisa contempla a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004).

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 no processo de mudanças, possibilitando maior profundidade e entendimento de suas particularidades (DIEHL; TATIM, 2004).

3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

a) Setor de Serviços

“Diz-se que um serviço é uma ação desenvolvida por terceiros em substituição ao próprio usuário”, Paladini (2013).

b) Gestão de Processos

A gestão de processos dentro de uma organização possibilita que os departamentos funcionem de modo geral, onde cada parte possa analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa. A gestão por processos tem relação com aspectos da operação de negócios e demonstra grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio (ZAIRI, 1997 apud SORDI, 2014).

c) Mapa de processos

Mapear um processo de uma organização possibilita ter uma visão mais abrangente dos processos existentes. Trata-se de um diagrama complexo e abrangente que possibilita identificar todas as atividades operacionais que estão sendo executadas em uma organização. Proporciona uma visão clara sobre o processo e todas as informações necessárias para que se tenha uma ideia de todo o conjunto operacional executado pela empresa (SILVA, 2015).

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a delimitação do universo consiste em determinar que pessoas, coisas, fenômenos, entre outros serão pesquisados enumerando suas características comuns, como por exemplo sexo, faixa etária, organização a que pertencem, ocupação, cargo, comunidade onde vivem, entre outras.

População ou universo é um conjunto de elementos possíveis de mensuração com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou outros elementos, dependendo do objetivo que se pretende com a pesquisa (DIEHL e TATIM, 2004). O conceito de amostra é que a ela constitui uma porção ou

parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Com o presente estudo, considerou-se como população 101 colaboradores efetivos de toda a Cooperativa, mais 6 colaboradores que atuam de forma terceirizada na sede da Cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, totalizando 107 colaboradores que estão envolvidos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG. Dentre esses, encontram-se diversos níveis hierárquicos como, diretoria, gerentes, coordenadores, assessores, assistentes de negócios, caixas, assistentes administrativos, assistentes de atendimento, entre outros, os quais estão envolvidos com o processo, de acordo com o porte/realidade de cada UA (unidade de atendimento).

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004), o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Neste contexto, foram aplicados 85 questionários (apêndice A) iguais aos colaboradores das agências que atuam na negociação, coleta de documentação, análise e que encaminham as propostas de crédito rural à SUREG. Além disso, foi aplicado mais 22 questionários (apêndice B) para os colaboradores que atuam na SUREG no suporte, análise, conferência e contratação das propostas, onde obteve-se 77 respondentes, que possibilitaram entender suas percepções referente ao processo de centralização de crédito rural da Cooperativa. A coleta de dados foi realizada através de formulário eletrônico, enviado pelo pesquisador aos entrevistados utilizando o aplicativo WhatsApp. Todos os colaboradores envolvidos receberam o questionário no dia 28 de agosto e obtiveram prazo de 6 dias para enviar suas respostas, findando em 02 de setembro.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Entrevistas e questionários são as principais técnicas usadas para entender o que está sendo feito e o que precisa ser melhorado para o desempenho do negócio (LAGE JÚNIOR 2016). A análise estatística, ocorreu através das informações que foram coletadas através dos

questionários, na tentativa de interpretá-los e identificar as relações entre eles e o referencial teórico, transcrevendo esses achados na forma de gráficos, texto e quadros.

Dessa forma, evidenciou-se a importância de todos os dados coletados para o presente estudo, buscando uma visão mais clara e detalhada do processo de centralização de crédito rural da Cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, através de uma análise qualitativa e quantitativa buscando uma melhor compreensão das informações coletadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo estão apresentadas as características da empresa estudada, o mapeamento do processo na empresa, a discussão dos dados coletados através dos questionários aplicados, e apresentar sugestões de melhoria baseadas nos resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA: O SICREDI

Por iniciativa de um grupo de pessoas, formada, em maioria por produtores rurais, liderados pelo Padre Theodor Amstad, tem início em 28 de dezembro de 1902 a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS.

Em setembro de 1925 ocorreu a criação da primeira Central de Caixas Rurais denominada União Popular do Rio Grande do Sul, a qual reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense, atual Sicredi União Metropolitana.

Entre 1964 e o início dos anos 80, com a Lei 4595/64 (instituiu a reforma bancária em 1964), e a Lei 4829/65 (institucionalização do crédito rural em 1965), as principais funções atribuídas às cooperativas de crédito foram destinadas às instituições financeiras estaduais, e inúmeras restrições operacionais reduziram drasticamente a quantidade de cooperativas de crédito existentes no país. Nesta época o cooperativismo de crédito começa se organizar em outros estados da federação e em 1981 foram constituídas as três primeiras cooperativas de crédito do Paraná.

No ano de 1989, no Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, surgem os primeiros movimentos para importação do cooperativismo de crédito nos dois estados. Em 1992, por decisão de todas as cooperativas, a antiga Cocecrer/RS (Cooperativa Central de Crédito do Rio

Grande do Sul) e suas filiadas se unificaram com a denominação de Sistema de Crédito Cooperativo, Sicredi.

Em 1995, o Conselho Monetário Nacional autoriza, pela primeira vez na história do país, a constituição de bancos cooperativos privados, tendo como acionistas exclusivamente as cooperativas de crédito. É constituído o Banco Sicredi S.A. Em 03 de junho de 1996 iniciam-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Em 13 de dezembro, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul unem-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi, tornando-o, assim, um banco interestadual. Em 1999 o Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

A confederação do Sicredi foi criada em 2000 com o objetivo de prestar serviços ao Sistema e entidades conveniadas. Em 2001, o Banco Cooperativo Sicredi concretiza sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.

Em 2002, mais um grande passo, o Sicredi passa a atuar efetivamente no estado de São Paulo, em 26 de junho de 2003, o Sicredi inicia suas atividades em Santa Catarina. Em 25 de junho, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3.106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito. Em 2005, o Sicredi inicia das atividades do Sicredi em Rondônia, Tocantins, Pará e Goiás.

A Sicredi Participações S.A, foi constituída em 10 de outubro 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa. Ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional, maior transparência na estrutura de governança do Sicredi.

Em 2010 o Sicredi firmou uma parceria com o Rabo Financial Institutions Development - RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK, sistema de crédito cooperativo Holandês presente em 40 países. Mediante participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês passa a transferir sua expertise de 160 anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram.

Em 2011, ocorreu a Criação da Política de Sustentabilidade e implantada em 2012. Neste mesmo ano, o Banco Cooperativo Sicredi é autorizado a operar com a carteira de crédito imobiliário. Em 2013 o sistema Sicredi ingressa no Rio de Janeiro. Em 2014 foi realizado o processo de sucessão no Sicredi.

No ano seguinte inicia-se a expansão nacional do Sicredi com a assinatura do memorando de filiação da Central Unicred Norte/Nordeste ao Sistema. Em 2016 o Sicredi lança a nova marca, figura 6, reposicionando o Sicredi com foco na presença nacional, com atuação regional e, conseqüentemente, na categoria de instituições financeiras cooperativas no Brasil.



Figura 6: Nova marca do Sicredi
Fonte: Sicredi, 2019.

Em 2017 ocorre a ampliação da área de atuação, passando a ter presença no Distrito Federal e em outros 22 estados brasileiros, conforme ilustrado na figura 7, oferecendo mais de 300 produtos e serviços financeiros, para mais de 4 milhões de associados nas mais de 1600 agências disponíveis em toda a área de atuação.

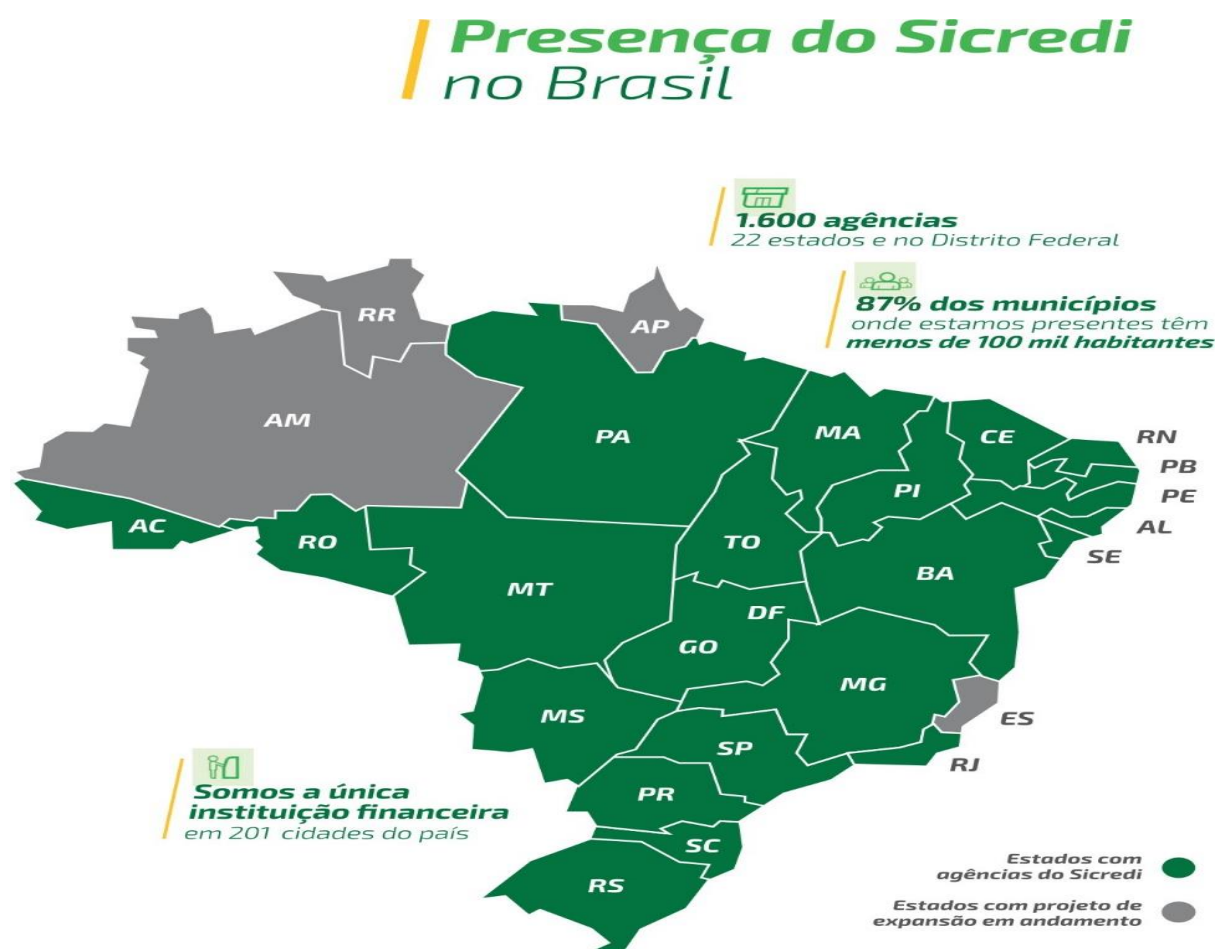


Figura 7: Área de atuação do Sicredi no Brasil.
Fonte: Relatório anual 2018 Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa comprometida com o fortalecimento financeiro e a qualidade de vida dos associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua. Possui 114 cooperativas organizadas em um sistema nacional, formando uma rede de apoio que diminui riscos e fortalece a atuação local como demonstrado na figura 8. Conta com empresas especializadas e instrumentos financeiros que oferecem segurança, credibilidade e confiabilidade aos associados em todo o país.



Figura 8: Estrutura de apoio à cooperativa.

Fonte: Relatório anual 2018 Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

As cooperativas do sistema Sicredi tem autonomia administrativa e financeira para atuar localmente, gerando valor para as comunidades onde estão inseridas. O modelo de gestão valoriza a atuação dos associados como donos do negócio, incentivando a participação nas decisões e compartilhando os resultados. Todos têm a oportunidade de decidir e participar, criando laços de confiança que possibilita o crescimento de todos.

4.1.1 Sicredi Região da Produção RS/SC/MG

Constituída no dia 29 de julho de 1983, no município de Sarandi, estado do Rio Grande do Sul, reuniram-se em assembleia 26 fundadores. Fundaram nessa época, a denominada Cooperativa de Crédito Rural Sarandi Ltda. – CREDISAL, que funcionou por alguns anos junto às estruturas da Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. – COTRISAL. Em 1990, a cooperativa deu um passo importante ampliando suas instalações e mudando-se para o centro da cidade.

Em 1992, sob gestão do então diretor presidente Sr. Saul João Rovadoski, a cooperativa adotou a marca Sicredi, passando a se chamar Cooperativa de Crédito Rural Sarandi – Sicredi Sarandi. Em 1993 e 1994, a cooperativa inicia um processo de abertura de novas unidades de atendimento em toda a região, e em 2004 a cooperativa conquista a Livre Admissão de Associados, passando a se chamar Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região da Produção - Sicredi Região da Produção.

Em 2005 o Sicredi Região da Produção marcava presença em 14 municípios gaúchos. Após assembleia para alteração estatutária, a cooperativa inicia atividades no Estado de Santa Catarina, passando a se chamar Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região da Produção - Sicredi Região da Produção RS/SC; ainda neste ano, foi inaugurada a primeira unidade de atendimento no município de Chapecó.

No ano de 2011, a cooperativa dá início ao trabalho nos programas Crescer e Pertencer, buscando a melhor organização de seu quadro social através de núcleos, a informação dos associados sobre o empreendimento cooperativo e a preparação de líderes que representem os sócios na tomada de decisões sobre o empreendimento.

No ano de 2015 a cooperativa inicia a construção da nova Superintendência regional, responsável pelo suporte às 22 unidades de atendimento espalhadas pelo norte do Rio Grande do Sul e oeste de Santa Catarina. No dia 26 de maio de 2017 é inaugurada a nova sede regional no município de Sarandi/RS, figura 9, sendo um empreendimento sustentável e de arquitetura moderna, a nova sede conta com um layout alinhando às modernas tendências de escritórios

corporativos para oferecer a melhor experiência de utilização aos colaboradores e associados da cooperativa.



Figura 9: Nova sede da Cooperativa.

Fonte: Relatório anual 2018 Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

Segundo dados extraídos do relatório anual 2018, a cooperativa conta com 56,5 mil associados em 14 municípios do Rio Grande do Sul, e 4 municípios de Santa Catarina, onde possuía 22 agências em funcionamento. Ainda no mesmo ano a cooperativa consolida mais uma vez uma gestão eficaz e transparente, e através do voto dos associados, foi aprovado em assembleia extraordinária a expansão para o estado de Minas Gerais, passando a se chamar Cooperativa de Crédito Poupança e Investimento Região da Produção - Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

A cooperativa possui abrangência interestadual, com área de atuação que abrange 14 municípios do noroeste do Rio Grande do Sul, 12 municípios do oeste de Santa Catarina, e com a expansão para o estado de Minas Gerais. A cooperativa possui abrangência de mais 28 municípios, conforme ilustrado na figura 10 a seguir:

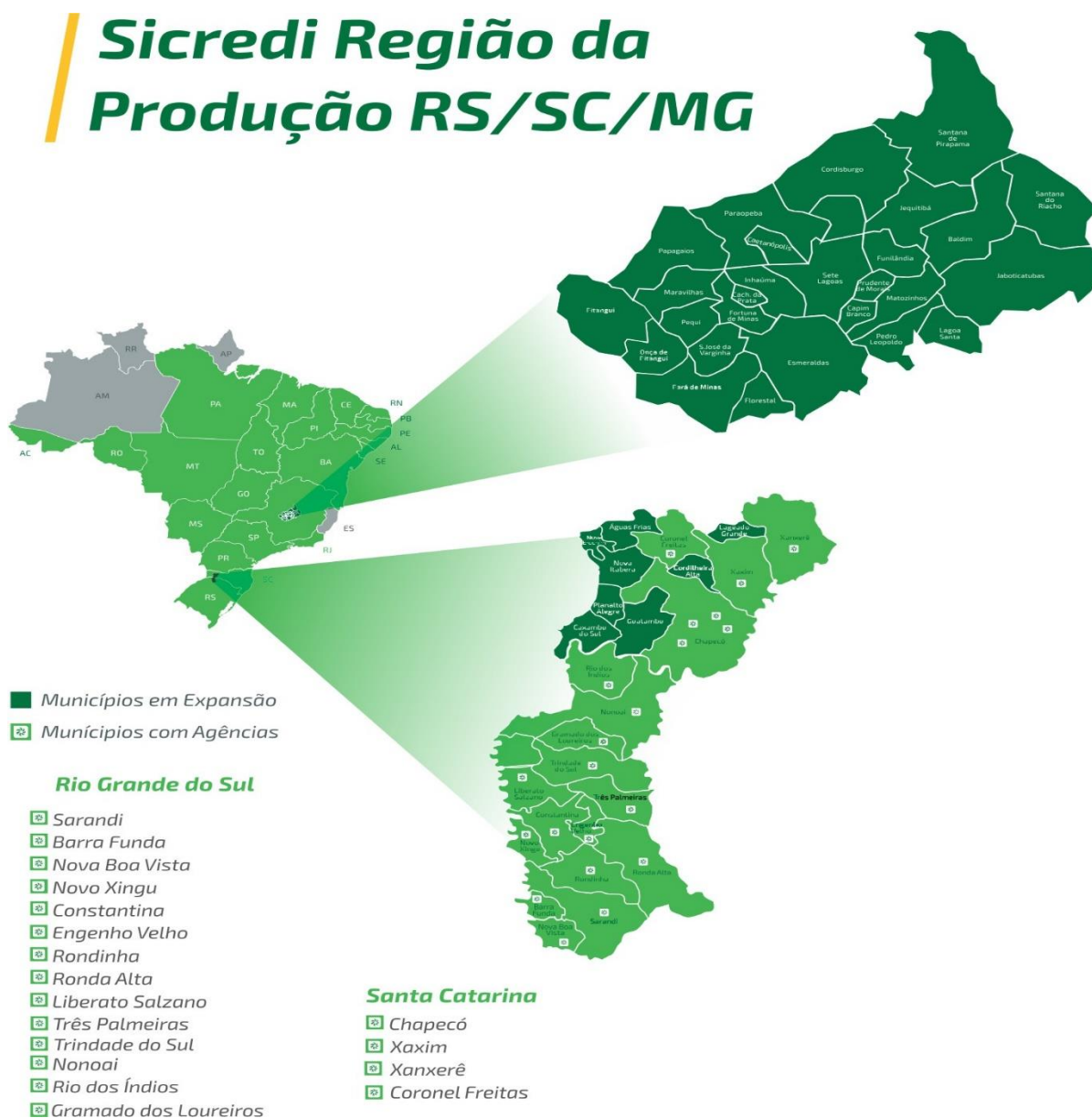


Figura 10: Área de atuação do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.
Fonte: Relatório anual 2018 Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

Atualmente totaliza 24 unidades de atendimento, sendo 15 no território Gaúcho, 8 no território Catarinense e 1 no território Mineiro. Além da previsão de inauguração para os próximos anos, de novas unidades de atendimento nos estados de Santa Catarina e Minas Gerais.

A cooperativa se destaca pela valorização do relacionamento, honestidade, seriedade e transparência, buscando agregar renda e contribuir para a qualidade de vida dos seus associados. Possui como propósito causar a melhor experiência para o associado.

4.2 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O mapeamento e a tabulação apresentados a seguir foram desenvolvidos com o objetivo de compreender melhor o funcionamento do processo e entender a percepção dos colaboradores a respeito do processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

4.2.1 Mapeamento do processo

O Sicredi zela pela segurança, qualidade e bom atendimento para todos os seus associados, e com os processos não é diferente. Cada processo possui um fluxo determinado que permite atender as necessidades internas, exemplo disso é o processo de crédito rural, exposto na figura 11 e explicado a seguir.

O fluxograma do processo exemplificado abaixo (figura 11) segue como fluxograma de custeio agrícola. Porém, o presente estudo analisa também operações de custeio pecuário, investimentos com recursos controlados e não controlados, e investimentos com recursos do BNDES, o fluxo de ambos os processos via ferramenta Fluid, seguem basicamente o mesmo para todas as operações, sendo desnecessário a repetição do fluxograma.

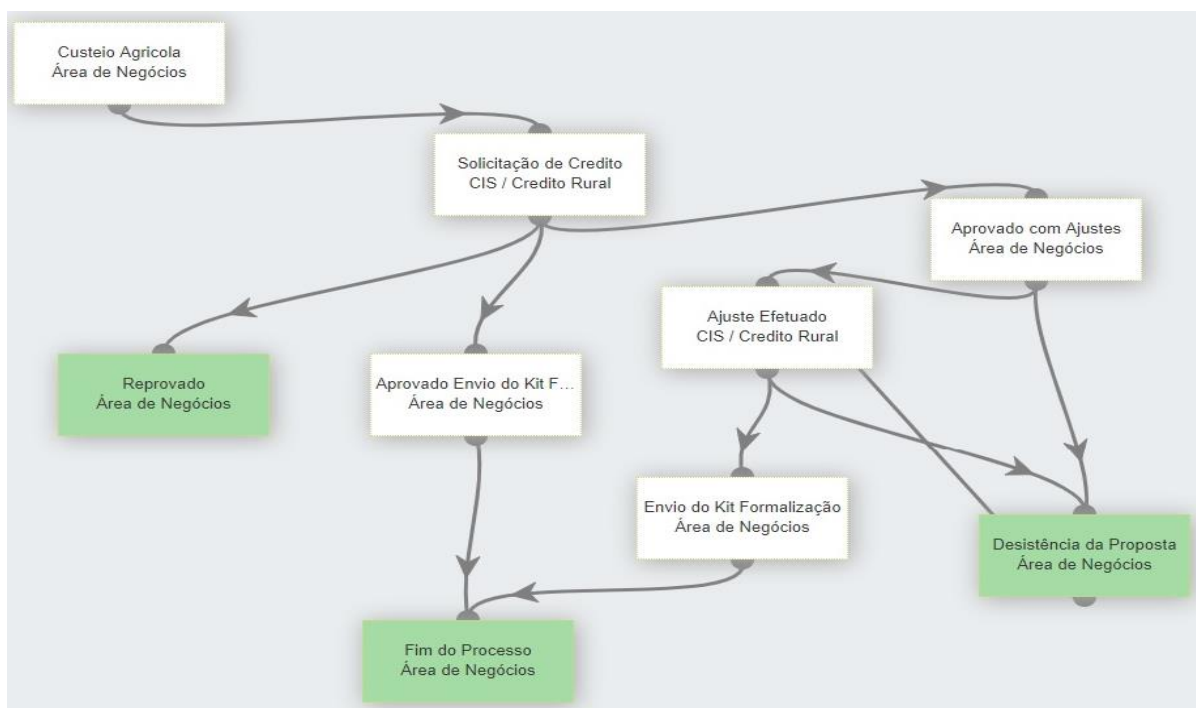


Figura 11: Fluxograma do processo de custeio agrícola.
Fonte: Sicredi, 2019.

Área de negócio: é a área que trabalha diretamente em contato com o associado em todas as agências da cooperativa. É por onde inicia todo o processo, nesta etapa durante o

atendimento, pode-se compreender a necessidade do associado, a área de negócios solicita toda a documentação necessária para a contratação da operação desejada pelo associado.

Após coletada a documentação, a área de negócio ou a área administrativa da agência, digitaliza os documentos e os encaminha via ferramenta denominada Fluid para o **CIS/ crédito rural (Centro Integrado de Serviços)**, na sede da cooperativa; é realizada a conferência da documentação, baseada no cadastro do associado, que é atualizado anualmente pela UA; a equipe do CIS, após realizar a conferência da documentação, segue os passos a seguir:

1° Encontrando divergência na documentação, solicita **ajuste na proposta para a área de negócio**, que contata o associado para regularizar o documento solicitado. Após a regularização, a proposta retorna ao final da fila de contratações do CIS com o documento ajustado; realizada a conferência do ajuste, e estando correto, prossegue com a contratação.

2° Estando toda a documentação correta é realizada a solicitação de crédito, que possui três caminhos a seguir:

1. Pode-se reprovar a proposta, a pedido da área de negócio, ou por alguma razão.
2. A proposta sendo pré-aprovada, prossegue-se o cadastramento da operação, gerando o contrato/kit de formalização.
3. Caso a proposta não seja pré-aprovada, é realizada a solicitação de crédito que segue via sistema (esteira de crédito na rede colaborativa), para que o comitê de crédito analise a capacidade de pagamento do associado. Concluída a análise o autor da solicitação receberá uma ata de aprovação, aprovação com ajuste ou reprovação:
 - a. Aprovação: prossegue-se o cadastramento da operação, gerando o contrato/kit de formalização.
 - b. Aprovação com ajustes: o ajuste solicitado pelo comitê pode vir como sugestão, ou obrigatório. O CIS envia a ata para a UA, que avalia em caso de sugestão, se mantém a proposta original ou adere ao ajuste, e em caso de obrigatoriedade, realiza o ajuste solicitado, reencaminhando a proposta ao CIS. Após a verificação e ajustes realizados, prossegue-se o cadastramento da operação, gerando contrato/kit de formalização.
 - c. Reprovação: o CIS envia a ata para a UA que avalia e devolve a operação ao CIS para que seja realizada o cancelamento da proposta.

A próxima etapa, exceto para os financiamentos do BNDES, é o **envio do contrato/kit de formalização** do CIS para a área de negócio. O mesmo prosseguirá com os procedimentos de impressão, coleta de assinatura, liberação do crédito e coleta de notas que comprovem a aquisição dos insumos ou bens a que se destina a operação.

Para as operações de BNDES, após a geração do contrato/kit de formalização, o mesmo é enviado pela rede colaborativa a GOP (Gerência de Operações e Produtos) em Porto Alegre, juntamente com a documentação necessária para a contratação, onde são analisados. Realizada a análise, caso a GOP não solicite nenhum ajuste, o contrato retorna para o CIS, que **envia o contrato/kit de formalização da operação** para a agência a qual providencia as assinaturas e registro do contrato em cartório.

Com o protocolo de registro em mãos, a agência envia ao CIS para que seja efetuado o comando de liberação da operação. A partir da data de liberação, o associado possui de 60 a 180 dias, conforme o bem adquirido, para entrega das comprovações financeiras do bem financiado; essa documentação comprobatória é enviada ao CIS e enviada via rede colaborativa para a GOP. A GOP analisa os documentos, e os mesmos estando corretos, o processo é finalizado.

4.2.2 Análise da percepção dos colaboradores sobre o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

Foram aplicados 107 questionários para todos os colaboradores que atuam com crédito rural da cooperativa. Obteve-se 77 respostas (71,96%), fundamentais para entender melhor a percepção dos mesmos sobre o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG. A opinião dos envolvidos foi de extrema importância para identificar o perfil dos colaboradores, pontos fortes, pontos fracos e possíveis soluções para o processo.

1) Sexo

77 respostas

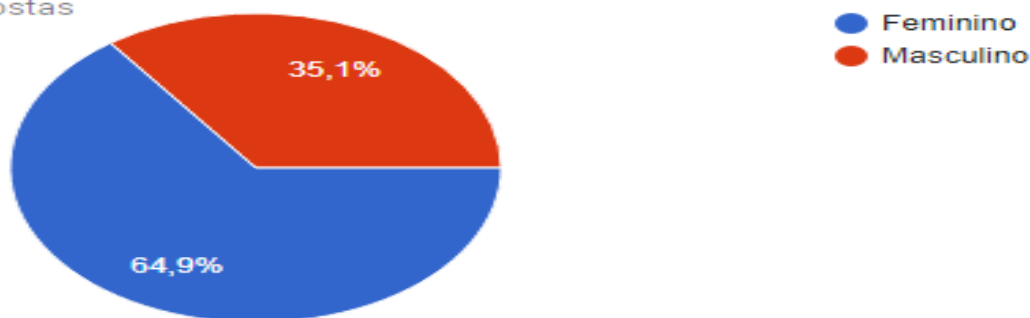


Gráfico 1: Sexo.

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Conforme demonstrado no gráfico 1, observa-se o predomínio do público feminino trabalhando com o crédito rural, representando 64,9% dos colaboradores entrevistados contra 35,1% dos colaboradores do sexo masculino. Quando questionados sobre a faixa etária, 67,5% dos entrevistados afirmaram possuir entre 25 a 35 anos, 20,8% possuem idade entre 35 a 45 anos, 7,8% afirmam ter entre 16 a 25 anos, e apenas 3,9 % dos colaboradores questionados possuem idade superior a 45 anos, conforme gráfico 2 apresentado abaixo.

2) Idade

77 respostas

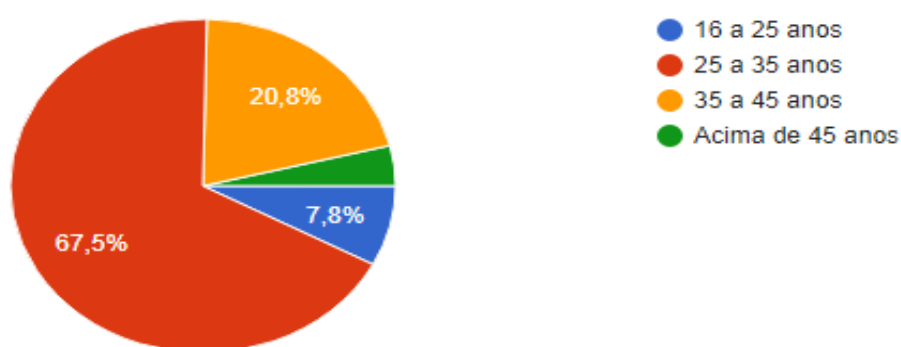


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Em relação ao nível de escolaridade demonstrado no gráfico 3, foi constatado que 53,2% dos colaboradores envolvidos com o crédito rural possuem formação superior completa ou em andamento; outros 46,8% apresentam MBA, especialização, pós-graduação, mestrado e doutorado, evidenciando o alto nível de instrução de todos os colaboradores da área.

3) Nível de escolaridade

77 respostas

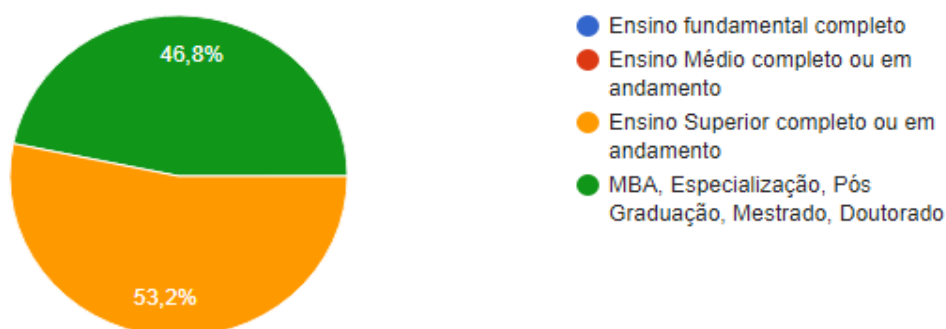


Gráfico 3: Nível de escolaridade

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Quando questionados sobre a área de atuação, gráfico 4 a seguir, foi constatado que 45,45% dos colaboradores que trabalham com o crédito rural atuam na área administrativa; 33,77% atuam na área de negócio; atendimento e caixa, 14,29% dos respondentes atuam como gerentes e coordenadores; 5,19% atuam na área de crédito e 1,30% atuam na área de controle interno.

4) Área de Atuação.

77 respostas

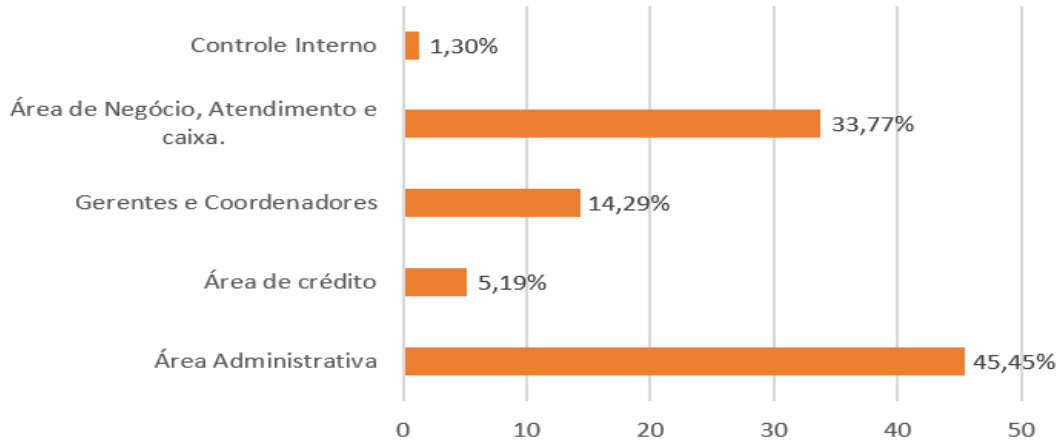


Gráfico 4: Área de atuação

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Perguntados sobre o tempo de Sicredi, gráfico 5 exposto abaixo, foi identificado que 50,6% dos respondentes afirmaram trabalhar a mais de 7 anos na cooperativa; 27,3% entre 3 a 7 anos, e 22,1% entre 0 e 3 anos. Referente ao tempo de função, gráfico 6 apresentado a seguir, 48,1% afirmaram estar na função entre 0 a 3 anos; 33,8% atuam de 3 a 7 anos na função e 18,2% atuam a mais de 7 anos na mesma função.

5) Tempo de Sicredi.

77 respostas

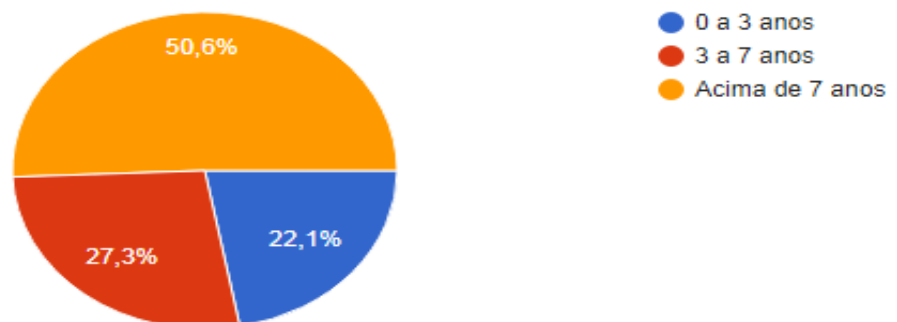


Gráfico 5: Tempo de Sicredi

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

6) Tempo Função

77 respostas

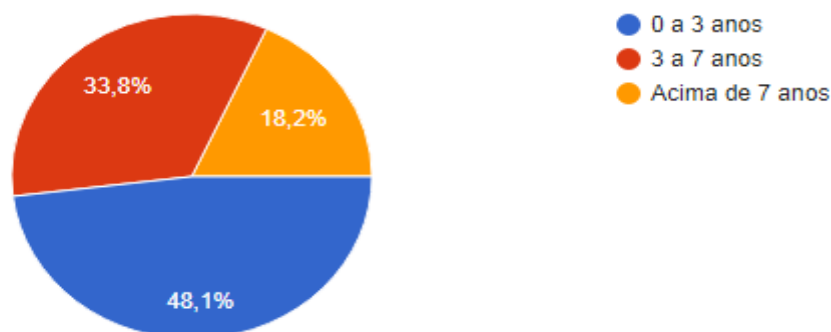


Gráfico 6: Tempo de Função

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Com base nos gráficos 5 e 6 apresentados, pode-se perceber que a Cooperativa disponibiliza a seus colaboradores diversas oportunidades, de crescimento, troca de função, oportunidades que possibilitam ampliar os conhecimentos, permitindo o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

7) Observando os processos envolvidos nas operações de crédito rural, desde a coleta da documentação com o associado, até a liberação do crédito. Você acredita que o processo como um todo, consegue atender a demanda dos associados de forma eficiente e eficaz?

77 respostas

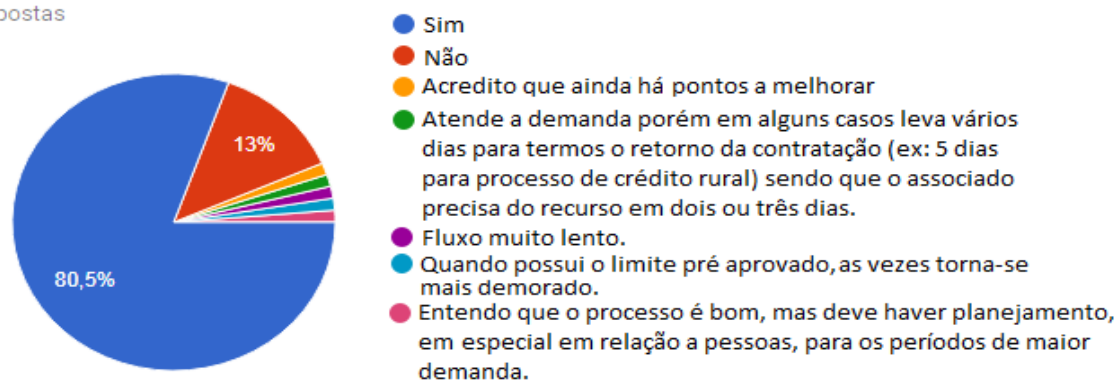


Gráfico 7: Percepção se o processo atende as demandas dos associados de forma eficiente e eficaz.

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Questionados se o processo, desde a coleta de documentação até a liberação do crédito atende à demanda dos associados de forma eficiente e eficaz, 80,5% dos respondentes afirmaram que sim- o processo atende às demandas; 13% afirmaram não atender, e outros 6,5% afirmam que o processo é bom, atende à demanda, porém o fluxo é lento, destacando que há pontos a serem melhorados.

Quando perguntados sobre os pontos positivos e pontos negativos do processo de centralização de crédito rural da cooperativa, questões 8 e 9 do apêndice A e B, foram levantados vários pontos que são importantes para termos uma visão geral de como o processo está sendo visto pelos colaboradores. Esses pontos estão relacionados abaixo e especificados a seguir:

Pontos positivos:

- Agilidade nos processos;
- Redução dos erros e retrabalho;
- Maior qualidade na análise da documentação;
- Segurança e confiabilidade;
- Assertividade nas contratações;
- Padronização dos processos;
- Área responsável (CIS), especialista nas operações de crédito rural;
- Redução do fluxo de trabalho das agências;
- Facilidade no encaminhamento das propostas.

Pontos negativos:

- Atrasos nos processos em épocas de maior demanda;
- Retrabalho e muitos pedidos de ajuste no mesmo processo, e ao retornar volta ao final da fila;
- Poucas pessoas na equipe para atender épocas de maior demanda;
- Ausência de um coordenador para a área;
- Falhas/falta de comunicação;
- Falta de treinamento específico para cada tipo de crédito;
- Falta de experiência e conhecimento da equipe no cis;
- Resistência a mudança e processos burocráticos.

Em análise aos dados coletados, entende-se que o processo é ágil em épocas de baixa demanda. Em contrapartida, ocorrem atrasos nas propostas em algumas épocas, pelo fato das

operações de custeio e investimentos serem mais sazonais- essas operações não param durante todo o ano- porém, em algumas épocas, nos períodos de safra, o processo se intensifica e a atual equipe do CIS não consegue atender todas as operações com a mesma agilidade que nos períodos de menor demanda.

Outro ponto que aparece fortemente como ponto positivo e negativo é o retrabalho. Como ponto positivo é destacado a redução de erros nas propostas, pois com a grande demanda das unidades de atendimento por outros produtos e serviços, dados importantes passavam despercebidos, podendo trazer prejuízos futuros para o associado e para a cooperativa. Como ponto negativo, foi apontado com frequência o excesso de devolução para ajuste na mesma proposta, o que causa retrabalho; e o fato das propostas retornarem ao final da fila. Porém, mencionado também por parte dos próprios entrevistados é que boa parte desses ajustes são devido a dados e informações enviadas de forma incorreta ou distorcida por parte da agência, ou impedimentos que vão surgindo no decorrer da contratação.

Os entrevistados apontaram como sendo positivo o fato da cooperativa ter uma equipe especialista nesse tipo de operações, que conseqüentemente, e como apontado pelos respondentes, proporciona uma análise mais qualitativa e criteriosa do processo como um todo. Nesse contexto, obtendo maior assertividade, segurança e confiabilidade na contratação das operações e ainda, uma padronização do processo que até então não era obtida com a contratação sendo realizada pelas agências.

Um dos apontamentos negativos mais frequentes foi a ausência de pessoas na área para atender às demandas e a falta de um coordenador para a equipe. Esse ponto é delicado, pois necessita de um planejamento mais minucioso, no sentido de que em épocas de baixa demanda, tornar-se-á necessário realocar esses profissionais para atuar em outras áreas.

Foi levantado como ponto negativo a falta de experiência e conhecimento por parte dos colaboradores do CIS. Isso se deve ao fato do processo de centralização ser recente - pouco mais de um ano- e a equipe ainda estar em formação. Observou-se que boa parte dos respondentes apontaram como negativo a falta de treinamento sobre cada tipo de crédito, a todos os colaboradores envolvidos, a resistência à mudança, adaptação à nova forma que os processos vêm sendo trabalhados e a burocracia dos processos, também foram lembrados negativamente.

Por outro lado, como positivo foi citado também a redução do fluxo de trabalho das agências - o que proporcionou aos colaboradores envolvidos mais tempo livre para prospecção

de novos negócios - além da facilidade no encaminhamento das propostas via sistema (Fluid), para análise da documentação e confecção dos contratos junto ao CIS.

10) Na sua opinião, o processo de centralização de crédito rural, está sendo positivo para a cooperativa?

77 respostas

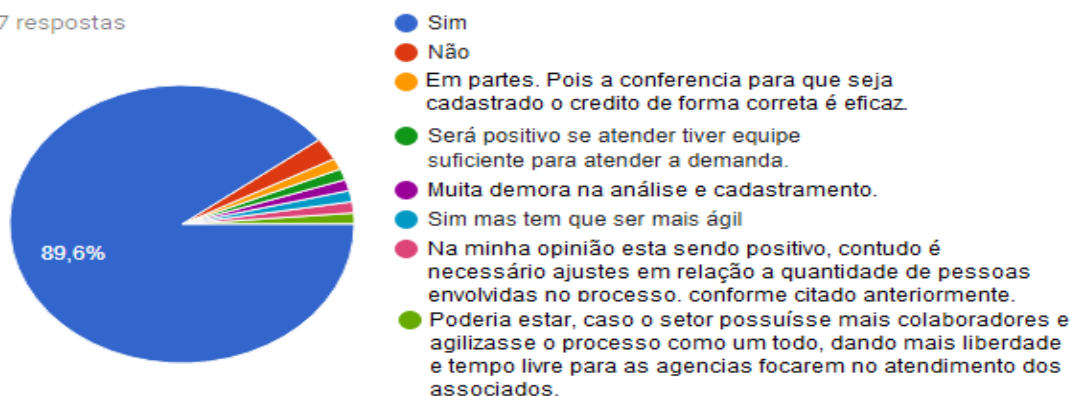


Gráfico 8: Percepção se o processo de centralização está sendo positivo.
Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

Quando questionados, sobre a percepção se o processo estaria sendo positivo para a cooperativa, gráfico 8 acima, 89,6% dos entrevistados afirmaram que sim, outros 2,6% disseram não estar, e 7,8% afirmaram que o processo está sendo positivo, porém faz-se necessário algumas melhorias para torná-lo mais ágil e conseguir atender à demanda de todas as unidades.

Ao serem perguntados sobre a percepção se houve melhora no fluxo de trabalho, pensando na agência que cada respondente atua, em comparação com os períodos pré e pós implantação da centralização de crédito rural, questão 12 do apêndice A, pode-se observar em análise as respostas que a maioria dos respondentes, ou seja, 66,67% (40 respostas) afirmaram que sim; com a implantação a agência passou a ter mais tempo livre para prospecção e realização de novos negócios, os processos estão mais assertivos e corretos. Um ponto interessante citado é o fato da percepção de que as agências estão mais críticas em relação à documentação, já na coleta do dossiê com o associado.

Em contrapartida, 8,33% (5 respostas), afirmaram que não perceberam melhorias com a implantação do processo, pois, segundo eles, no tempo em que se digitaliza a documentação e envia a proposta pela ferramenta ao CIS, já poderia estar contratando a operação diretamente no sistema, de forma mais rápida como era realizado no período pré centralização. Outros 16,67% (10 respostas) afirmaram que sim, porém acreditam ser necessários alguns ajustes para que se possa obter um melhor resultado com o processo, como a agilidade e redução de

retrabalhos. Ainda outros 8,33% (5 respondentes), preferiram não opinar, pois não faziam parte da equipe de colaboradores antes da implantação do processo de centralização do crédito rural.

4.3 SUGESTÕES/RECOMENDAÇÕES

A seguir, estão apresentadas as sugestões de melhorias na opinião dos colaboradores entrevistados, coletadas com base na pesquisa aplicada, e em seguida as sugestões apontadas pelo autor.

4.3.1 Sugestões dos respondentes

Em análise às respostas obtidas na questão 11, do apêndice A e B, na qual os colaboradores foram instigados a apontar sugestões que acreditam possíveis de melhorar o processo de centralização de crédito rural da cooperativa, de acordo com a percepção de cada um sobre o processo, foram elencados no quadro 12 abaixo, as sugestões mais recorrentes, apresentadas em ordem decrescente:

Sugestões apontadas pelos colaboradores entrevistados	Nº de citações
Maior número de pessoas na contratação, para agilizar o processo e atender a demanda de todas as agências.	23
Treinamentos com todos os envolvidos com o crédito rural.	21
Padronização, redução de burocracia.	17
Melhora na comunicação entre a equipe da centralização e agências.	13
Maior agilidade no processo.	11
Supervisão ativa sobre a equipe operacional e maior planejamento em épocas de maior demanda.	8
Mais atenção e organização na conferência.	4
Forma de solicitação de recursos.	1
Definição de fluxos mais precisos.	1
A interligação dos sistemas.	1
Exclusividade com a carteira agro, para maior aprofundamento na área.	1

Quadro 12: Sugestões dos colaboradores envolvidos.

Fonte: Dados primários - Apêndice A e B - setembro/2019.

O número de citações apresentadas nas sugestões contidas no quadro 12 acima, ultrapassam o número de questionários aplicados em função de ser uma questão aberta, na qual

os entrevistados apontaram mais de uma sugestão na mesma resposta, sendo que a análise realizada considerou todas as diversas opiniões citadas por cada respondente.

4.3.2 Sugestões do autor

Com base na análise do fluxo do processo e nos resultados obtidos através da aplicação dos questionários, possibilitou uma avaliação mais detalhada do processo sob várias perspectivas e pontos de vista. Baseado nesses pontos, a seguir estão elencadas algumas sugestões de melhorias, com as quais acredita-se capazes de tornar o processo mais eficiente e eficaz.

O fluxo sistêmico do processo observado apresenta fases distintas e diversos sistemas envolvidos. Entre eles alguns que não são passíveis de mudança por parte da cooperativa, por se tratar de sistemas controlados pela central. No entanto, a cooperativa possui algumas ferramentas próprias, que são passíveis de alterações, dentre elas a denominada Fluid, por onde são encaminhadas as propostas de crédito rural. Desta forma, baseado nos resultados obtidos, sugere-se a realização de uma adequação na ferramenta Fluid, para que as propostas devolvidas para as agências com ajuste, ao retornarem para o CIS, voltem para o início da fila, a fim de serem contratadas de imediato, ao invés do final, como ocorre atualmente. Nessa perspectiva, permite-se agilizar a liberação destes créditos, visto que são propostas mais antigas, e o tempo de espera por parte desses associados é maior, evitando desgaste e perda do negócio para outras instituições em função da demora na contratação.

Outra sugestão importante, com base nos resultados obtidos, seria a realização de treinamentos aos colaboradores envolvidos com o crédito rural. A finalidade principal é de sanar dúvidas, reforçar as regras de cada tipo de crédito, documentações exigidas em caso de Proagro¹, bem como ressaltar os dados obrigatórios que devem constar em cada documentação necessária. Além de treinamentos específicos sobre as particularidades do crédito rural que afetam diretamente no trabalho dos colaboradores das agências, como, negociação, taxas, enquadramentos, entre outros, bem como as particularidades que afetam a equipe de contratação do CIS, como alterações sistêmicas, entre outros.

¹ O Proagro é o Programa de Garantia da Atividade Agropecuária e tem como objetivo dispensar o pagamento (parcial ou total) da operação de crédito de custeio, no caso de perdas de receitas em decorrência de eventos climáticos indenizáveis.

Sugere-se ainda, a confecção de um manual próprio da cooperativa, simples e autoexplicativo, ressaltando os documentos necessários para cada operação: seus dados obrigatórios e aceitos pela equipe do CIS, além de orientações e informações básicas de como proceder em algumas situações atípicas ou casos especiais. Acredita-se que desta forma, a cooperativa teria uma padronização das operações de forma mais eficaz, e os colaboradores conseguiriam sanar boa parte de suas dúvidas, de forma prática e rápida, além de reduzir a grande demanda por suporte oferecido atualmente pela área de crédito.

Outra sugestão válida, é a realização de um “intercambio” entre os colaboradores que trabalham na equipe de contratação do CIS, e os colaboradores que trabalham nas agências, para que possam obter uma troca de experiências e entender de forma mais ampla todo o funcionamento do processo - desde seu início no atendimento ao associado, até a coleta de assinatura e liberação do crédito - visto que, boa parte da equipe do CIS são colaboradores novos e não tiveram a experiência de atuar junto às unidades de atendimento. Da mesma forma, propor que os colaboradores, que trabalham com o crédito rural nas unidades de atendimento, possam vir até a sede da cooperativa, junto a equipe do CIS, conhecer como funciona a centralização, como as propostas são analisadas, entre outros fatores; além de permitir uma relação de maior proximidade entre todas as partes envolvidas, e conseqüentemente melhorar a comunicação interna e bom relacionamento entre todos os colegas, bem como o fluxo do processo como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido para entender melhor o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG e identificar as vantagens e desvantagens que o processo proporcionou para a cooperativa, após sua implantação com a finalidade de realizar um alinhamento dos processos internos, buscando aproveitar da melhor forma possível e com maior agilidade, todos os recursos disponíveis.

A análise dos dados permitiu a identificação do perfil dos colaboradores, que trabalham com o crédito rural, e a identificação dos principais motivos que causam atrasos e retrabalhos no processo de centralização de crédito rural da cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

Observou-se o que o processo de centralização implantado pela cooperativa, veio para proporcionar maior qualidade na análise e contratação das propostas, maior segurança, agilidade e padronização das operações, no qual os colaboradores veem o processo de centralização como positivo, fazendo-se necessário alguns ajustes, a fim de contemplar todas as demandas da empresa.

Assim sendo, o presente trabalho atendeu aos objetivos propostos inicialmente, de mapear o processo de crédito rural e identificar as vantagens e desvantagens criadas pela implantação do processo de centralização. Além do mais, sugeriu possíveis melhorias no fluxo do processo, treinamentos, a algumas práticas que acredita-se solucionar os gargalos existentes no processo; atendendo, assim, a um nível satisfatório de conhecimento sobre o tema abordado.

Além disso, com essas análises e sugestões, espera-se que a cooperativa Sicredi Região da Produção RS/SC/MG, consiga melhorar seu fluxo de processos de crédito rural, atendendo de forma ágil e com qualidade todas as demandas de seus associados. Dessa forma, fortalecendo a marca e a competitividade diante das demais instituições financeiras, tornar-se referência no mercado em que atua e proporcionar aos colaboradores ganho de tempo e negócios.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Lenara Barbosa de. Gestão de processos ou gestão por processos? Qual método agrega maior valor na obtenção de melhores resultados nas organizações? Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/70967>>. Acesso em 14 abr. 2019.
- BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. MANUAL DE BPM Gestão de processos de negócio. Porto Alegre. RS. Bookman Editora Ltda. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. São Paulo. Editora Manole Ltda. 3ª Edição. 2015.
- COSTA, Lourenço; PILATTI, Luiz Alberto; COELHO JR., Thalmo de Paiva. Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística. XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil. 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1/073.pdf>. Acesso em: 05 maio. 2019.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo. Editora Prentice Hall. 2004.
- DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra, DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo. Editora Atlas Ltda. 2017.
- ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS DA REGIÃO DA PRODUÇÃO - Sicredi Região da Produção. Disponível em <<https://www.sicredi.com.br/html/regiao-producao/sobre/arquivo/estatuto-social.pdf>>. Acesso em 01 abr. 2019.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS Mona J. Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre, Editora AMGH Editora Ltda. 7ª Edição. 2014.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As novos desafios das empresas do futuro. RAE, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, Jul./Set. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- HISTORIA DO COOPERATIVISMO: primeiros passos. Disponível em <<https://www.ocb.org.br/história-do-cooperativismo>>. Acesso em 01 abr. 2019.
- HISTÓRICO: Disponível em:<<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/>>. Acesso em 17 ago. 2019.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. São Paulo. Editora Pearson Education do Brasil. 15ª Edição. 2015.

LAGE JÚNIOR, Murís. Mapeamento de processos de gestão empresarial. Curitiba PR. Editora Intersaberes. 1ª Edição. 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. São Paulo. Editora Atlas S.A. 6ª Edição. 2012

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Augusto. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall. 7ª Edição. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; Metodologia do trabalho científico. São Paulo, Editora Atlas Ltda. 8ª Edição, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro, Teoria Geral da Administração: da revolução urbana para a revolução digital. São Paulo, Editora Atlas Ltda. 8ª Edição, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Administração de Processos: Conceitos, metodologia, prática. São Paulo, Editora Atlas Ltda. 5ª Edição, 2013.

OLIVEIRA, Ualison Rebula de; PAIVA, Emerson José de, ALMEIDA, Dagoberto Alves de Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. Guaratinguetá, SP. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/2010ahead/aop_200701003.pdf>. Acesso em: 05 maio. 2019.

O QUE É COOPERATIVISMO: Disponível em <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em 01 abr. 2019.

PAIM Rafael; CARDOSO Vinicius; CAULLIRAUX Heitor; CLEMENTE Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. São Paulo. Artmed® Editora S.A. 2011.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo; Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2013.

RELATÓRIO ANUAL 2018: Sicredi Região Da Produção RS/SC/MG. Disponível em: relatório físico na sede da cooperativa, localizada na Av. Expedicionário nº 1195, Sarandi/RS.

SANCOVSCHI, Moacir. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. RAE, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n2/v39n2a09.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

SILVA, Leandro Costa da. Gestão e melhoria de processos: Conceitos, técnicas e Ferramentas. São Paulo: Brasnorte Livros e Multimídia Ltda., 2015.

SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO RS/SC INAUGURA NOVA SEDE: Disponível em: <<https://www.diariors.com.br/site/noticias/21102-sicredi-regi%C3%A3o-da-produ%C3%A7%C3%A3o-rs-sc-inaugura-nova-sede.html>>. Acesso em 18 ago. 2019.

SOMOS O SICREDI, A PRIMEIRA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA DO BRASIL: Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/quem-somos>>. Acesso em 17 ago. 2019.

SORDI, Jose Osvaldo de. Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo, Editora Saraiva. 4ª edição, 2014.

URDAN, Flávio Torres; URDAN André Torres. Gestão do Composto de Marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação táticas para empresas brasileiras casos e aplicações. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2ª Edição. 2013.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. Porto Alegre, Editora AMGH Editora Ltda. 6ª Edição. 2014.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AOS COLABORADORES DAS AGÊNCIAS.

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR

As questões abaixo foram elaboradas com a finalidade de identificar o perfil dos colaboradores envolvidos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

- 1) **Sexo:** () Masculino () Feminino
- 2) **Idade:** () 16 a 25 anos () 25 a 35 anos () de 35 a 45 anos () acima de 45 anos
- 3) **Nível de escolaridade:** () Ensino fundamental completo () Ensino Médio completo ou em andamento () Ensino Superior completo ou em andamento () MBA, Especialização, Pós Graduação, Mestrado, Doutorado
- 4) **Área de Atuação:**
- 5) **Tempo de Sicredi:** () 0 a 3 anos () 3 a 7 anos () acima de 7 anos
- 6) **Tempo Função:** () 0 a 3 anos () 3 a 7 anos () acima de 7 anos

ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões abaixo foram elaboradas com a finalidade de entender melhor a sua percepção sobre o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG. Sua opinião é muito importante para o entendimento, análise do processo, demandas e possíveis soluções de problemas que possam existir.

- 7) Observando os processos envolvidos nas operações de crédito rural, desde a coleta da documentação com o associado, até a liberação do crédito. Você acredita que o processo como um todo, consegue atender a demanda dos associados de forma eficiente e eficaz?
() Sim () Não
- 8) Na sua percepção, descreva quais pontos você considera positivos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?
- 9) Na sua percepção, descreva quais pontos você considera negativos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?
- 10) Na sua opinião, o processo de centralização de crédito rural, está sendo positivo para a cooperativa? () Sim () Não
- 11) Aponte sugestões que você acredita que possam vir a melhorar o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?
- 12) Pensando na sua agência, você percebeu que houve melhora no fluxo de trabalho, se comparar antes e depois do processo de centralização de crédito rural? Comente.

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AOS COLABORADORES DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL (SUREG).

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR

As questões abaixo foram elaboradas com a finalidade de identificar o perfil dos colaboradores envolvidos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG.

- 1) **Sexo:** () Masculino () Feminino
- 2) **Idade:** () 16 a 25 anos () 25 a 35 anos () de 35 a 45 anos () acima de 45 anos
- 3) **Nível de escolaridade:** () Ensino fundamental completo () Ensino Médio completo ou em andamento () Ensino Superior completo ou em andamento () MBA, Especialização, Pós Graduação, Mestrado, Doutorado
- 4) **Área de Atuação:**
- 5) **Tempo de Sicredi:** () 0 a 3 anos () 3 a 7 anos () acima de 7 anos
- 6) **Tempo Função:** () 0 a 3 anos () 3 a 7 anos () acima de 7 anos

ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões abaixo foram elaboradas com a finalidade de entender melhor a sua percepção sobre o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG. Sua opinião é muito importante para o entendimento, análise do processo, demandas e possíveis soluções de problemas que possam existir.

- 7) Observando os processos envolvidos nas operações de crédito rural, desde a coleta da documentação com o associado, até a liberação do crédito. Você acredita que o processo como um todo, consegue atender a demanda dos associados de forma eficiente e eficaz?
 () Sim () Não
- 8) Na sua percepção, descreva quais pontos você considera positivo no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?
- 9) Na sua percepção, descreva quais pontos você considera negativos no processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?
- 10) Na sua opinião, o processo de centralização de crédito rural, está sendo positivo para a cooperativa? () Sim () Não
- 11) Aponte sugestões que você acredita que possam vir a melhorar o processo de centralização de crédito rural do Sicredi Região da Produção RS/SC/MG?