

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

**LUANA BRIZOLA MORAES**

**FLUXO DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO DO**  
**SICREDI PLANALTO MÉDIO/RS: Unidade de Atendimento São**  
**Cristóvão**

**PASSO FUNDO**

**2014**

**LUANA BRIZOLA MORAES**

**FLUXO DOS PROCESSOS DE SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO DO  
SICREDI PLANALTO MÉDIO/RS: Unidade de Atendimento São  
Cristóvão**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Cássia Pasqual.

**PASSO FUNDO**

**2014**

Dedico este trabalho aos meus pais, Tania e Wilmar, à minha irmã Lara, e ao meu namorado Marcelo, que me apoiaram em todos os momentos e que são meu orgulho e meu espelho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e força que me dá diariamente. Sem isto não conseguiria concluir este trabalho.

Quero agradecer também, imensamente, aos meus pais pela vida, carinho, dedicação, cuidado e amor.

A eles minha eterna gratidão.

Agradeço muito à minha irmã, que é parte de mim, por todos os conselhos e momentos que ela me auxiliou de uma forma ou de outra diante das dificuldades.

Agradeço ao meu namorado, pela paciência e compreensão durante o período da faculdade, pelas palavras de incentivo, carinho e ânimo.

Agradeço a todos os professores da Universidade de Passo Fundo que contribuíram para a realização desse trabalho, em especial à minha orientadora Prof. Ms. Cassia Paqual, pela prestatividade e atenção.

Agradeço também aos colegas que tive no decorrer do curso, pela companhia e amizade do primeiro ao último dia de aula.

Agradeço 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

MORAES, Luana Brizola. **Fluxo do processo de solicitação de crédito do Sicredi Planalto Médio/RS**: Unidade de Atendimento São Cristóvão. Passo Fundo, 2014. 80f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014

É cada vez maior, em todos os tipos de organizações, a busca pela excelência no atendimento aos clientes explorando-se a capacidade de atender suas demandas e expectativas. Neste contexto, encontra-se a unidade de atendimento São Cristóvão da Cooperativa de Crédito Sicredi Planalto Médio, uma instituição financeira cooperativa que busca alternativas para se enquadrar nesse perfil que atualmente é exigido no mercado. Para tanto, o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de auxiliar a unidade de atendimento São Cristóvão a encontrar soluções viáveis para a melhoria do fluxo de seu processo de solicitação de crédito, buscando atender a demanda de seus associados de forma mais ágil e competitiva, diminuindo o tempo de espera das solicitações de crédito e melhorando a qualidade do serviço prestado. Para tanto a pesquisa delineada foi de cunho qualitativo e exploratório, por meio de um estudo de caso único que, em função do propósito de pesquisa, configura-se como proposição de planos. Como instrumentos de coleta de dados a pesquisa utilizou-se de entrevista, realizada com o gerente administrativo financeiro da unidade de atendimento, e a aplicação de questionários aos colaboradores da área de negócios da referida unidade, além do acompanhamento e observação do fluxo das atividades de crédito, tornando possível identificar os tempos que cada atividade leva para ser concluída bem como as atividades mais morosas envolvidas nesse processo. Os principais gargalos encontrados no processo referem-se à morosidade em função do processo ser totalmente manual, e da sobrecarga de atividades do gerente administrativo financeiro e dos colaboradores das carteiras pessoa física e do agronegócio. Dessa forma, após análise dos dados obtidos comparados ao referencial teórico, foi possível, como resultado da pesquisa, criar um fluxograma buscando padronizar e aperfeiçoar o processo e sugerir algumas soluções para que a empresa tenha um melhor desempenho e visibilidade diante de seus associados e no mercado de modo geral.

**Palavras-Chave:** Fluxos. Retrabalhos. Processos. Unidade de atendimento de cooperativa de crédito.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Diferencial competitivo da UA São Cristóvão na visão dos colaboradores da área de negócios.....	53
Gráfico 2 - Principais elementos de um processo de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios.....	54
Gráfico 3 - Vazão aos processos de solicitações de crédito dos colaboradores de acordo com o tempo de espera do associado.....	55
Gráfico 4 - Melhorias a serem realizadas no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios .....	56
Gráfico 5 - Sistemas online envolvidos no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios .....	57
Gráfico 6 - Retrabalhos no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios .....	58
Gráfico 7 - Possíveis melhorias no processo de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios .....	59
Gráfico 8 - Envolvimento de outros colaboradores nas demandas de crédito da UA, na visão dos colaboradores da área de negócios.....	60
Gráfico 9 - Tempo mínimo e máximo das renovações cadastrais determinadas pelos colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio .....	62
Gráfico 10 - Tempo médio das atividades voltadas para salvar documentos, elaboração do parecer e inclusão da proposta de crédito, determinadas pelos colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio .....	62
Gráfico 11 - Tempo médio de análise das propostas de crédito da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio, determinado pelo gerente administrativo financeiro da UA .....	63
Gráfico 12 - Tempo médio para a contratação de crédito , de acordo com os colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e	

agronegócio .....	63
Gráfico 13 - Tempo médio para coleta de assinaturas dos contratos de crédito, determinado pelos colaboradores da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio .....	64
Gráfico 14 - Tempo médio de conferência dos documentos e liberação do crédito da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio, de acordo com o gerente administrativo financeiro da UA .....	64

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Gap</i> 's existentes na empresa e da empresa para o cliente .....	20
Figura 2 - Cobertura Sicredi no Brasil.....	45
Figura 3 - Organograma do Sicredi .....	46
Quadro 1 - Identificação do tempo em minutos para cada atividade do processo de crédito .....	61
Figura 4 - Fluxograma do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BPM: *Business Process Management* – Gestão de Processo de Negócio

IFC: *International Finance Corporation*

MAP: Mapa de atividades processuais

MP: Mapeamento de Processos

Oscip: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

RD: *Rabo Financial Institutions Development*

RS: Rio Grande do Sul

UA: Unidade de Atendimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	TENDÊNCIAS NO SETOR DE SERVIÇOS .....	15
2.1.1	Qualidade em serviços.....	17
2.2	REENGENHARIA .....	23
2.2.1	As bases da reengenharia.....	24
2.2.2	Reengenharia de processos .....	25
2.3	PROCESSOS.....	28
2.3.1	Tipos de processos .....	28
2.3.2	Administração de processos.....	29
2.4	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....	32
2.5	MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	34
2.6	PLANO DE MIGRAÇÃO.....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	VARIÁVEIS DO ESTUDO OU CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	39
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA .....	40
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	41
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA: A SICREDI .....	43
4.1.2	Sicredi Planalto Médio .....	47
4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA .....	48
4.2.1	Análise da percepção do gerente administrativo financeiro sobre os processos envolvidos nas solicitações de crédito da UA São Cristóvão .....	48

4.3	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS .....	52
<b>4.3.1</b>	<b>Análise da percepção dos colaboradores sobre os processos envolvidos nas solicitações de crédito da UA São Cristóvão .....</b>	<b>52</b>
4.4	ANÁLISE DO TEMPO DE CADA ATIVIDADE DO PROCESSO DE CRÉDITO E IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES MAIS MOROSAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO .....	60
4.5	FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO DA UA SÃO CRISTÓVÃO .....	65
4.6	SUGESTÕES/RECOMENDAÇÕES .....	69
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE A - Entrevista .....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário .....</b>	<b>78</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A busca das organizações pelo aprimoramento de seus processos não é assunto novo. Em todos os tempos houve quem se preocupasse em entregar produtos e serviços de qualidade. Mas agora, mais do que nunca, a gestão da produção é vista pelas empresas do mundo todo e dos mais variados segmentos, como um desafio na busca da excelência em serviços. O interesse pela qualidade e organização dos processos está aumentando e, com isso, os clientes estão ficando mais exigentes. As empresas e instituições prestadoras de serviços precisam cada vez mais investir na qualidade do atendimento, na redução do tempo de espera e na agilidade dos processos para manter, fidelizar e conquistar novos clientes no mercado. Abrindo espaço para um universo pouco explorado que é a produção em serviços, a evolução dos sistemas de produção vem promovendo grandes transformações na maneira com que as empresas planejam e utilizam seus recursos.

Atualmente, as pressões por parte dos clientes estão cada vez mais fortes, exigindo das organizações produtos de qualidade que atendam as suas necessidades e expectativas, o que inclui, frequentemente, como já dito, agilidade no atendimento e preços mais competitivos. Os gestores se veem obrigados a implantar sistemas produtivos que visem à eliminação ou pelo menos a redução significativa de desperdício. Dessa forma, é possível identificar que um dos principais problemas que ocorre em uma empresa ou instituição prestadora de serviços é adequar seus processos para atender seus clientes com menores prazos de entrega.

Nesse contexto, de diferenciação dos serviços e concorrência acirrada, as cooperativas de crédito destacam-se pela qualidade do atendimento oferecido aos seus associados, assumindo obrigações de retorno financeiro e atendendo as expectativas tanto dos seus sócios e colaboradores, como também da sociedade. Porém, perdem oportunidades de negócios quando trata-se de agilidade nas demandas de seus associados.

Dessa forma, cabe à área de gestão de serviços, pelo mapeamento de processos, fornecer uma visão geral dos processos existentes na empresa, identificando as principais tarefas desenvolvidas, bem como suas respectivas funções e classificação de cargos.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O cooperativismo desenvolveu-se como uma forma democrática de geração de emprego e renda diante das desigualdades existentes ao longo dos séculos. Cooperativas de crédito são formadas por uma sociedade de pessoas tendo como objetivo oferecer serviços financeiros aos seus associados. Além disso, buscam a diminuição das desigualdades sociais, facilitam o acesso a serviços financeiros, disseminam o espírito de cooperação, e estimulam a união das pessoas visando ao bem-estar comum.

A Cooperativa de Crédito Sicredi Planalto Médio destaca-se perante as outras instituições financeiras, pela valorização do relacionamento, buscando agregar renda e contribuir para a qualidade de vida dos seus associados. O Sicredi compreende o acionistas da Sicredi Participações S.A. (SicrediPar), bem como as empresas e entidades por esta controladas, entre elas o Banco conjunto de 112 Cooperativas de Crédito Singulares, quatro Cooperativas Centrais, Cooperativo Sicredi S.A., que atuam no mercado sob a marca SICREDI e adotam padrão operacional único. O sistema conta, atualmente, com 2,3 milhões de cooperados, atuando em dez estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins) com mais de mil pontos de atendimento.

O número de instituições financeiras atuando no mercado tem crescido a cada ano e por isso torna-se necessário um alinhamento dos processos internos visando aproveitar da melhor maneira, e com agilidade, todos os recursos disponíveis para a produção de novos negócios. Dessa forma, o mapeamento de processos apresenta-se como uma forma viável de fornecer uma visão geral dos processos existentes na empresa, identificando as principais tarefas desenvolvidas, bem como suas respectivas funções e classificação de cargos. A partir dessas possibilidades o mapeamento de processos é aliado da gestão de processos, neste contexto, para identificar processos existentes e pontuar os ineficazes, buscando melhorias nos fluxos internos e no atendimento das demandas externas.

Sendo assim, o presente trabalho tem como pretensão estudar o fluxo do processo de solicitação de crédito da Cooperativa de Crédito Sicredi Planalto Médio – Unidade de

Atendimento (UA) São Cristóvão, identificando os possíveis gargalos dentro dos processos. Para tanto, define-se como pergunta norteadora: Que ações são necessárias para tornar o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão mais eficiente?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão expostos o objetivo geral do presente estudo, bem como os objetivos específicos, que serão buscados na intenção de responder à pergunta de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Explorar as possíveis ações necessárias para que o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão do Sicredi Planalto Médio se torne mais eficiente.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Fazer uma análise da percepção do gerente administrativo financeiro quanto ao processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão;
- b) fazer uma análise da percepção dos colaboradores da área comercial quanto ao processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão;
- c) analisar o tempo que cada atividade leva para ser concluída, bem como identificar as atividades mais morosas envolvidas no processo de crédito da UA São Cristóvão;
- d) criar um fluxograma para o processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão.;
- e) sugerir possíveis soluções para o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entende-se por fundamentação teórica, o conjunto de conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento de um trabalho, com base em fontes disponíveis sobre o tema que será abordado, tendo importância fundamental na elaboração dos resultados de uma pesquisa. Nesse capítulo, serão abordados temas como tendências no setor de serviços, qualidade em serviços, reengenharia, processos, gestão de processos de negócios, mapeamento de processos, plano de migração, entre outros.

### 2.1 TENDÊNCIAS NO SETOR DE SERVIÇOS

Segundo Martins e Laugeni (2005), os serviços têm uma série de características:

a) Alto contato com o cliente: na prestação de serviço, a presença do cliente é parte do processo. Este contato, se dá no *front office*, em que o fornecedor procura atender o cliente da melhor forma possível. Dependendo da natureza do serviço o mesmo pode ser executado em um outro local, sem a presença do cliente. Este local é denominado em inglês de *back room* ou *back office*. As características do *back room* são de baixo contato com o cliente, maior previsibilidade, possibilidade de padronização e melhor controle;

b) Participação do cliente no processo: de acordo com o grau de participação, os serviços podem ser divididos em: quase manufatura, cliente como participante e cliente como produto. No serviço cliente como participante, o cliente participa do processo, como nos bancos, pelos caixas eletrônicos e internet. No serviço cliente como produto, o cliente sofre a ação do prestador do serviço, como em uma barbearia;

c) Pericibilidade: o serviço é altamente perecível. Se não consumido na hora, se perde;

d) Não estocável: não se pode armazenar serviço. Deve ser consumido assim que fornecido;

e) Mão de obra intensiva: o termo serviço está intimamente ligado a pessoas. Embora hoje em dia já seja grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, com a utilização crescente de máquinas e equipamentos de controle computadorizados, o custo da mão de obra ainda predomina sobre os demais;

f) Curtos *leads times*: o tempo de atendimento não pode ser longo, pois o cliente se cansaria;

g) *Output* variável e não padronizável: o mesmo serviço prestado por diferentes pessoas terá uma variabilidade maior do que um mesmo produto fabricado por diferentes máquinas. É muito mais difícil obter a padronização quando se trata de pessoas;

h) Intangibilidade: o serviço é um bem intangível;

i) Dificuldade de se medir produtividade: a medida da produtividade em serviços é mais difícil em decorrência da maior dificuldade de se avaliar os outputs e inputs dos sistemas envolvidos;

j) Dificuldade de se medir qualidade: qualidade em serviços é altamente subjetiva. Uma das abordagens mais estudada de qualidade em serviços é a dos cinco *gaps*. Nessa abordagem, procura-se a comparação entre aquilo que o cliente realmente avalia e aquilo que o fornecedor acha que seria o ideal, como será posteriormente desenvolvido.

Apesar desta complexidade dos serviços, é cada vez maior a participação de empresas prestadoras de serviço na economia globalizada. Há alguns anos, as multinacionais eram basicamente empresas manufactureiras, que detinham a tecnologia de fabricação de um certo produto. Hoje em dia já tem-se multinacionais exclusivamente prestadoras de serviços. É uma tendência generalizada, ultimamente, a melhoria da produtividade em serviços. Os softwares de gestão integrada têm trazido significativas melhorias na qualidade e presteza dos serviços, eliminando retrabalhos e melhorando o atendimento ao cliente, com respostas em tempo real (MARTINS; LAUGENI, 2005, p.437).

As constantes mudanças no setor de serviços têm feito essas empresas repensarem, objetivando o aumento da produtividade e da qualidade nos processos e no atendimento ao cliente, seu principal foco. Os trabalhos em serviços estão cada vez mais específicos, exigindo dos seus funcionários capacitação e organização, para atender a demanda em tempo hábil, garantindo, assim, desempenho superior aos seus concorrentes.

O setor de serviços emprega mais pessoas e gera maior parcela do produto interno bruto na maioria das nações do mundo. Dessa forma, o cliente constitui a base de referência de todos os esforços feitos nas empresas modernas. Atendê-lo da melhor forma possível deve

ser o objetivo de toda empresa, essas, por sua vez, necessitam cada vez mais de esquemas de processamento da demanda, rápidos e eficazes (MARTINS; LAUGENI, 2005, p.437).

As instituições financeiras, diante desta realidade, têm enfrentado grandes desafios para garantir sua sobrevivência e crescimento. Com os avanços tecnológicos e as exigências crescentes do mercado, as cooperativas, de forma geral, precisaram/precisam rever conceitos e procedimentos internos para atender às necessidades do cliente e não perder espaço no mercado. Tais procedimentos devem estar alinhados para atender às demandas de forma ágil, com eficiência, qualidade e menor custo, evitando desperdício de tempo e produtividade.

Do ponto de vista das operações, as organizações procuram ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza. Um dos focos de atenção prioritário do gerente de operações é, portanto, procurar organizar e gerenciar os recursos produtivos da melhor forma para atingir este objetivo. Dentro de uma organização cujos recursos estejam adequadamente alocados, absolutamente todos têm, de fato, algo a contribuir para a competitividade da organização. Em termos de empresas de serviços, isto pode dar-se através da influência nas expectativas do cliente quanto ao serviço a ser prestado e a influência na percepção do cliente quanto ao serviço prestado (CORRÊA; GIANESI, 1994, p. 198).

### **2.1.1 Qualidade em serviços**

Slack et al. (1997), ressaltam que as percepções, ou seja, a forma que os clientes percebem um produto podem variar enormemente. No caso de serviços, a percepção entre diferentes clientes pode variar ainda mais, devido ao fato dos serviços serem intangíveis. Além do mais, envolve o relacionamento entre pessoas e os clientes internos e externos, partes desse processo. Essas características trazem aos serviços a percepção de qualidade subjetiva.

Moreira (2008, p.553) defende a ideia da relação entre qualidade e produtividade. Se um produto, serviço ou atividade é feito de forma correta e com qualidade logo na primeira vez, evita-se refazer o trabalho ou consertá-lo posteriormente. Refazer ou consertar implica jogar fora as horas de homens e máquinas que foram gastas para fazer as coisas malfeitas; implica, no final, gastar muito mais tempo para fazer a mesma coisa e, conseqüentemente, implica produtividade menor. Ao contrário, um trabalho bem feito logo no início economizará tempo e dinheiro e, portanto, aumentará a produtividade e rentabilidade.

A preocupação com a qualidade deve ser contínua. Reestruturar a forma com que os processos são desenvolvidos dentro da empresa poderá trazer um alto nível de qualidade em produtos e serviços e, ainda, aumentar a vantagem competitiva. Por mais que a qualidade seja intangível e um tanto subjetiva para quem vê de fora, a empresa precisa entender qual é seu foco, seus pontos positivos e o que precisa melhorar. Tendo claro estas ideias é possível adequar os processos a um nível de qualidade superior, aumentando a visibilidade perante os olhos dos clientes, além de diminuir significativamente os custos e desperdícios. Martins e Laugeni (2005, p.531) descrevem os elementos da qualidade na prestação de serviços:

a) confiabilidade: o serviço é diferente do produto industrial, porque é intangível, e não pode ser tocado, inspecionado nem armazenado. O cliente leva para casa não um produto físico, mas sim a confiança de que determinado serviço vai atender suas expectativas e necessidades;

b) cortesia: o serviço é mais complexo do que um produto industrial, pois envolve o relacionamento entre pessoas, sendo sua qualidade, geralmente subjetiva;

c) comunicação: esta, precisa ser realizada de forma eficaz, buscando clareza na explicação para o cliente sobre o serviço que está sendo oferecido;

d) capacidade de entender as necessidades do cliente: não se pode falar em serviço sem se falar em clientes. É essencial a identificação clara dos clientes para que se identifique o serviço que é desejado;

e) fácil utilização: os clientes buscam praticidade e agilidade na utilização dos serviços.

f) credibilidade: serviços que satisfazem ou superam as expectativas dos clientes, criam uma imagem positiva diante dos demais;

g) ser competente: o fato de envolver pessoas aumentam as chances de erro. Por isso, atenção e conhecimento são aspectos fundamentais.;

h) segurança: percepção do cliente quanto ao serviço oferecido. Confiança nos serviços online e autoatendimento.

i) rapidez na resposta: o fator tempo é determinante na prestação de serviço.

j) aspectos visíveis: ampliação do serviço, valor agregado ao cliente. Serviços explícitos e implícitos.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p.531), para que um serviço apresente os elementos de qualidade, devem ser removidos os cinco *gaps*. Estes são as divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e o cliente e que resultam em má qualidade do serviço.

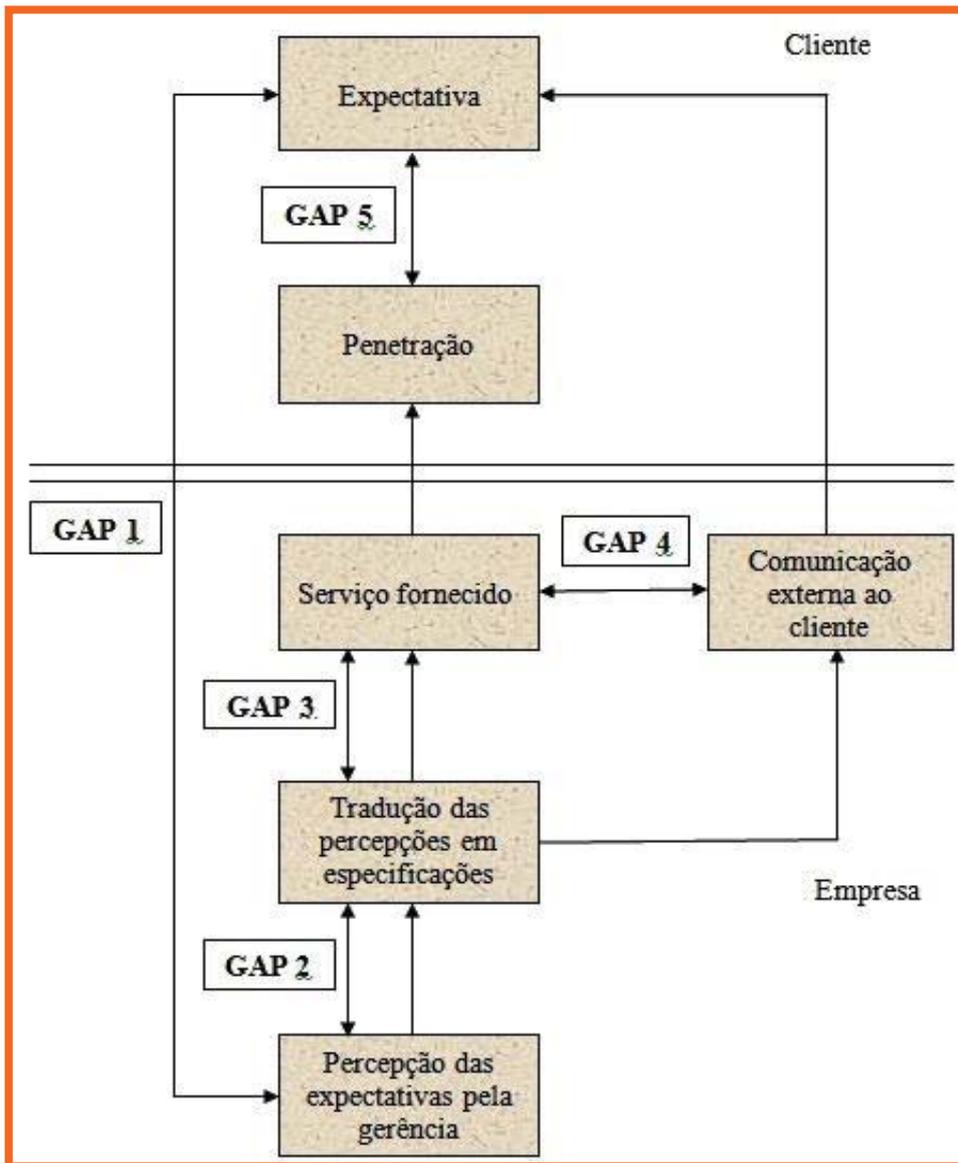
Para Suraman, Zeithami e Berry (1985 apud MARTINS; LAUGENI, 2005, p.531) os cinco *gaps* são:

- a) *Gap* 1: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente;
- b) *Gap* 2: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente;
- c) *Gap* 3: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado;
- d) *Gap* 4: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;
- e) *Gap* 5: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido;

As principais razões para a ocorrência dos cinco *gaps*, na visão de Martins e Laugeni (2005, p.532), são:

- a) *Gap* 1: má investigação das necessidades do cliente e comunicação deficiente com o cliente e dentro da empresa;
- b) *Gap* 2: falta de compromisso com a qualidade; falta de metodologia no estabelecimento de especificações e dificuldade em perceber se é possível a execução do serviço;
- c) *Gap* 3: falta de conhecimento para realizar o serviço; falta de trabalho em times e problemas de relacionamento e de motivação;
- c) *Gap* 4: desconhecimento quanto ao andamento dos trabalhos; falta no controle das operações; comunicações inadequadas e motivação para exagerar a realidade.

Os cinco *gaps* mencionados acima, estão representados na Figura 1.



**Figura 1 - Gap's existentes na empresa e da empresa para o cliente**

Fonte: Martins e Laugeni (2005, p. 532).

A qualidade em serviço é dada pela comparação entre a percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tinha, previamente, quanto ao serviço. Se o nível de percepção estiver aquém do nível de expectativa, o cliente levará a impressão de um serviço de baixa qualidade. O *gap 5* representa esta diferença. A existência do *gap 5* representa um problema de qualidade percebido pelo cliente. Os outros *gaps* são possíveis causas para que o *gap 5* ocorra (CORRÊA; GIANESI, 1994, p. 202).

Em muitos serviços, a produção e o consumo do serviço ocorrem frequentemente de forma simultânea. Para Corrêa e Gianesi (1994, p.201), na maioria dos casos, não há como produzir um serviço antes e inspecionar sua qualidade depois. Além disso, o processo de prestação do serviço é praticamente tão importante na formação da percepção da qualidade do

cliente quanto o próprio resultado final. Hoje, para todos os sistemas de operação, já se aceita amplamente que qualidade deve ser construída ao longo da produção, através da garantia de que cada processo esteja sob controle. Segundo Corrêa e Gianesi (1994, p. 203), algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas de cada *gap*. Tais falhas recebem classificações, como se vê:

1) *Falhas do tipo 1:*

a) foco/seleção de clientes: selecionar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas;

b) pesquisa: executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas (as expectativas mudam) e focalizadas na qualidade;

c) pré-formação das expectativas dos consumidores: utilizar os mecanismos disponíveis para influir na formação das expectativas: preço, consistência na prestação do serviço e comunicação;

d) desagregação do conceito de qualidade: compreender melhor os critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço: competência, flexibilidade, consistência, atendimento/atmosfera, velocidade de atendimento, acesso, credibilidade/segurança, tangíveis.

e) canal de comunicação formal: abrir canais de comunicação formais como caixa de sugestões/ reclamações, centro de atendimento ao cliente, entre outros;

f) canal de comunicação informal: abrir canais de comunicação informais através de incentivo e motivação para a postura perspectiva de todo o pessoal de contato com os clientes;

g) redução da distância entre a gerência e os funcionários de linha de frente: reduzir os níveis hierárquicos e abrir canais formais e informais de contato;

h) desenvolvimento de uma cultura de serviços: gerenciar os recursos humanos visando à comunicação com o cliente: seleção, treinamento, medidas de desempenho e remuneração.

2) *Falhas do tipo 2:*

a) análise do pacote de serviços: identificar como cada componente do pacote pode contribuir para a avaliação do cliente a respeito dos critérios competitivos priorizados: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos;

b) análise do ciclo de serviço: analisar as diversas etapas de prestação do serviço segundo o ponto de vista do cliente;

c) análise dos momentos de verdade: projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender/ superar as expectativas dos clientes.

### 3) *Falhas do tipo 3:*

a) adequação do processo as expectativas dos clientes: analisar as opções disponíveis para as principais dimensões de processo (grau de contato, grau de participação do cliente e grau de personalização) e adequá-la às expectativas dos clientes;

b) adequação da tecnologia ao trabalho: escolher e adotar a tecnologia adequada ao processo e às expectativas dos clientes;

c) adequação dos funcionários ao trabalho: executar o recrutamento, a seleção e o treinamento visando ao conhecimento da missão, ao trabalho de equipe e à adequação aos níveis desejados de autonomia;

d) estabelecimento de padrões: estabelecer padrões de operações que orientem as decisões operacionais dos funcionários sem, contudo, prejudicar os níveis necessários de flexibilidade e autonomia;

e) definição de medidas de avaliação de desempenho: estabelecer medidas de avaliação de desempenho que sejam coerentes com o que se espera dos funcionários, principalmente visando as expectativas dos clientes;

f) utilização de ferramentas de análise de qualidade: histogramas, diagramas de processos, curva ABC, diagrama espinha de peixe, gráficos de controle;

g) utilização de medidas à prova de falhas: desenvolvimento de mecanismos à prova de erros.

### 4) *Falhas do tipo 4:*

a) coordenação entre marketing e operações: as duas funções devem participar juntamente do projeto do serviço e do acompanhamento do desempenho das operações;

b) formação de expectativa coerente: nunca se devem formar expectativas mais altas do que as operações podem alcançar;

c) comunicação entre o processo: qualquer falha de comunicação deve ser corrigida facilitando-se e incentivando-se a comunicação com o cliente durante o processo de serviço, de forma a corrigir as expectativas e /ou a percepção do serviço prestado.

### 5) *Falhas do tipo 5:*

a) Percepção do cliente: esta falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4. Um aspecto interessante é que falhas de 1 a 4 podem estar ocorrendo simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando, num primeiro momento, falhas do tipo 5. Por exemplo, a identificação equivocada de que a velocidade de atendimento é um critério importantíssimo e que a expectativa dos clientes é a de que o atendimento seja o mais rápido possível, quando na verdade, os clientes apreciam esperar pela comida enquanto aproveitam o

ambiente agradável (*Gap 1*). O gerente especifica padrões e procedimentos e procura motivar seus funcionários que busquem alta velocidade de atendimento. Contudo, por problemas diversos, os funcionários não conseguem atender os clientes rapidamente, gerando um tempo de atendimento bem maior que o especificado (*Gap 3*). Ironicamente, os clientes sentem-se satisfeitos, pois o tempo de atendimento é compatível com suas reais expectativas, pelo menos até que o gerente, após muito esforço, consiga reduzir o tempo de atendimento aos níveis especificados e, orgulhoso de seu feito, comece a receber reclamações de clientes que se sentem “enxotados”.

## 2.2 REENGENHARIA

Para Morris e Brando (1994), reengenharia é o reprojeto dos processos de trabalho do negócio e a implementação de novos projetos. Gonçalves (2000) adiciona que a reengenharia busca as iniciativas de mudança radical do processo. Para estes autores, a reengenharia assenta-se em atividades como reprojeto, redesenho, reinvenção e reformulação.

Hammer e Champy (1994) conceituam a reengenharia “como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Dessa definição decorrem quatro palavras-chaves:

- a) fundamental: a reengenharia busca fazer unicamente o essencial, o fundamental;
- b) radical: a reengenharia desconsidera todas as estruturas e procedimentos e procura inventar novas maneiras de fazer o trabalho. Ela impõe uma renovação radical;
- c) drástica: a reengenharia joga fora tudo o que existe atualmente na empresa, destrói o antigo e busca sua substituição por algo novo. A reengenharia impõe uma renovação drástica. Ela é totalmente descontínua, pois não aproveita o que já existe;
- d) processos: a reengenharia orienta o trabalho para os processos e não para as tarefas, ou para os serviços, nem para pessoas ou para a estrutura organizacional. A reengenharia impõe uma renovação dos processos. Busca entender o “quê” e o “por quê” e não o “como” do processo.

De modo geral, a reengenharia busca novas formas de realizar os processos, esquecendo a estrutura antiga. Pois, o que foi bom até o momento não significa que será o melhor modelo para a empresa sempre. A mesma busca integrar e facilitar as atividades de

todos os níveis da empresa, de forma ágil e eficiente. Por isso, precisa levar em consideração a demanda dos clientes, atendendo as suas expectativas e, também, o desempenho da organização, contribuindo para o sucesso da empresa.

### **2.2.1 As bases da reengenharia**

A abordagem da reengenharia repousa sobre os três componentes mais significativos do processo de negócios da empresa, que segundo Morris e Brando (1994) são:

a) as pessoas: estas servem como facilitadores da reengenharia. Para tanto, as pessoas passam a trabalhar de maneira completamente diferente do que faziam antes. Passam a receber novos conhecimentos e habilidades. A reengenharia provoca profundas mudanças nas pessoas e no seu comportamento. Mas, ao mesmo tempo, a reengenharia depende dessas mudanças nas pessoas para poder acontecer. A reengenharia somente pode ser realizada e praticada por meio das pessoas;

b) a tecnologia: a tecnologia da informação serve como facilitadora para a criação de novos processos. É graças a tecnologia da informação que a reengenharia pode provocar mudanças radicais. Não fora isto, as mudanças seriam apenas superficiais ou evolutivas, e não revolucionárias e drásticas. Este enorme salto é proporcionado pela tecnologia da informação;

c) Os processos em si: os novos processos empresariais são totalmente criados, redesenhados, reprojatados de maneira radical. Não é simples melhoria, evolução, desenvolvimento, aperfeiçoamento de um processo existente. A reengenharia cria processos inteiramente novos e substitui as funções tradicionais por uma visão dos processos empresariais.

Os esforços de reengenharia podem ser grandes ou pequenos em sua extensão. Existem três níveis de mudanças por meio da reengenharia. Cada nível determina o escopo e a abrangência das mudanças dentro da empresa, sendo estas: a mudança envolvendo toda a empresa e apoiada pela alta direção, a mudança de processos que é proposta pelas equipes de mudanças e a mudança da tarefa dentro de um cargo que é efetuada pela força de trabalho com alguma coordenação da gerência (CHIAVENATO, 1995, p. 24) .

O fator humano é o mais difícil de ser mudado. Pois, envolve pessoas que possuem hábitos, costumes e forma de realizar suas atividades que precisam ser alterados, deixando assim a zona de conforto. A tecnologia auxilia para que o processo de mudança seja mais

rápido e drástico, mudando radicalmente os processos e introduzindo um novo modelo voltado para a organização com um todo.

### 2.2.2 Reengenharia de processos

Processo é uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. A reengenharia de processos visa não á melhoria dos processos, mas á sua substituição por processos inteiramente novos, de modos radicais e revolucionários. Este tipo de esforço não é, portanto, de melhoria, mas de reinvenção, no sentido de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos ou externos á organização, com objetivos específicos quanto ao desempenho, a fim de assegurar a vantagem competitiva e o máximo retorno do investimento (MORRIS; BRANDON, 1994).

De acordo com Hammer e Champy (1994, p.123) a estrutura de processo é uma visão dinâmica da maneira pela qual a organização produz valor. Além do mais, o processo tem elementos como custo, prazos, qualidade da produção e satisfação do cliente, e a abordagem de processo das atividades implica em uma forte ênfase sobre a melhoria da forma pelo qual o trabalho é feito em contraste com o enfoque nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. Dificilmente os processos são claramente conhecidos dentro das empresas, pois as pessoas geralmente respondem por departamentos ou por unidades de trabalho, mas ninguém é responsável por toda a sequência de um determinado serviço. Cada processo tem seu início e seu término, suas entradas (*inputs*) e saídas ou resultados (*outputs*), mas ninguém o gerencia em toda a sua extensão.

Oliveira (2011, p.45) escreve que a reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados, que 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. Alguns dos princípios básicos a serem considerados na abordagem da reengenharia em nível de processos, segundo Oliveira (2011, p. 46) são:

- a) os processos estão em qualquer nível da reengenharia, inclusive organizacional e de negócios, pois representam os novos focos de atuação das pessoas nas empresas;
- b) as responsabilidades das pessoas também devem estar nos processos e suas atividades, e não apenas nas unidades organizacionais;

c) 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;

d) na reengenharia, é reavaliada cada uma das atividades correlacionadas aos processos desenvolvidos e operacionalizados pela empresa.

A reengenharia de processos parte do princípio de que uma das maneiras de melhorar o desempenho de uma organização é mudar os seus processos. Para Morris e Brandon (1994), os principais objetivos da reengenharia de processos são:

- a) qualidade;
- b) custo e eficiência operacional da empresa;
- c) serviço e resposta ao cliente;
- d) vantagem competitiva da empresa.

Assim sendo, existem várias razões para reengendrar os processos de uma empresa, segundo Morris e Brandon (1994):

a) porque eles fazem parte do planejamento organizacional visando proporcionar uma maior diferenciação e potencial de vantagem competitiva;

b) porque a melhoria dos processos é a única oportunidade de reduzir significativamente os custos, sem reduzir a produção ou a qualidade;

c) porque a tecnologia apoia diretamente o processo, de maneira que a melhoria do mesmo é a maneira mais recomendável de tirar proveito das novas tecnologias.

Hammer e Champy (1994) afirmam que não se trata de melhorar um trabalho existente, mas sim de verificar se o processo que inclui esse trabalho é realmente necessário e, se é necessário, como o processo poderia ser realizado. Gouillart e Kelly (1995 apud GONÇALVES, 2000) propõem um redesenho da arquitetura de trabalho, que consiste em alinhar os processos individuais, melhorando-os com grande envolvimento das equipes encarregadas das análises, como também, em alinhar todos os macroprocessos, envolvendo toda a organização da empresa. O redesenho consiste em detectar pontos de conectividade entre os processos, verificando claramente as relações de causa e efeito existentes entre eles.

As atividades de um processo, conforme descreve Oliveira (2011, p.53), devem abranger as seguintes variáveis:

a) custo do processo: referem-se aos recursos despendidos pelo processo, como número de pessoas envolvidas, custos de materiais, papéis, documentos, transações manuais ou eletrônicas dentre outras;

b) entradas: são os insumos que permitem dar andamento ao fluxo do processo, ou seja, são as entradas que alimentam o processo;

c) fluxo do processo: é a sequência através de atividades definidas e repetitivas e com um determinado tempo de ciclo. É a própria essência do processo, que é retratada por meio do desenho pelos modelos gráficos. Aqui reside o foco principal da reengenharia de processos;

d) saídas ou produção: geralmente são bens ou serviços destinados ao cliente interno ou externo. Constituem o resultado final do processo;

e) tempo de ciclo: é o tempo total despendido para completar o processo do seu início ao fim. A soma do tempo de processamento das tarefas é bem menor do que o tempo de ciclo do processo, porque este inclui também os seguintes tempos: tempo de espera, tempo de movimentação de materiais, produtos, serviços ou documentos, tempo de arquivamento ou de armazenamento, tempo de aprovação e outros tempos intermediários envolvidos no processo;

f) valor agregado: é o valor adicionado em função das tarefas que compõem o processo. O valor agregado é igual ao valor de saída menos o valor de entrada. Pode ser introduzido por meio de um valor adicionado ao produto/serviço ou como redução do tempo gasto pelo pessoal administrativo;

g) medidas de eficácia: algumas medidas de eficácia do processo poderão ser incluídas para mensuração quantitativa visando à comparação de resultados obtidos sob diferentes condições externas e diferentes situações. Custo, lucratividade, qualidade e satisfação do empregado são medidas comuns de eficácia. A satisfação do cliente é uma medida de eficácia que tem prioridade sobre as demais. Quando a medida de eficácia é bem definida, ela torna-se o critério para a avaliação do processo. Ela passa a representar o resultado (*output*) do processo e reflete os efeitos combinados de todos os elementos nele envolvidos;

h) objetivos: representam a direção para onde se pretende ir. Vários objetivos múltiplos devem ser satisfeitos simultaneamente, enquanto outros entram em conflito;

i) restrições: todo sistema ou processo sofre restrições e limitações em termos de disponibilidade de recursos, condições externas, políticas da empresa e tecnologias envolvidas.

Segundo Oliveira (2011, p. 54), a reengenharia possibilita a empresa alavancar seus resultados por duas fontes:

a) incrementos de receitas provenientes da diferenciação dos produtos e serviços, bem como dar maior agilidade e precisão na interação com os clientes;

b) redução de custos pela racionalização administrativa, maior interação com os fornecedores e análise integrada dos sistemas e processos administrativos.

Dessa forma, é preciso ter claro o que foi e a forma com que foi realizado os processos até o momento e o que a empresa precisa mudar, tendo como objetivo melhorar seus indicadores de resultado, buscando, para isso, agilidade para atender a demanda, ou reduzir custos, e ainda buscar a reestruturação nos processos para evitar retrabalhos e desperdício de tempo. No geral, as empresas buscam os dois como objetivo. Pois, a busca pela agilidade, reduz o tempo, as falhas e, conseqüentemente, eleva o resultado da organização.

## 2.3 PROCESSOS

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem ter um processo envolvido. Da mesma forma, não tem sentido ter um processo se este não oferece um produto ou serviço final.

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).

### 2.3.1 Tipos de processos

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). Existem, na visão de Mohrman Susan et al., 1995 apud GONÇALVES, 2000, três categorias básicas de processos empresariais:

a) processos de negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;

b) 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;

c) processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997 apud GONÇALVES, 2000).

### **2.3.2 Administração de processos**

Administração de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresenta relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 58). O mesmo autor apresenta as principais etapas que o executivo deve considerar para o desenvolvimento da administração de processos nas empresas:

#### *1) Comprometimento*

A finalidade dessa fase é a apresentação, o debate, a estruturação geral, o entendimento e o consequente comprometimento, por todos os profissionais, direta ou indiretamente envolvidos, para o adequado desenvolvimento dos trabalhos de administração de processos nas empresas. Os aspectos básicos de cada uma das etapas da fase de comprometimento para com o desenvolvimento e a implementação dos processos nas empresas são:

a) conceitos básicos, evolução e aplicação dos princípios de administração de processos na empresa;

b) metodologia de desenvolvimento e implementação dos processos;

c) análise e debate das vantagens da administração de processos na empresa;

d) análise e debate das precauções que devem ser consideradas no desenvolvimento e implementação da administração de processos na empresa;

- d) desenvolvimento de reunião de trabalho com ampla participação de executivos-chaves na organização;
- e) estruturar o modelo ideal de administração de processos tendo em vista a realidade da empresa;
- f) treinar todos os envolvidos;
- g) elaborar o planejamento estruturado de todo o processo de mudanças.

A implantação inicial da administração de processos, de qualquer organização, requer aceitação, entendimento e apoio por todos os envolvidos no processo. O desenvolvimento de novos processos ou novas maneiras de realizá-los precisa do comprometimento de toda a equipe para efetivamente sair do papel e funcionar de fato. Não basta apenas querer, é preciso entrar em ação. Cabe inicialmente aos administradores de equipe e à alta direção a realização de reuniões para apresentação e discussão da metodologia, treinamentos e planejamento para melhor desenvolvimento dos processos na organização.

## 2) Estruturação

A finalidade desta fase é a identificação de todos os aspectos a serem considerados para os adequados 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. Os aspectos básicos dessa fase são:

- a) identificar as expectativas dos clientes;
- b) identificar os processos estratégicos da empresa que interagem com os processos dos clientes;
- c) estabelecer e aplicar medidas de desempenho para a empresa;
- d) identificar os processos de apoio aos delineamentos estratégicos da empresa;
- e) identificar os problemas e estruturar o processo de atuação sobre eles;
- f) identificar os sistemas e os subsistemas focos de análise;
- g) identificar as atividades permanentes e as esporádicas para cada sistema e subsistema estabelecido;
- h) estabelecer os processos para os sistemas e subsistemas identificados;
- i) identificar as atividades principais que agregam valor;
- j) mapear a empresa e aplicar *benchmarking*;
- l) estimular os recursos necessários para os processos estabelecidos;
- m) priorizar os processos.

Para a estruturação de novos processos é preciso identificar todos os aspectos que podem influenciar e que devem ser considerados para a elaboração dos mesmos, levando em consideração a realidade e o momento atual da empresa. Identificar e estruturar fases, pessoas, funções, tempos e atividades.

### 3) *Análise*

A finalidade básica dessa fase é a estruturação final da sistemática da administração de processos para sua efetiva aplicação na metodologia. Os principais aspectos das etapas dessa fase são:

- a) estabelecer a situação futura desejada que alavanque os resultados da empresa a partir da otimização dos processos;
- b) assimilar toda a realidade otimizada dos processos e de sua administração;
- c) aprimorar a análise do valor agregado;
- d) aplicar o *benchmarking* no processo e aprimorar o estabelecimento dos indicadores de desempenho;
- e) analisar os resultados esperados;
- f) delinear os processos ideais;
- g) decompor a passagem da situação atual para a situação futura;
- h) analisar as alternativas;
- i) definir as prioridades.

Esta etapa requer uma avaliação profunda do que foi proposto, visando a situação futura desejada e seus resultados. Ao fazer isso, é preciso avaliar como a empresa está inserida no cenário competitivo e frente à perspectiva do mercado, buscando ajustar o serviço às necessidades futuras dos clientes.

### 4) *Desenvolvimento*

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. Os principais aspectos dessa etapa são:

- a) delinear o sistema de informações gerenciais;
- b) otimizar a relação entre os processos e as informações necessárias;
- c) estruturar os processos;
- d) identificar, obter e aplicar tecnologias;
- e) adequar a estrutura organizacional;

- f) delinear os perfis de atuação;
- g) identificar o catalisador responsável pelos processos.

O foco nesta fase é garantir um modelo de operações que não leve ao retrabalho, perda de esforço e eficiência ou, ainda, que gere altos custos para a empresa. É necessário criar oportunidades de melhorias que podem incrementar, automatizar, simplificar ou eliminar um processo, visando ganho de escala ou transferência de atividades para terceiros. Isto inclui medir, atuar e melhorar, além de definir indicadores e controle a serem utilizados.

### 5) Implementação

Esta última fase não deve ser considerada como o término da aplicação da administração de processos. A mesma deve ser considerada, em si, um processo administrativo e nunca deve terminar, sendo, inclusive, uma postura e filosofia de atuação da empresa.

A preocupação maior é assegurar melhores resultados, incluindo uma mudança na maneira de pensar e agir. Maior percepção das relações entre os processos, treinando e controlando os responsáveis por essas atividades, visando um fluxo mais controlado e equilibrado. Este novo modelo de processo está vinculado a resultados de negócios e requer análise e decisão de como será o hoje e o amanhã da empresa para, assim, atingir os objetivos iniciais propostos.

## 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Tendo raízes nas iniciativas de controle total da qualidade em voga nos anos 1970 e 1980, a abordagem baseada em processos ganhou grande atenção na década de 1990 como uma proposta radical de reengenharia de processos em conjunto com sistemas integrados de gestão (DAVENPORT, 1994). A partir da virada do século, entretanto, surgiu uma nova onda da visão de processos, denominada Gestão de Processos de Negócio - *Business Process Management* (BPM), a qual busca combinar as vantagens de abordagens radicais e incrementais (CHANG, 2006 apud ALBUQUERQUE, 2012) – modelando processos, mas mantendo a capacidade de mudança, apoiando-se, para tanto, na intensa participação da equipe envolvida para a gestão de mudanças.

A abordagem de BPM persegue, assim, dois objetivos principais: por um lado, visa à formalização dos processos em modelos ou diagramas, a fim de estruturar o trabalho e

melhorar o controle, conferindo maior previsibilidade às atividades organizacionais. Por outro lado, a obtenção de flexibilidade tem se tornado um dos principais objetivos de projetos de BPM na atualidade, em que o contexto organizacional é marcado por grande turbulência e céleres mudanças (SMITH; FINGAR, 2003 apud ALBUQUERQUE, 2012).

As organizações são um sistema composto por partes internas, que também fazem parte de um sistema maior, interagindo com fornecedores, clientes e trabalhadores, todos dentro de um universo de constantes mudanças sociais, políticas, econômicas e ambientais no mercado em que atuam. Diante dessa situação, faz-se necessário buscar a maneira mais eficiente de atuar mais interativamente e, mesmo sob contexto de mudanças, continuar com competitividade (CEZARO, 2012, p. 173). Segundo Sordi (2008, p.18 apud CEZARO, 2012), processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final.

Para Gonçalves (2000 apud CEZARO, 2012), as empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menor ênfase à estrutura funcional da empresa. Esse novo modelo de gestão trabalha com foco no cliente externo, já que os negócios começam e terminam nele.

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.

Neste sentido, a empresa que trabalha sobre a abordagem da gestão de processos consegue engajar sua equipe e responsabilizá-la pela execução do processo para gerar um resultado comum. Além disso, a gestão por processos ajuda a identificar os pontos de retrabalhos e desgastes do colaborador, aperfeiçoando suas atividades. Assim sendo, criando um fluxo de trabalho horizontal, o colaborador consegue ter mais visão e conhecimento do fluxo dos processos e a empresa maior aproveitamento. Isso, com o objetivo principal de fazer com que os responsáveis pelo processo consigam desenvolver suas atividades de maneira correta, ágil e satisfatória para o cliente.

## 2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapa de processos de uma empresa fornece uma macrovisão dos processos existentes. Essa visão, ampla e abrangente, permite visualizar as interligações e as interdependências entre os diversos processos empresariais. Morris e Brandon (1994) preferem a denominação mapa de atividades processuais (MAP). Trata-se de um diagrama mais complexo e abrangente que serve para identificar todas as atividades operacionais que estão sendo executadas na empresa. Proporciona todas as informações necessárias para se entender o conjunto de operações processuais, tanto por meio da representação gráfica dos fluxos de trabalho como das informações a eles associadas.

O mapeamento de processos tem por objetivo tornar mais explícitas e claras as atividades desenvolvidas pela empresa. A partir do mapeamento, a gestão da empresa define o planejamento das atividades, as técnicas e métodos de execução e os mecanismos de controle. O MAP ajuda a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e dar as direções para o programa das atividades (ROSA, 2012, p. 157).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de serviços, além de ser uma excelente ferramenta que possibilita o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação daqueles que necessitam de mudanças (ALMEIDA; CORREIA, LEAL, 2002).

Os MAPs são utilizados, de acordo com (MORRIS; BRANDON, 1994), em quatro situações, simplificadas abaixo:

- a) configuração do posicionamento: para descrever o fluxo do trabalho atual;
- b) reconstrução dos processos de trabalho: realinhamento de funções e atividades;
- c) reengenharia do negócio: quando proporcionam o suporte para a modelagem do fluxo de trabalho;
- d) implementação da operação: quando passou por um processo de reengenharia.

Geralmente são necessários vários mapas de todas as atividades da empresa. Os mapas são realizados em rede ou hierarquicamente. Para iniciar o mapeamento do fluxo de cada atividade é preciso perguntar o que cada pessoa faz para o departamento responsável. As respostas serão convertidas em uma lista de atividades, como um fluxograma das funções de cada um. Cada atividade pode ser dividida em níveis menores de detalhes. A média, segundo

Morris e Brandon (1994), é de três a quatro níveis distintos de decomposição. Em qualquer atividade, o número de níveis de decomposição necessários para se chegar até o nível de função organizacional depende da complexidade de cada tarefa.

O mapa de processo é um documento que apresenta um grande número de informações de forma estruturada e organizada. Estas informações, conforme Morris e Brandon (1994), incluem:

- a) todas as telas de sistemas computadorizados usados pela função organizacional;
- b) todos os relatórios utilizados pela função organizacional, tanto gerados por computador como derivados manualmente;
- c) as regras e políticas aplicadas a cada função organizacional;
- d) todo suporte de processamento externo;
- e) tempo ou ciclo comum, como picos de vendas, períodos de produção ou processamento;
- f) descrições sobre quem, o que, quando, onde, como e por quê;
- g) todas as atividades especiais, como os projetos em que o pessoal apropriado esteja envolvido;
- h) volume totalizado por período e totalizado por pessoa, conforme a classificação e nível do cargo;
- i) descrições de cargos do pessoal e o número de empregados por descrição de cargos e do nível de habilidades;
- j) identificação básica de todas as principais tarefas realizadas em uma função organizacional e sua classificação em cargos;
- l) anotações sobre problemas ou fraquezas do atual método de trabalho de executar a função organizacional.

O mapa de processos é construído, inicialmente, por meio de várias entrevistas com os gerentes e equipe administrativa. Os gerentes fornecem as informações necessárias para a descrição do primeiro e segundo nível hierárquico. Já, o pessoal do administrativo fornece as informações para os dois níveis mais inferiores. A construção do mapa de processos começa pelos departamentos, através de entrevistas com os gerentes responsáveis. Cada entrevista tem dois objetivos. O primeiro objetivo é informar o processo ao entrevistado e como o mesmo se encaixa no esforço global da reengenharia. O segundo objetivo é a coleta de informações. Os entrevistados são questionados sobre qual departamento organizacional é responsável e o que produz, como as atividades estão relacionadas e em que sequência são realizadas

(CHIAVENATO, 1995, p. 222). Chiavenato (1994, p.223) sugerem um quadro de anotações para ser usado durante a entrevista. À medida que as ações são identificadas,

elas podem ser traçadas no quadro a fim de que o entrevistado possa relacionar-se melhor com a identificação das ações e do fluxo do trabalho e familiarizar-se com o mapa de processos no sentido de facilitar o seu entendimento. O analista deve perguntar continuamente como as atividades se relacionam e quais são suas sequências. Cada ramificação será seguida, uma de cada vez até que esteja completa. À medida que o fluxo se desdobra deve perguntar quais os documentos usados para a realização das tarefas e quais os problemas experimentados quando executam a ação. Quando o fluxo por concluído, deve perguntar se têm ideias sobre como as coisas poderiam ser melhoradas (CHIAVENATO, 1995, p. 223).

O mapeamento de processos contribui para melhorar um processo existente ou criar um novo modelo, uma nova forma de realizar as atividades. Auxilia também a empresa na visão clara de seus pontos fortes e fracos e o que efetivamente precisa ser reestruturado, tais como redução de custos, gargalos, atividades redundantes, retrabalhos, excesso de documentações e aprovações, atividades de baixo valor agregado são alguns pontos de melhorias que o MAP pode apresentar como resultado. 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.

## 2.6 PLANO DE MIGRAÇÃO

Após montado o mapa de processos da empresa, são elaboradas as alternativas de redesenho e reprojeto, com escolhas das alternativas mais adequadas ou viáveis para a empresa. Posteriormente, é elaborado o plano de migração, que permite sair da situação atual e ir para outra totalmente diferente. As pessoas afetadas pelas mudanças já terão trabalhado com a equipe de reengenharia para definir as operações antigas e depois planejá-las, contribuindo pessoalmente com o processo. Desta maneira, as pessoas já terão conhecimento do processo de reengenharia, como forma de treinamento intensivo. A equipe terá uma compreensão clara da nova operação e como as pessoas devem se encaixar e contribuir com o processo (CHIAVENATO, 1995, p. 226).

Morris e Brandon (1994) definem todas as atividades relativas à etapa de migração em si, como a passagem da operação atual para a nova, devem ser detalhadamente definidas no programa, e elas passam a representar todo o processo de migração. O plano de migração permite um controle contínuo sobre a implementação da nova operação e deve incluir:

- a) procura de novos espaços;
- b) mudança de instalações físicas;
- c) mudança na produção - seja na fábrica como no escritório;
- d) implementação do novo fluxo de trabalho;
- e) implementação de uma nova estrutura organizacional;
- f) mudança de políticas e normas organizacionais;
- g) mudança e/ou criação de descrição de cargos;
- h) mudança do suporte de computadores;
- i) treinamento intensivo de pessoal;
- j) estabelecimento de planos operacionais de contingência.

Ao implementar a nova operação, a empresa terá uma grande oportunidade de melhorar as relações com sua equipe e ainda, deixar de lado possíveis demissões, que acontecerá com a reengenharia. A preocupação com as relações humanas será maior. Será preciso investir na equipe com treinamentos, promoções de cargos e salários, transferências e aquisição de novas habilidades. Quando o projeto de reengenharia é implementado a organização torna-se mais competitiva e seu pessoal motivado e realizado, entendendo melhor suas funções e participações nos processos. A qualidade de vida das pessoas melhora e a organização também, não só dos setores, mas de todo o conjunto (MORRIS; BRANDON, 1994).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que tornaram possível a compreensão dos métodos e técnicas utilizadas para responder ao problema de pesquisa.

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

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

De acordo com a abordagem do problema "Que ações são necessárias para tornar o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão mais eficiente?" a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, na medida que faz uso de descrições subjetivas e observações para obter a resposta. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.52), a pesquisa qualitativa descreve a "complexidade de determinado problema e a interação entre certas variáveis" para compreender processos dinâmicos. Conforme o objetivo proposto nesse estudo de "explorar as possíveis ações necessárias para que o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA Sicredi São Cristóvão se torne mais eficiente", a presente pesquisa classifica-se como exploratória. Na visão dos referidos autores, esta "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses" (2004, p.53). Na maioria dos casos envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema

pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão. Os autores ainda definem a pesquisa descritiva como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento entre variáveis. Esse tipo de pesquisa contempla a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

Em função do propósito de pesquisa, este estudo caracteriza-se como de proposição de planos, que na visão de Diehl e Tatim (2004), consiste em apresentar propostas para solucionar determinado problema organizacional, no caso, ações necessárias para tornar o fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão mais eficiente. No que refere-se ao procedimento técnico de pesquisa, essa configura-se em um estudo de caso único. Segundo Yin (2001), o estudo de caso único representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. O autor enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê”, e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados. Para Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso apresenta várias vantagens que fazem com que o delineamento se torne mais adequada em diversas situações.

Pode-se afirmar também que trata-se de uma pesquisa aplicada, pois trata de estudos e práticas que foram utilizadas buscando atingir o objetivo proposto. Trata-se de uma pesquisa quantitativa que de acordo com Diehl e Tatim (2004) consiste em coletar e analisar dados numéricos por meio de técnicas estatísticas, incluindo a ferramenta de Excel para análise dos dados obtidos e criação dos gráficos.

### 3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO OU CATEGORIAS DE ANÁLISE

#### *a) Gestão de Processos*

A gestão por processos visa desenvolver esforços dentro da organização para que os departamentos funcionem como um todo, onde cada parte possa analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa. A gestão por processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio.

#### *b) Gargalos*

Em um processo sequenciado, a eficiência da operação é determinada pelo nó de menor valor que é o gargalo.

*c) Mapa de Processos*

O mapa de processos de uma empresa fornece uma macrovisão dos processos existentes. Trata-se de um diagrama mais complexo e abrangente que serve para identificar todas as atividades operacionais que estão sendo executadas na empresa. Proporciona todas as informações necessárias para se entender o conjunto de operações processuais, tanto por meio da representação gráfica dos fluxos de trabalho como das informações a eles associadas.

*d) Crédito*

As cooperativas de crédito são instituições que oferecem serviços financeiros, tendo como principal fonte de renda financiamentos e empréstimos. O crédito, por sua vez, estimula a economia do país, levando as pessoas ao consumo, atendendo as necessidades desses consumidores e gerando riqueza para os serviços. A necessidade de crédito para as pessoas físicas está vinculada, em geral, à aquisição de bens e gastos pessoais, como saúde, lazer, educação, moradia, reforma de um imóvel. Nas empresas, a necessidade de crédito vincula-se à aquisição de matéria prima, máquinas e equipamentos, ampliações e capital de giro.

Ao conceder um empréstimo, a instituição financeira compra um risco, o de não receber a dívida. Por isso, torna-se importante determinar o risco de inadimplência e seus fatores determinantes: a fraca qualidade no processo de solicitação e análise de crédito (fator interno) e o agravamento da situação macroeconômica, que pode resultar na escassez de clientes saudáveis (fator externo).

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Para Diehl e Tatim (2004), população ou universo é um conjunto de elementos que podem ser mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar, podendo ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme as pretensões da pesquisa. Amostra é uma parcela da população selecionada.

Para o presente trabalho, foi considerado como população o total de colaboradores da área de negócios da UA São Cristóvão do Sicredi Planalto Médio, totalizando sete pessoas. Entre essa população encontra-se o gerente administrativo financeiro e outros seis

colaboradores da unidade de atendimento responsáveis pela área negocial (assistentes e gerentes de negócios).

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Diehl e Tatim (2004) definem entrevista como um encontro entre duas pessoas com o objetivo de uma delas conseguir informações a respeito de certo assunto mediante a uma conversa profissional. Nesses termos, foi realizada a entrevista (Apêndice A), seguindo-se um roteiro previamente planejado, no dia 22 de setembro de 2014, com o gerente administrativo financeiro, responsável este pela análise das solicitações de crédito de até determinado valor. A referida entrevista se deu a partir de 11 perguntas para, a partir disso, definir o ponto de vista do colaborador referente ao fluxo do processo de solicitação de crédito do Sicredi. A entrevista foi aplicada na presença do pesquisador, pois acredita-se na maior eficiência, clareza e melhor troca de informações deste modo de coleta de dados.

Após, foram aplicados 6 questionários iguais (conforme Apêndice B), nos dias 23 e 24 de setembro de 2014, para os demais colaboradores da área de negócios buscando entender melhor suas percepções sobre o processo de crédito. Questionário, conforme Diehl e Tatim (2004, p.68) é um instrumento de coleta de dados primários "constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". Além disso, foi possível identificar os pontos positivos e as melhorias a serem realizadas no processo, por meio de observação local. Essa técnica estimulou novas descobertas sobre o assunto e deu ênfase na totalidade dos procedimentos. "A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade" (DIEHL; TATIM, 2004, p.71).

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme asseguram Diehl e Tatim (2004, p.82), na pesquisa de caráter qualitativo, como é o caso desta, a análise e interpretação de dados é a fase em que o pesquisador, de posse de enorme quantidade de dados, precisa organizá-los e dar-lhes um significado, um

valor. Assim sendo, foram analisadas as informações obtidas nas entrevistas e questionários, na tentativa de interpretá-los e identificar as relações entre eles e o referencial teórico, traduzindo esses achados na forma de texto, que apresenta-se ao Capítulo 4. Dessa forma, evidenciou-se a importância de todos os dados coletados para o presente estudo, buscando uma visão mais clara e detalhada do fluxo do processo de solicitação de crédito atual da UA, identificando-se os gargalos e retrabalhos para, a partir disso, definir as possíveis soluções para a melhoria da agilidade, qualidade e eficiência desse processo.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Os resultados obtidos através do presente estudo estão dispostos em três partes, sendo a primeira a caracterização da empresa, seguida da apresentação dos resultados obtidos pela entrevista e nos questionários aplicados, a análise dos tempos das principais solicitações de crédito da unidade e a identificação dos gargalos. Por último estão as sugestões de possíveis soluções para demandas detectadas ao longo do processo em questão.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA: A SICREDI**

Em 28 de dezembro de 1902 foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS. Por iniciativa do Padre Theodor Amstad, tem início o alicerce do sistema de crédito cooperativo da América Latina. Em setembro de 1925 ocorreu a criação da primeira central de Caixas Rurais denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 Cooperativas até 1964. Em 1967 esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Riograndense, atual Sicredi Metrópolis RS.

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. Pouco tempo mais tarde, 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 CROCECRER RS 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.

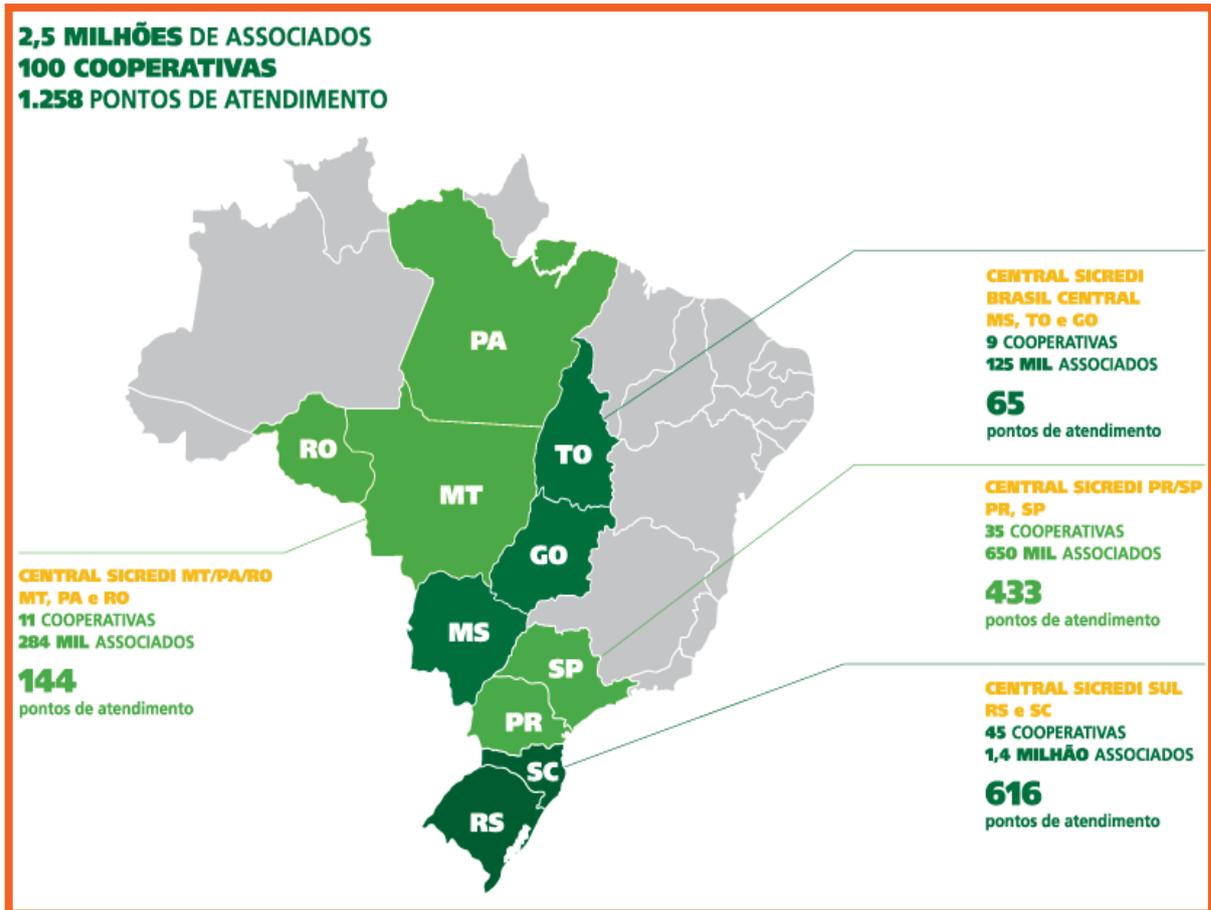
Em 1997 as cooperativas do estado do Paraná e Rio Grande do Sul encaminham o processo de integração do Sicredi nos dois estados. Neste período houve uma grande mudança de ampliação do projeto rural, dando maior destaque as cooperativas de crédito mutuo. Neste mesmo ano o Bansicredi inaugura sua nova sede em Porto Alegre e inicia suas atividades no estado do Paraná. Em 1999, o Banco Sicredi já atuava nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e foi autorizado pelo governo federal a optar por o crédito rural em cargos equalizados pelo tesouro nacional, numa iniciativa inédita do sistema bancário privado do país. A confederação do Sicredi foi criada em 2000 para a prestação de serviços comuns a todos do sistema. Em 2001 ocorre a modernização e padronização visual do sistema e iniciam-se as atividades da sua contadora de seguros. Em 31 de janeiro o Banco Sicredi concretiza sua participação na BC Card, administradora de cartões dos bancos cooperativos.

Em 2002, mais um grande passo, o Sicredi passa a atuar efetivamente no estado de São Paulo, ao comemorar cem anos da constituição da primeira cooperativa de crédito do Brasil. Os associados do sistema têm orgulho do reconhecimento institucional do Sicredi e da importância das cooperativas de crédito na vida dos consumidores, atuando como instrumentos da organização econômica da sociedade.

Em 2009 é criada uma *holding*, Sicredi Participações S.A., com a missão de coordenar as decisões estratégicas do sistema, passando a controlar o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação Sicredi e a Fundação Sicredi. O novo modelo de gestão corporativa trouxe mais objetividade e racionalidade ao sistema, permitindo também a avaliação por empresas de *rating* e posteriormente a consolidação de todas as empresas do Sicredi em um único balanço, dando maior visibilidade para o sistema. A SICREDIPAR não possui estrutura operacional, apenas os órgãos estatutários: conselho de administração e diretoria executiva.

No ano de 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 mais de quarenta países. Mediante participação minoritária no banco cooperativo Sicredi, o sistema holandês passa a transferir sua expertise de cento e sessenta anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram. A

Figura 2 apresenta a ocupação do Sicredi em dez estados brasileiro, trazendo a informação do número de cooperativas, número de associados e pontos de atendimento de cada central.



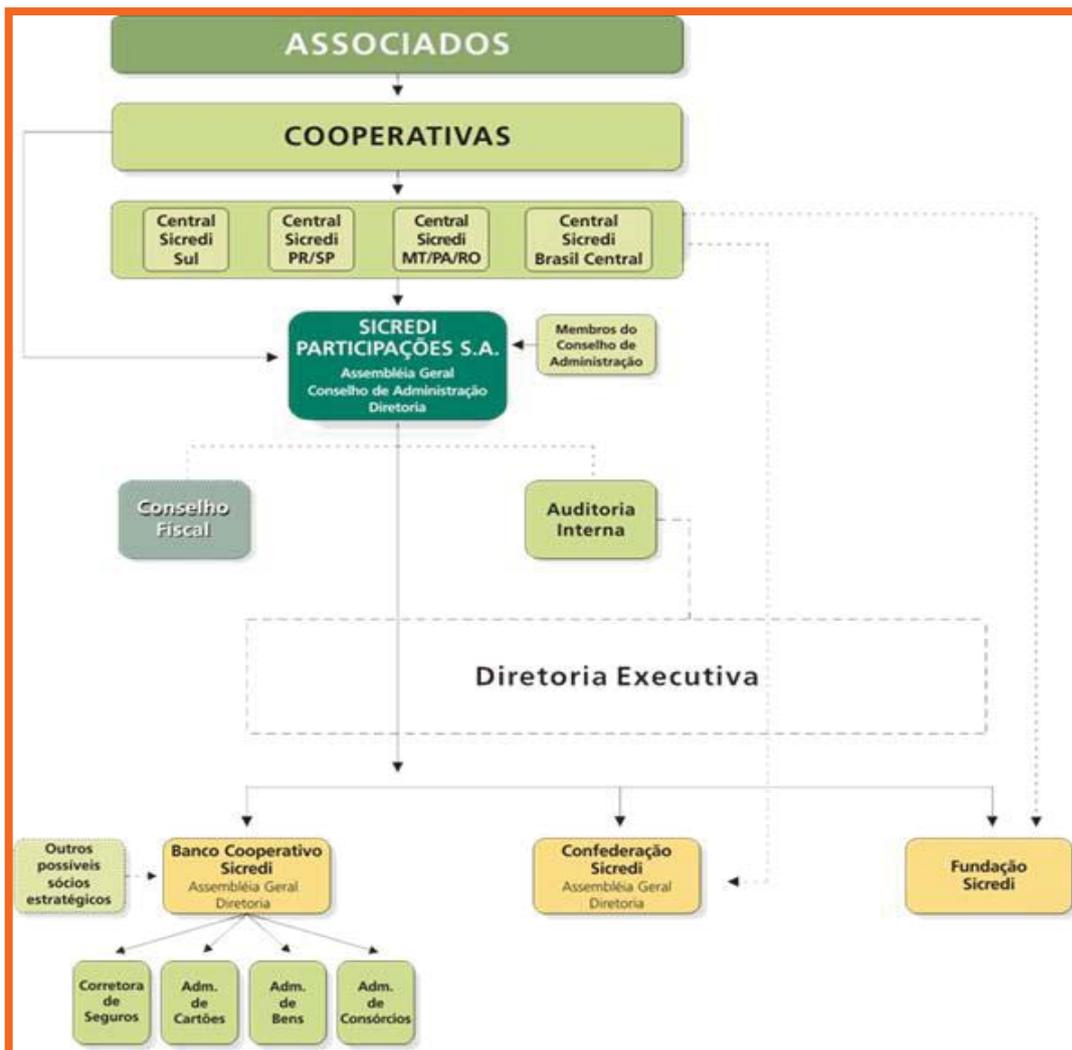
**Figura 2 - Cobertura Sicredi no Brasil**

Fonte: SICREDI, 2014.

O Sistema Sicredi, hoje, conta com mais de 2,5 milhões de associados e mais de 16.000 colaboradores em todas as suas UAs. Está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Pará e Roraima. Possui cerca de 100 cooperativas de crédito filiadas e mais de 1.200 pontos de atendimentos espalhados por todos os estados do país. Além disso, o Sicredi conta com mais de 2.200 agentes credenciados e 3.142 caixas eletrônicos próprios.

Tais cooperativas de crédito têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das UAs. As centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A., coordenam a atuação das cooperativas filiadas,

apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão. O modelo de organização sistêmica do Sicredi e a utilização de marca única por várias cooperativas e entidades é referência internacional. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros. A Figura 3 demonstra, através do organograma, a estrutura hierárquica do Sicredi.



**Figura 3 - Organograma do Sicredi**

Fonte: SICREDI, 2014.

Do organograma (Figura 3) destaca-se a importância e a participação no sistema financeiro, do:

a) *Sicredi Participações* (SicrediPar): constituída para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi. A Sicredi Participações é uma *holding*

pura, instituída com os propósitos de controlar o Banco Cooperativo Sicredi e coordenar as decisões estratégicas do Sistema;

b) *Banco Cooperativo Sicredi*: atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, além de administrar em escala os recursos e desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas. Controla a Corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. Responsável pela gestão de riscos das operações do sistema, mantém parcerias estratégicas com o *Rabo Development B.V.*, braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank e com a *International Finance Corporation (IFC)*, que detêm, respectivamente, 18,90% e 3,12% do capital do banco, cabendo à Sicredi Participações o controle de 77,98% das ações;

c) *Sicredi Fundos Garantidores*: pessoa jurídica sem fins lucrativos, tem como associadas as cooperativas centrais e singulares. Suas reservas são constituídas por contribuições mensais ordinárias e extraordinárias das cooperativas ao fundo, ressarcimentos e recuperação de ativos. A empresa tem como características a segregação de recursos das demais empresas do Sistema, pois não há incidência de impostos sobre as contribuições, a indivisibilidade das contribuições e o atendimento às exigências normativas;

d) *Confederação Sicredi*: centro de serviços compartilhados entre as empresas e as entidades que integram o Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo e nas áreas tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logística;

e) *Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural Sicredi* (Fundação Sicredi): estruturada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), tem como objetivo promover a cooperação, a cidadania, a sustentabilidade e a formação dos associados. Para isso, conduz sete frentes de trabalho: os programas Crescer e Pertencer e A União Faz a Vida; o Centro de Informação e Memória; a captação de recursos; a cultura; e a sustentabilidade.

#### **4.1.2 Sicredi Planalto Médio**

O Sicredi Planalto Médio possui nove UA, envolvendo cinco unidades em Passo Fundo, localizadas no bairro São Cristóvão, Vera Cruz, Petrópolis, Boqueirão e centro. Além de outras três unidades localizadas nos Municípios de Pontão, Ernestina e Mato Castelhano.

Possui 162 colaboradores distribuídos nessas nove unidades e na Superintendência Regional na cidade de Passo Fundo, e atende cerca de 16.000 associados.

A missão da empresa é "como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade". Tem como visão "ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz". Possui como valores a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão (SICREDI, 2014).

O grande diferencial competitivo do Sicredi é ser uma sociedade de pessoas, sendo uma instituição financeira da comunidade para a comunidade e firmada em dois pilares, que são: ações econômicas, visando rentabilidade, segurança e competitividade; e ações sociais, buscando cidadania, relacionamento, formação e informação. Neste contexto encontra-se a UA São Cristóvão, Passo Fundo, com a qual relaciona-se os dados a seguir apresentados.

## 4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

As questões para a entrevista descrita abaixo foram elaboradas com o objetivo de entender melhor a percepção do gerente administrativo financeiro, responsável pela análise de crédito da unidade, sobre as atividades envolvidas no processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão. No decorrer da análise são apresentadas as perguntas realizadas ao gestor e sua opinião sobre os questionamentos.

### **4.2.1 Análise da percepção do gerente administrativo financeiro sobre os processos envolvidos nas solicitações de crédito da UA São Cristóvão**

O sistema Sicredi, como um todo, ainda é muito conservador e zela pela segurança das informações não só das unidades como de seus associados também. Dessa forma, os processos de crédito, principalmente, ainda são realizados de forma bastante manual. Questionado sobre a eficiência e eficácia dos processos de crédito da UA, o gerente

administrativo financeiro acredita que apesar de contar com o suporte dos sistemas para atualização de cadastros e pré-aprovações, é a análise em si que determina se a solicitação vai ser deferida ou indeferida é realizada manualmente bem como o fluxo que encaminha os processos para análise, causando ainda demora e atrasos no retorno ao associado.

Como o processo conta apenas com o fator humano, é preciso ter muita atenção e tempo para encaminhar as solicitações de crédito de forma correta, levando em consideração as demandas, necessidades e o tempo predeterminado pelo associado para receber este retorno. Se o processo iniciar certo, vai terminar certo. Mas, se iniciar errado vai gerar retrabalhos e perda de tempo tanto para quem solicita quanto para quem analisa. Os retrabalhos atrasam a agilidade do processo, fazendo com que o mesmo volte para quem o confeccionou para ajuste, no caso o gestor da carteira ou o assistente de atendimento, para realizar as devidas alterações e encaminhar novamente para análise.

Perguntou-se quais são os pontos positivos, na visão do gerente administrativo financeiro, no processo de crédito e o mesmo respondeu que as melhorias no sistema contribuem bastante para a evolução do processo do comitê de papel. Ao mesmo tempo que a análise manual deixa mais moroso o processo, permite também maior flexibilidade e uma visão mais profunda e detalhada do processo que os sistemas não podem realizar.

Quando questionado quanto aos pontos negativos do processo de crédito, o gerente administrativo financeiro acredita que o fato da solicitação de crédito e análise da cooperativa ser realizada de forma totalmente manual, faz com que o processo se torne mais burocrático e moroso quando comparado com as demais instituições financeiras. Até o ano de 2013 as unidades do Sicredi Planalto Médio não dispunham de nenhum sistema *online* que pudesse dar um suporte nas solicitações de limites, por exemplo. No ano de 2014 foi implantado em todas as unidades da cooperativa o sistema de gestão de limites, facilitando as solicitações e análises e agilizando o processo.

O sistema consegue disponibilizar e pré-aprovar limites em até 12 meses para os associados, contudo, o processo ainda precisa passar para análise e aprovação do responsável. Em comparação com o momento passado, foi um grande avanço para a cooperativa, pois permitiu maior controle sobre o andamento do processo, redução de documentos para manuseio e ainda facilidade na inclusão. Mas, quando comparado com o mercado em geral, ainda deixa a desejar, pois, esta ferramenta é um instrumento de apoio à implantação de limites e não uma ferramenta de análise, como outros sistemas *online* que algumas instituições financeiras possuem.

Foi perguntado ao gerente administrativo financeiro qual ou quais os setores que geram maiores gargalos no processo de crédito da unidade e este respondeu que os processos não terminam errado, na verdade eles começam errado. Ou seja, o início do fluxo, a solicitação do crédito, vai determinar se o processo será aprovado ou será devolvido para ajustes. Quem inicia, de fato, o fluxo da solicitação é a área negocial. Esta, por sua vez, é responsável pela comunicação eficaz com o associado, envio de documentos e arquivos no tamanho correto, estrutura do processo e elaboração do parecer, cuidando para não ocultar informações importantes que podem ser necessárias para quem vai analisar o processo. Sendo assim, os responsáveis pelo envio do processo devem ter muita atenção e cuidado para garantir a qualidade da solicitação de crédito. Se o processo iniciar completo, terminará favorável à demanda do associado.

O gerente administrativo financeiro das UAs do Sicredi Planalto Médio é responsável pela área operacional, de controle e análise das unidades. Em todas as UA's os mesmos contam com um auxiliar da área administrativa para realizar algumas tarefas, que é permitido delegar aos demais colaboradores. Sobre a pergunta “você acredita que outras pessoas poderiam estar envolvidas no processo de crédito buscando agilizar suas demandas”, o gerente administrativo financeiro respondeu que, ainda com a terceirização da parte operacional, que já acontece, o alto volume de demandas na unidade São Cristóvão atrasa a análise das solicitações de crédito, pois além do gerente administrativo financeiro não conseguir se dedicar inteiramente ao processo de análise, não pode contar com um sistema *online* para auxiliá-lo nesta demanda. Dessa forma, o auxílio do colaborador da área administrativa para com o gerente administrativo financeiro não é suficiente para solucionar essa demora, pois os mesmos também possuem outras atividades para realizar, de acordo com suas funções.

Como citado anteriormente, o fluxo da unidade é muito grande, impedindo que as propostas possam ser analisadas no mesmo dia. Quando questionado sobre o tempo médio de análise das operações de crédito, o gerente administrativo financeiro acredita que a média de análise de um processo de crédito, sem atrasos e retrabalhos é de dois a três dias, pois a unidade conta hoje com sete colaboradores da área negocial e estes colocam para análise em média um processo por dia.

Perguntado sobre “quais são os fatores que influenciam para a análise de crédito ser mais ágil ou morosa”, na visão do gerente administrativo financeiro a sobrecarga operacional do mesmo é, sem dúvidas, um dos principais motivos que torna a análise de crédito mais morosa. O acúmulo de tarefas da área operacional e de controle acaba deixando de lado, em

alguns momentos, a análise de crédito, acumulando demandas e atrasando o retorno para o colaborador e o associado.

Os retrabalhos nos processos de crédito também influenciam para a análise ser mais ágil ou não. Para o gerente administrativo financeiro, um dos motivos para a ocorrência desses retrabalhos seria a falta de informação e o próprio conhecimento da política de crédito. Muitos processos poderiam ser indeferidos no início da solicitação se os colaboradores tivessem o conhecimento básico das políticas que dizem respeito à sua área de atuação. Muitos casos não são aprovados porque vão contra as normas da política de crédito. Outro motivo, seria a falta de documentos ou documentação desatualizada e, ainda, pareceres com poucas informações e falta de embasamento.

Para buscar entender mais sobre as falhas que acontecem no início do processo de crédito, questionou-se a performance do *check list* negocial, para entender se este apresentava-se de forma muito burocrática ou ainda incompleto e desfocado. O *check list* é um documento que apresenta a relação de documentos necessários à pessoa física e jurídica que o associado precisa trazer até a UA para encaminhar a solicitação da sua demanda. Esse documento serve como parâmetro para o colaborador saber quais são os documentos básicos necessários para as solicitações de crédito. Para esta questão o gerente administrativo financeiro respondeu que, na sua visão, o *check list* negocial contempla todos os documentos básicos que os associados - pessoa física e jurídica - precisam encaminhar à unidade para atualização dos cadastros e encaminhamento da solicitação. Algumas análises, principalmente as que envolvem maior volume de recursos, requerem alguns documentos para embasar a solicitação, que não estão descritos no *check list*. Isso ocorre porque o sistema não é engessado e cada análise requer um olhar e uma análise diferente, de acordo com a necessidade, solicitação, histórico de relacionamento, endividamento do associado e outros fatores.

Quando o processo for encaminhado para análise o gerente administrativo financeiro irá decidir, se necessário ou não, a solicitação de outros documentos que atendam à proposta de crédito. Porém, o assistente ou gerente de negócios deve ter essa noção e conhecimento da análise para evitar que o processo fique parado até solicitar, juntar e encaminhar os demais documentos necessários. O colaborador pode antecipar-se e já encaminhar os possíveis documentos que o analista poderá pedir evitando, assim, retrabalhos, paradas no processo e desgastes com o próprio associado.

Para pensar em melhorias futuras que poderiam contribuir para a melhor performance do processo de análise, perguntou-se para o gerente administrativo financeiro o que poderia

ser feito para aperfeiçoar o processo de crédito e o mesmo respondeu que já estão sendo analisadas algumas alterações futuras para o processo de análise de crédito. Com o intuito de melhorar a agilidade e descentralizar algumas análises que hoje o gerente administrativo financeiro o realiza, o Sicredi tem como objetivo automatizar o sistema para que as operações de risco baixo e baixíssimo possam ser analisadas via sistema, sem passar para a análise manual. Além disso, o gerente administrativo financeiro acredita que as operações que forem analisadas e pré-aprovadas pelo comitê de crédito regional e pelo sistema de suporte aos limites pré-aprovados poderiam ser encaminhadas diretamente para processamento e emissão do contrato. Evitando passar para uma segunda análise.

Dessa forma, quando indagado se a UA São Cristóvão comporta uma mudança na maneira de organizar e processar suas demandas, o gerente administrativo financeiro responde que a unidade precisa reestruturar o processo de crédito, separando e definindo funções, descentralizando tarefas e automatizando parte do processo de solicitação e análise de crédito. Na verdade, já existe um projeto futuro que contempla essas mudanças, visando agilizar o processo de crédito para atender melhor e em menos tempo as demandas dos associados, além de aumentar a visibilidade e competitividade da cooperativa diante das demais instituições financeiras do mercado.

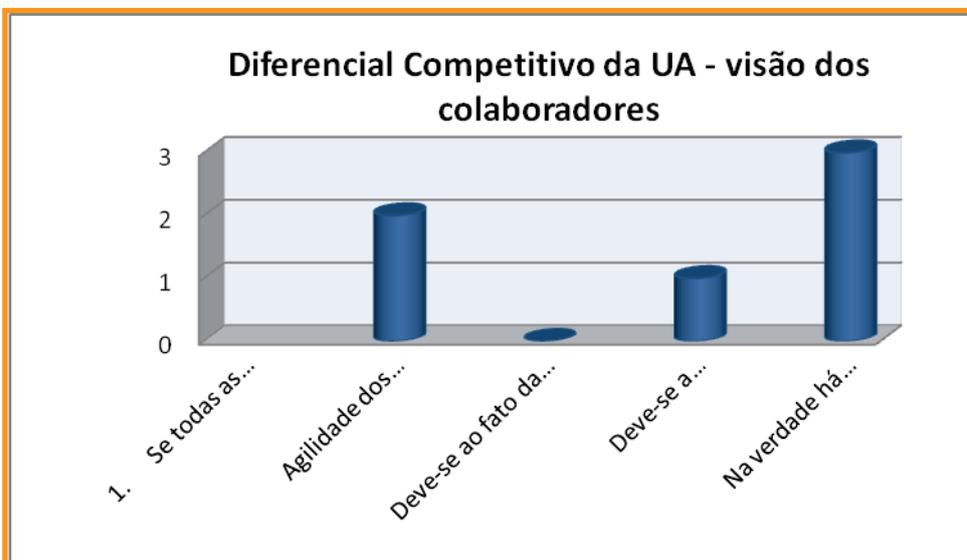
### 4.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Foi aplicado seis questionários para todos os colaboradores da área de negócios, buscando entender melhor a percepção dos mesmos sobre os processos envolvidos nas solicitações e operações de crédito da UA São Cristóvão. A opinião dos colaboradores foi de extrema importância para o real entendimento e análise dos tempos, demandas e possíveis soluções para o processo.

Após acompanhamento e observação das solicitações e análises de crédito da unidade, é possível identificar que o processo de crédito apresenta alguns gargalos no fluxo, causados por diversos fatores apresentados nos gráficos a seguir, que vão desde falha humana no manuseio dos documentos, até atrasos no processo de análise.

#### **4.3.1 Análise da percepção dos colaboradores sobre os processos envolvidos nas solicitações de crédito da UA São Cristóvão**

Questionados sobre o diferencial competitivo da UA São Cristóvão e das demais unidades que contemplam a Cooperativa Planalto Médio, comparando estes com o mercado, 50% dos colaboradores entrevistados acreditam que há atrasos no processo que impedem esse diferencial competitivo. Outros 33,33% acreditam que deve-se à agilidade do processo, desde a solicitação de crédito até a emissão do contrato. Outros 16,67% dos colaboradores acreditam que a colaboração e a disponibilidade dos colegas da área de análise e administrativa contribuem para este diferencial competitivo, conforme apresentado no Gráfico 1.



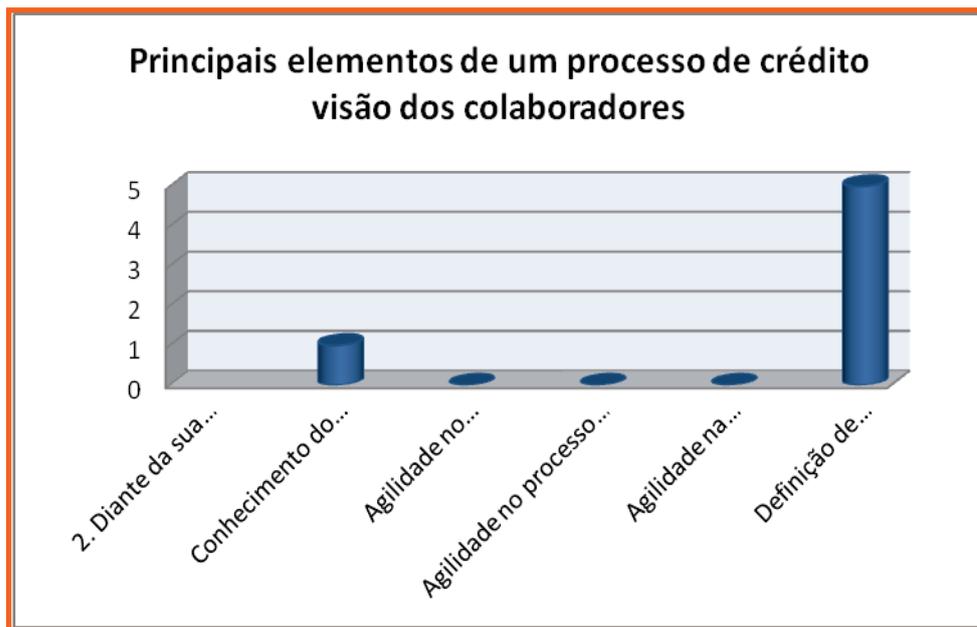
**Gráfico 1 - Diferencial competitivo da UA São Cristóvão na visão dos colaboradores da área de negócios**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

Os principais motivos desses atrasos deve-se ao fator humano, como erros nas atualizações dos cadastros, arquivos pesados, pareceres faltando informações, falta de documentos, comunicação ineficaz com o associado, falta de conhecimento das políticas de crédito, entre outros. Tudo isso acaba gerando retrabalhos e perdas de tempo, levando em consideração que é rara as situações que o associado faz a solicitação de crédito sem urgência. Normalmente, essas solicitações precisam ser atendidas o mais rápido possível para atender de forma positiva as expectativas do associado e não comprometer a imagem e o relacionamento com o mesmo.

O Gráfico 2 representa a visão dos colaboradores diante dos elementos essenciais que representam um processo de crédito eficaz. O objetivo da questão é de compreender o que realmente os colaboradores entendiam que o processo de crédito deveria conter para ser

considerado satisfatório tanto para a unidade quanto para os associados. Em resposta, 83,33% dos colaboradores da área negocial acreditam que é fundamental ter uma definição clara das atividades dos colaboradores, um fluxograma das atividades do processo de crédito e ainda um manuseio adequado de documentos. Os demais, representados por 16,67% dos colaboradores, acreditam que é necessário ter conhecimento do processo, colaboração dos colegas e instalações de apoio condizentes com a realidade da unidade.



**Gráfico 2 - Principais elementos de um processo de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios**

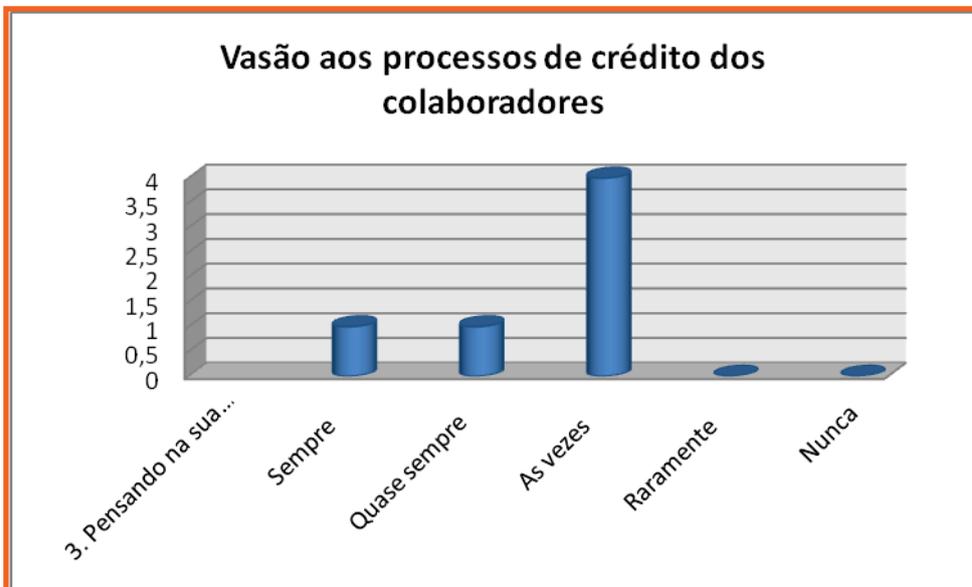
Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

A UA São Cristóvão, assim como as demais da cooperativa, não possuem ainda um fluxograma detalhado do processo de crédito. A unidade conta, hoje, com o chamado *check list* negocial, como já comentado, onde consta todos os documentos necessários às empresas ou pessoas físicas para iniciarem o processo de solicitação de crédito. Após ter a documentação completa o assistente de atendimento ou gerente de negócios são responsáveis por atualizar cadastros e salvar uma cópia desses documentos em uma pasta que será analisada posteriormente pelo gerente administrativo financeiro.

O Gráfico 2 mostra que a grande maioria dos colaboradores da unidade sentem falta de um fluxograma do processo como forma de padronizar o fluxo. O fluxograma é essencial não só para auxiliar os colaboradores já habituados em suas funções e atividades, como também é de fundamental importância para orientar os novos colaboradores sobre o fluxo do processo, evitando erros, retrabalhos e desgastes entre a equipe. O manuseio correto dos documentos só

será possível com um fluxograma bem estruturado, não só do fluxo do processo de crédito a ser seguido, como também da função de cada colaborador dentro desse processo.

O Gráfico 3 apresenta a opinião dos colaboradores diante das suas demandas diárias e a vazão dessas demandas de acordo com a solicitação e o tempo de espera determinado pelo associado. De acordo com o gráfico, 66,67% dos colaboradores responderam que somente as vezes conseguem dar vazão aos seus processos nos prazos determinados pelos associados, que gira em torno de três dias para pessoa física e cinco dias para pessoa jurídica. Alguns colaboradores, representados por 16,67% acreditam que quase sempre conseguem concluir seus processos nos prazos determinados e os demais, com o mesmo percentual de 16,67%, acreditam que sempre conseguem atender suas demandas de forma ágil.



**Gráfico 3 - Vazão aos processos de solicitações de crédito dos colaboradores de acordo com o tempo de espera do associado**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

A pessoa física da UA possui um bom número de crédito, porém em volumes menores quando comparado com a pessoa jurídica ou com o agronegócio. Por isso os processos de crédito para pessoas físicas tendem a serem mais rápidos que os demais. Os assistentes e gerentes de pessoa física não possuem assistentes para auxiliá-los no fluxo dos processos e ainda precisam atender seus associados dentro do horário de atendimento da unidade. Esses fatores fazem com que o tempo dedicado à realização de suas tarefas internas seja bem menor do que a própria pessoa jurídica, por exemplo. Essa situação dificulta o andamento adequado dos processos de pessoa física, resultando em atrasos no envio, análise e retorno para o associado.

Porém, a pessoa jurídica e o agronegócio possuem altos volumes de crédito e maior número de associados. Por isso os gerentes de pessoa jurídica precisam contar com o auxílio da assistente de negócios de pessoa jurídica para atender as demandas dos associados durante o horário de atendimento da unidade. Os gerentes de pessoa jurídica precisam de mais tempo hábil para prospectar negócios e ainda atender suas demandas internas e de seus associados. O gerente da carteira do agronegócio não conta com nenhum assistente para auxiliar suas demandas, e apesar do alto volume de crédito que gera para a unidade precisam também realizar visitas, prospecções e atendimento ao público.

A unidade São Cristóvão possui um alto volume de demandas e pouco tempo diário dos colaboradores dedicado às tarefas internas, devido as situações apresentadas acima. Além disso, os colaboradores da área de negócios, hoje, não conseguem contar com mais assistentes para atender as suas demandas, devido a decisões que envolvem o planejamento da cooperativa para os próximos anos. O aumento do quadro de colaboradores da unidade São Cristóvão para atender essas demandas resultaria em aumentar o número de colaboradores das demais unidades da cooperativa Planalto Médio, aumentando os custos e despesas e fugindo do foco proposto que é “fazer mais com menos”.

Praticamente todos os colaboradores da unidade acreditam que há melhorias a serem realizadas no processo de solicitação de crédito. Dos questionados, 83,33% acreditam que o processo comporta algumas mudanças, visando agilizar, padronizar e melhorar o fluxo desse processo, os demais, 16,67%, se sentem indiferentes quanto a esta questão, conforme apresentado abaixo no Gráfico 4.

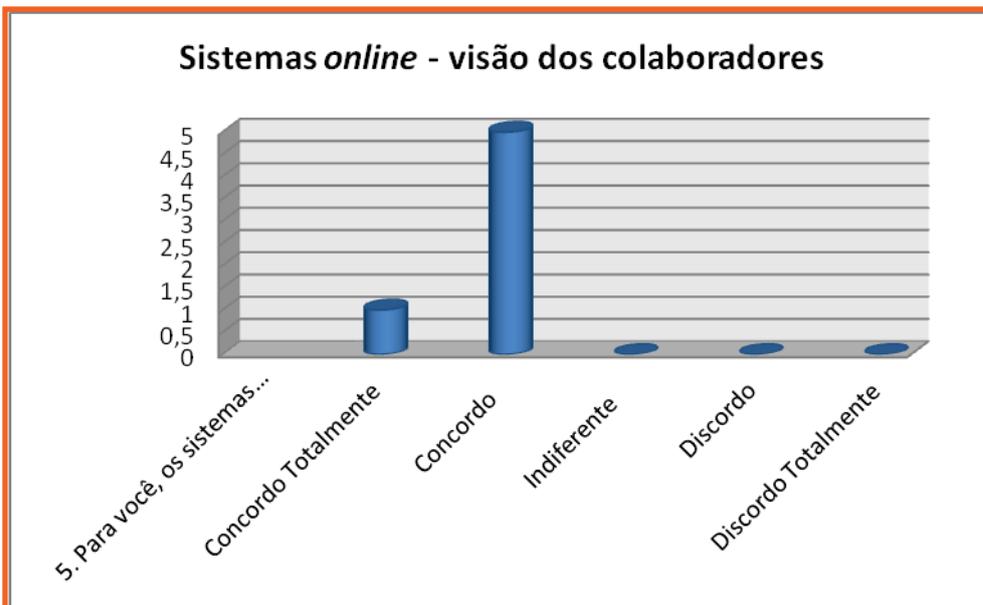


#### Gráfico 4 - Melhorias a serem realizadas no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

Cabe enfatizar que o processo de mudança de qualquer organização deve começar de dentro para fora. É um hábito que se tornará uma cultura. O primeiro passo para iniciar uma mudança é entender e aceitar, não só por parte dos colaboradores, como gestores também, de que há falhas no processo e por isso precisa ser revisto a fim de melhorar o fluxo e atender cada vez mais e melhor as expectativas de seus associados.

O Gráfico 5 apresenta a opinião dos colaboradores diante dos sistemas *online* que a cooperativa dispõe para auxiliar a todos no dia a dia da unidade. De acordo com o referido gráfico, 100% dos colaboradores concordam que esses sistemas conseguem atender de forma positiva as suas expectativas, 83,33% concordam com o questionamento e 16,67% concordam totalmente.



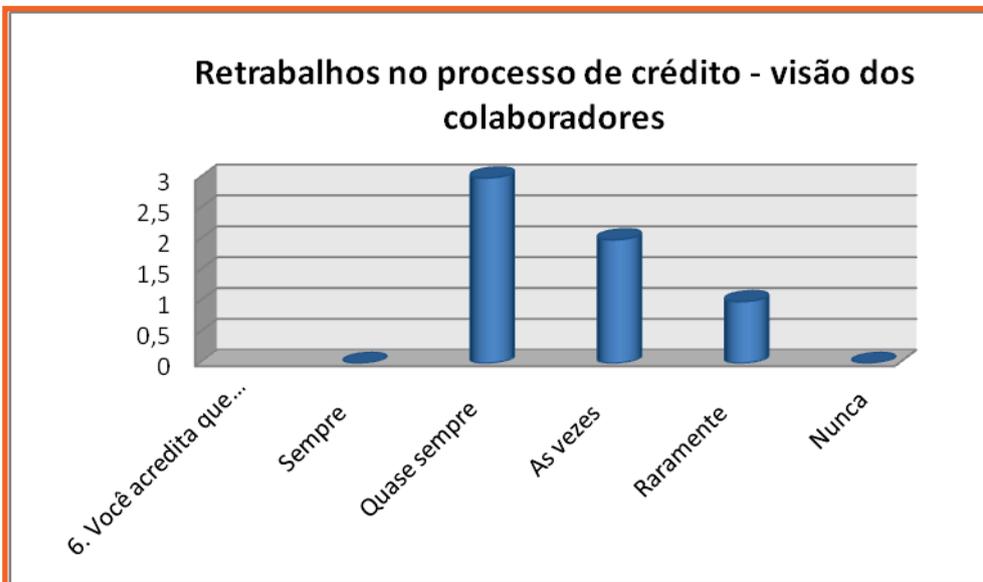
#### Gráfico 5 - Sistemas online envolvidos no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

O foco de tal questionamento é entender se os sistemas mais usados no processo de solicitação de crédito conseguem auxiliá-los de forma efetiva em suas demandas. O principal sistema desse processo é o utilizado para renovar cadastro. Todas as informações dos associados estão disponíveis nesses sistemas e tais informações precisam estar corretas e

atualizadas, preenchendo assim um dos pré-requisitos para a liberação de crédito. Como apresentado no Gráfico 5, a automatização do sistema auxilia nas demandas dos colaboradores, não havendo nenhuma reclamação dos mesmos quanto à qualidade, segurança e agilidade desses sistemas. Automatizar algumas outras etapas do fluxo de crédito poderia solucionar alguns gargalos desse processo.

O Gráfico 6 buscou identificar se os colaboradores estavam conscientes sobre os retrabalhos existentes no processo de crédito da UA, mensurando a frequência desses retrabalhos nas demandas e no fluxo como um todo. Dos respondentes, 50% mencionaram que os retrabalhos no processo são apontados como frequência “quase sempre”; 33,33% têm como frequência “às vezes” e 16,67% responderam que os retrabalhos acontecem raramente.



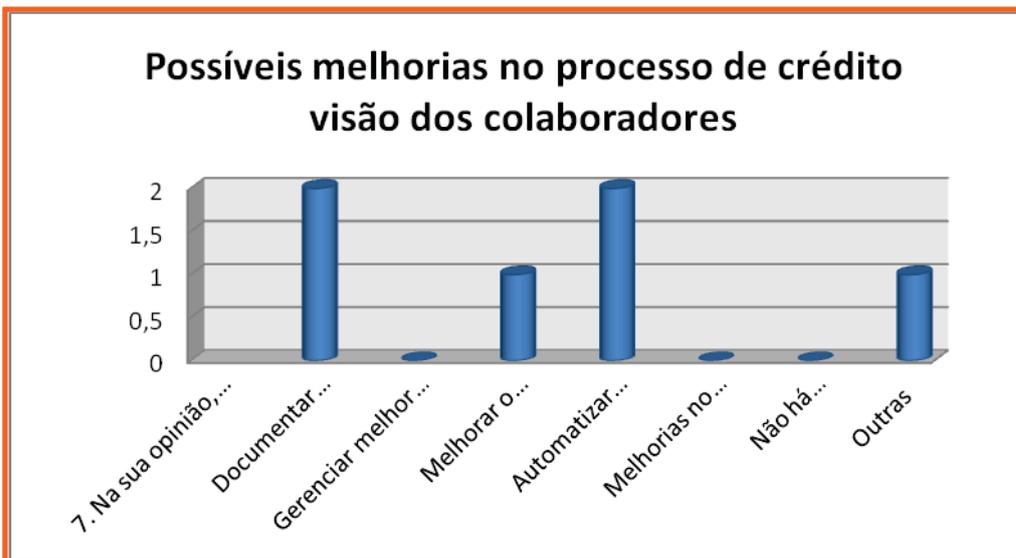
**Gráfico 6 - Retrabalhos no processo de solicitação de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

Falhas no processo quando este é executado de forma manual é aceitável até determinado risco e frequência. Os processos devem ser alterados sempre que for necessário e mais viável para quem executa e os envolvidos. Porém, retrabalhos não são mudanças na maneira de organizar ou processar as demandas. Retrabalhos são falhas que precisam ser eliminadas para não comprometer a qualidade do processo. De acordo com o Gráfico 6, a frequência de retrabalhos nos processos de crédito da UA São Cristóvão é alta e precisa ser ajustada para atender melhor as demandas de seus associados. Os principais motivos dos retrabalhos são problemas de falhas humanas nas renovações dos cadastros, pareceres e

documentação e também algumas atividades desnecessárias dentro do fluxo que poderiam ser eliminadas evitando perdas de tempo no processo.

O Gráfico 7 apresenta a percepção dos colaboradores diante dos retrabalhos da unidade e opiniões sobre possíveis melhorias para o processo. Dessa forma, 33,33% dos colaboradores acreditam que algumas atividades que hoje são realizadas de forma manual deveriam ser automatizadas, buscando minimizar erros e perdas. O mesmo percentual de colaboradores acredita que é necessário documentar melhor a real necessidade do associado e a escolha de determinada linha de crédito, bem como prazos, valores, avais, garantias e outros, buscando, assim, evitar falhas na comunicação direta com o associado. Dos questionados, 16,67% acreditam que o processo de atualização de cadastro e o manuseio dos documentos precisa ser melhorado. O mesmo percentual considera que outras soluções poderiam agregar melhorias no processo como, por exemplo, descentralizar algumas funções que hoje são de responsabilidade do gerente administrativo financeiro, ou ainda aumentar o número de analistas de crédito da Cooperativa Planalto Médio.

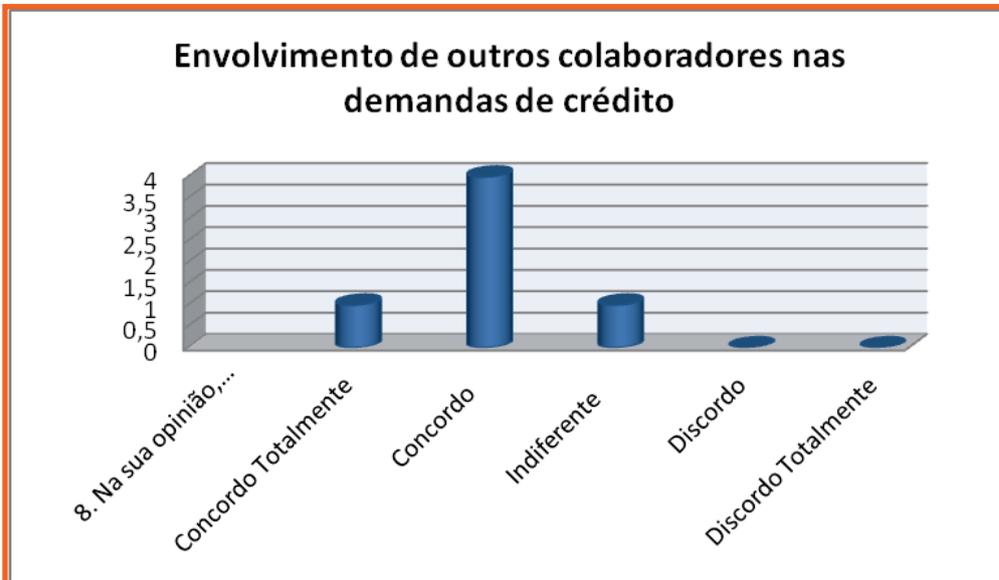


**Gráfico 7 - Possíveis melhorias no processo de crédito na visão dos colaboradores da área de negócios**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

O Gráfico 8 apresenta a opinião dos colaboradores diante de suas demandas diárias, buscando entender se as mesmas podem ser realizadas por outras pessoas, proporcionando mais tempo para os colaboradores prospectar e efetivar negócios. Dos respondentes, 66,67% concordam que outros colaboradores, como estagiários ou alguém da área administrativa, poderiam auxiliar os assistentes e gerentes de negócios, principalmente pessoa física e

agronegócio, nas demandas internas. Ainda, 16,67% concordam completamente com o auxílio de outro colegas e o mesmo percentual mostrou-se indiferente à questão.



**Gráfico 8 - Envolvimento de outros colaboradores nas demandas de crédito da UA, na visão dos colaboradores da área de negócios**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

Como citado anteriormente, a UA São Cristóvão possui um alto volume de solicitações de crédito e demandas internas. Os colaboradores são cobrados e avaliados pelo seu desempenho na realização de suas metas. Sendo assim, os mesmos precisam destinar maior parte do seu dia no atendimento ao associado e na prospecção de negócios. As demandas que não são urgentes, mas não menos importantes, acabam acumulando devido a falta de tempo e outras prioridades. O auxílio de outro colaborador no processamento de algumas atividades, que poderiam ser repassadas, ajudaria na vazão e agilidade dessas demandas, para que a área negocial destine maior tempo aos processos de crédito.

#### 4.4 ANÁLISE DO TEMPO DE CADA ATIVIDADE DO PROCESSO DE CRÉDITO E IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES MAIS MOROSAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO

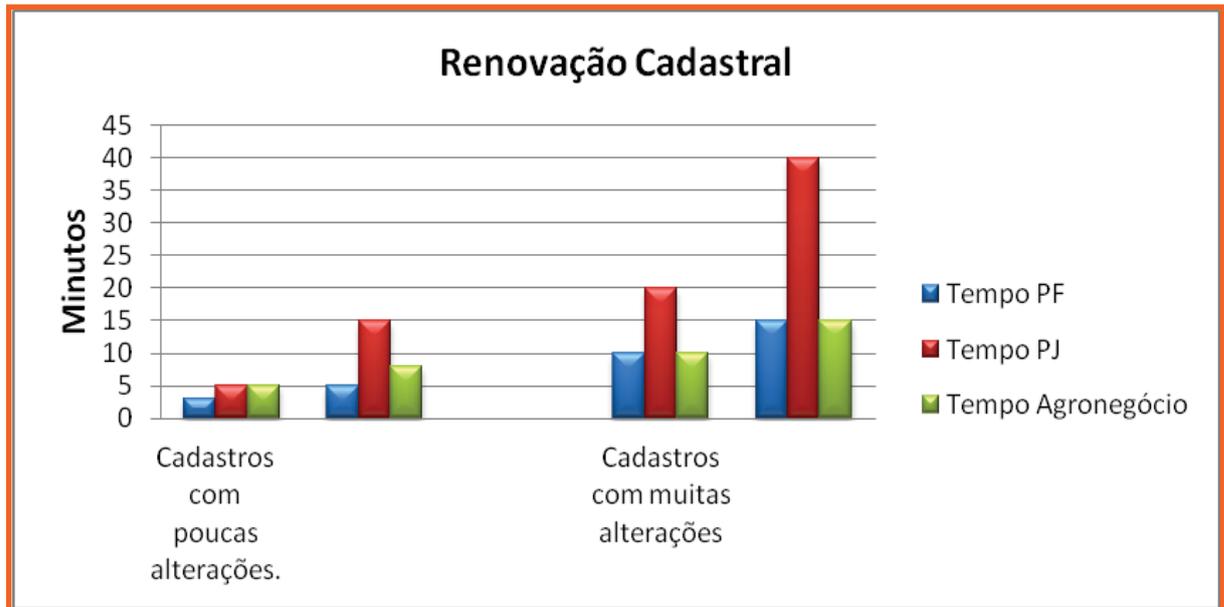
Outro objetivo proposto e alcançado nesse trabalho, foi o de analisar o tempo de processamento de cada atividade voltada para o processo de crédito. O Quadro 1 apresenta uma média desses tempos com base na percepção de cada colaborador responsável pela pessoa física, jurídica, agronegócio e área administrativa.

<b>IDENTIFICAÇÃO DO TEMPO EM MINUTOS DE CADA ATIVIDADE DO PROCESSO DE CRÉDITO</b>			
<b>ATIVIDADES</b>	<b>Tempo de processamento Pessoa Física</b>	<b>Tempo de processamento Pessoa Jurídica</b>	<b>Tempo de processamento Agronegócio</b>
<b>Renovação cadastral</b>	3 a 5 minutos para cadastros com poucas alterações. 10 a 15 minutos para cadastros com muitas alterações	5 a 15 minutos para cadastros com poucas alterações. 20 a 40 minutos para cadastros com muitas alterações.	5 a 8 minutos para cadastros com poucas alterações. 10 a 15 minutos para cadastros com muitas alterações
<b>Salvar documentos</b>	em média 7 minutos	em média 20 minutos	em média 15 minutos
<b>Parecer da proposta de crédito</b>	em média 15 minutos	em média 30 minutos	em média 35 minutos
<b>Inclusão da proposta de crédito</b>	em média 3 minutos	em média 15 minutos	em média 12 minutos
<b>Análise da proposta de crédito</b>	30 a 50 minutos	60 a 90 minutos	60 a 90 minutos
<b>Contratação do crédito</b>	10 a 20 minutos	15 a 30 minutos	15 a 40 minutos
<b>Coleta de assinaturas</b>	2 a 3 minutos	5 a 10 minutos	5 a 10 minutos
<b>Conferência dos documentos e liberação do crédito</b>	2 a 4 minutos	7 a 12 minutos	7 a 10 minutos

**Quadro 1 - Identificação do tempo em minutos para cada atividade do processo de crédito**

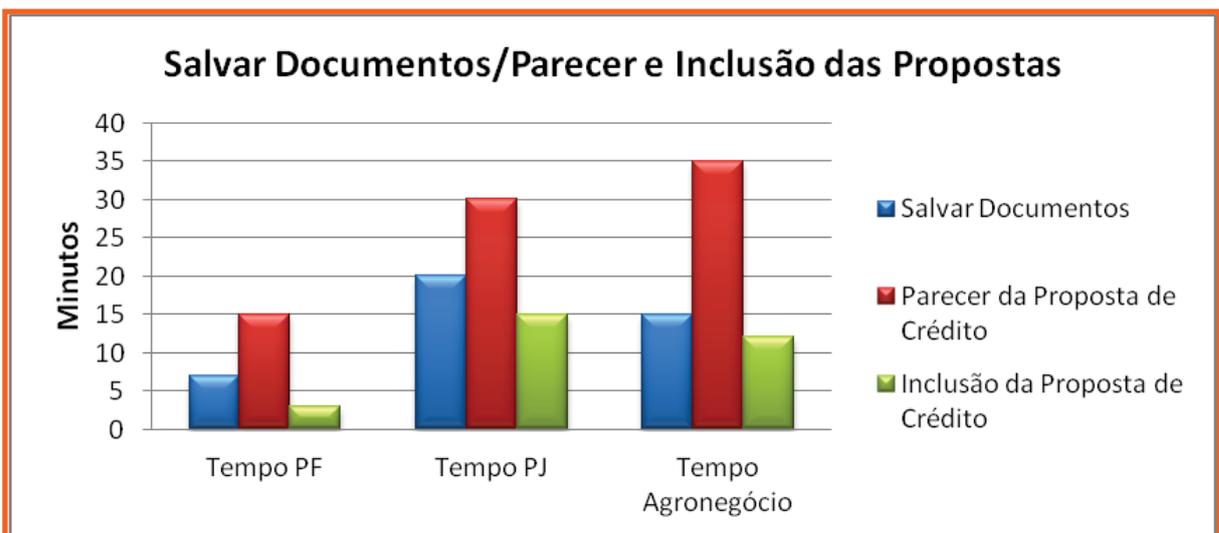
Fonte: Dados primários - observação - setembro/outubro/ 2014.

Os Gráficos de 9 a 14 representam os tempos determinados no quadro acima, de acordo com a percepção de cada colaborador da área comercial e administrativa. O objetivo é determinar quais as atividades demandam maior tempo dos colaboradores da unidade.



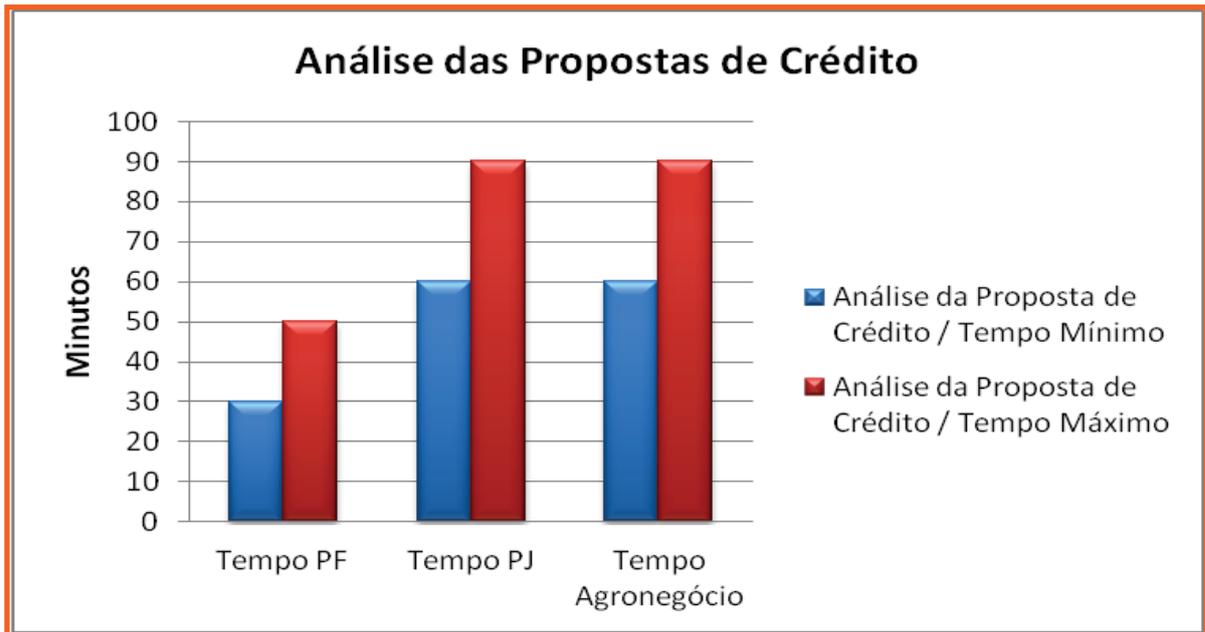
**Gráfico 9 - Tempo mínimo e máximo das renovações cadastrais determinadas pelos colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.



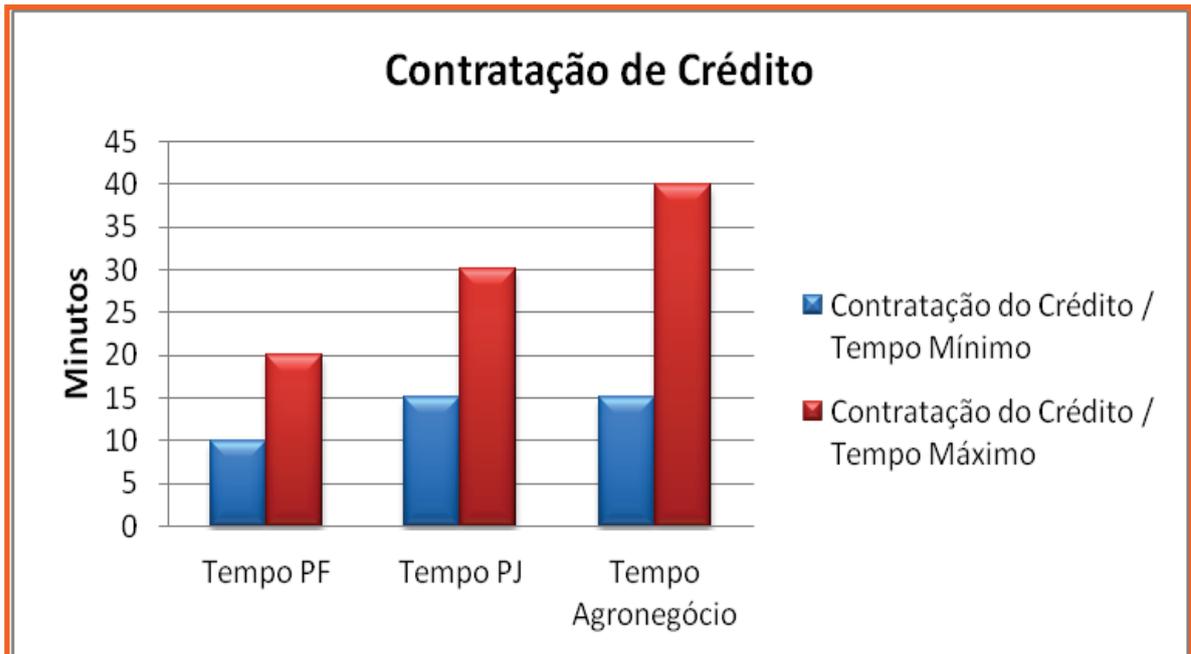
**Gráfico 10 - Tempo médio das atividades voltadas para salvar documentos, elaboração do parecer e inclusão da proposta de crédito, determinadas pelos colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.



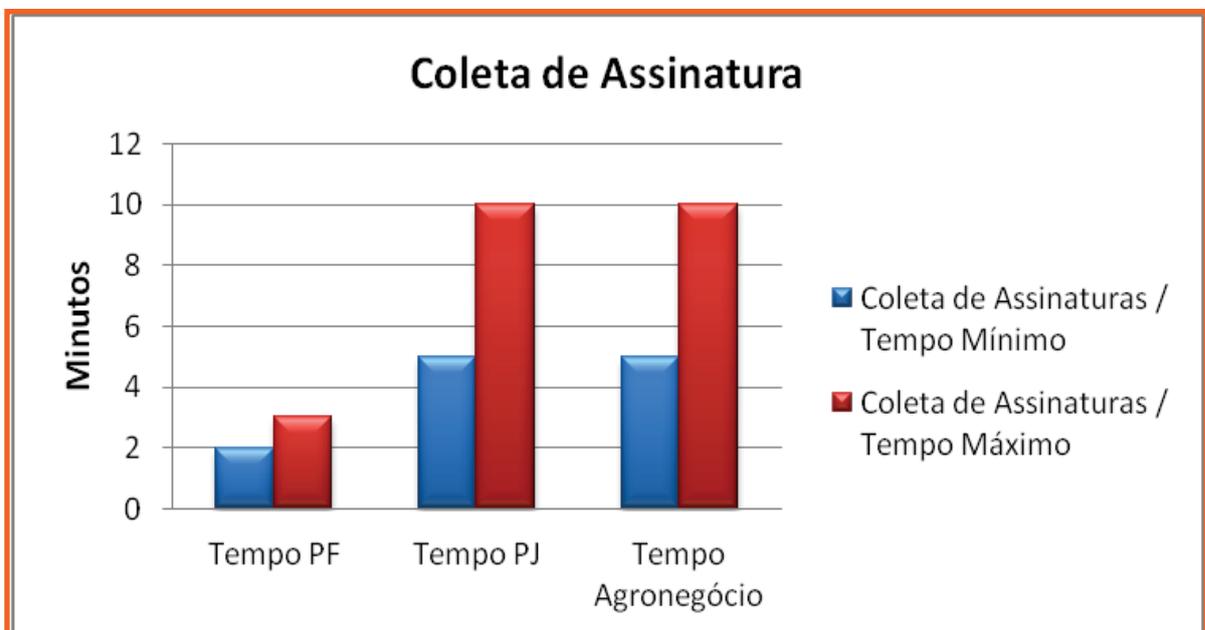
**Gráfico 11 - Tempo médio de análise das propostas de crédito da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio, determinado pelo gerente administrativo financeiro da UA**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.



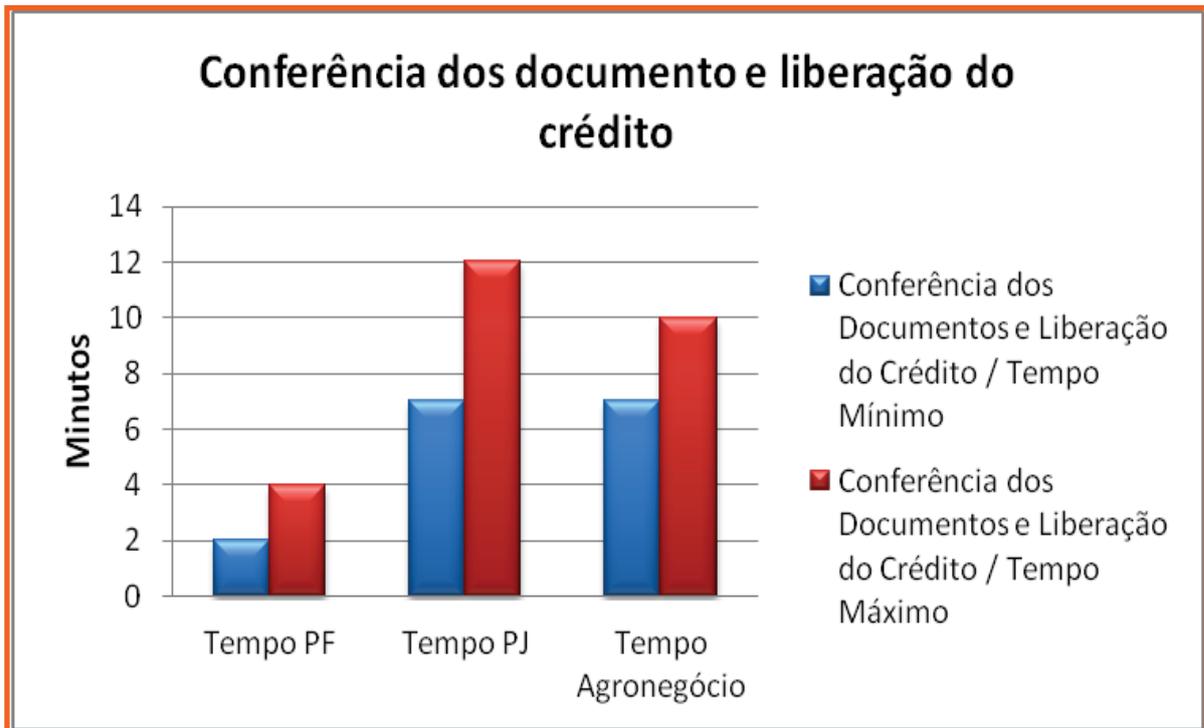
**Gráfico 12 - Tempo médio para a contratação de crédito , de acordo com os colaboradores da área de negócios da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.



**Gráfico 13 - Tempo médio para coleta de assinaturas dos contratos de crédito, determinado pelos colaboradores da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.



**Gráfico 14 - Tempo médio de conferência dos documentos e liberação do crédito da pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio, de acordo com o gerente administrativo financeiro da UA**

Fonte: Dados primários - questionário Apêndice B - setembro/2014.

Analisando-se o Gráfico 9 evidencia-se que a pessoa jurídica demonstra maior demora no processo de renovação cadastral, quando comparado com os demais. Isso explica-se pelo motivo de que as renovações de pessoa jurídica envolvem não só o cadastro da empresa como dos sócios também. Por esse motivo tende a ser mais moroso, em média 20 minutos para cadastros com poucas alterações e 40 minutos para cadastros com muitas alterações. Para a atividade de salvar os documentos que já foram utilizados na renovação cadastral, o processo com pessoa jurídica mostrou-se o mais moroso novamente, conforme representado no Gráfico 10. A explicação é o volume de documentos necessários, usando como base o *check list* negocial empresarial para os documentos da empresa e *check list* negocial pessoa física para os sócios da empresa.

Ainda, observando-se o Gráfico 10, nota-se que o agronegócio leva mais tempo que os demais na elaboração das propostas de crédito, uma média de 35 minutos. Já para a inclusão das propostas de crédito o processo para a pessoa jurídica mostra-se mais moroso novamente, levando cerca de 15 minutos para a realização dessa atividade. O Gráfico 11 demonstra o tempo que o gerente administrativo financeiro leva para analisar as propostas de

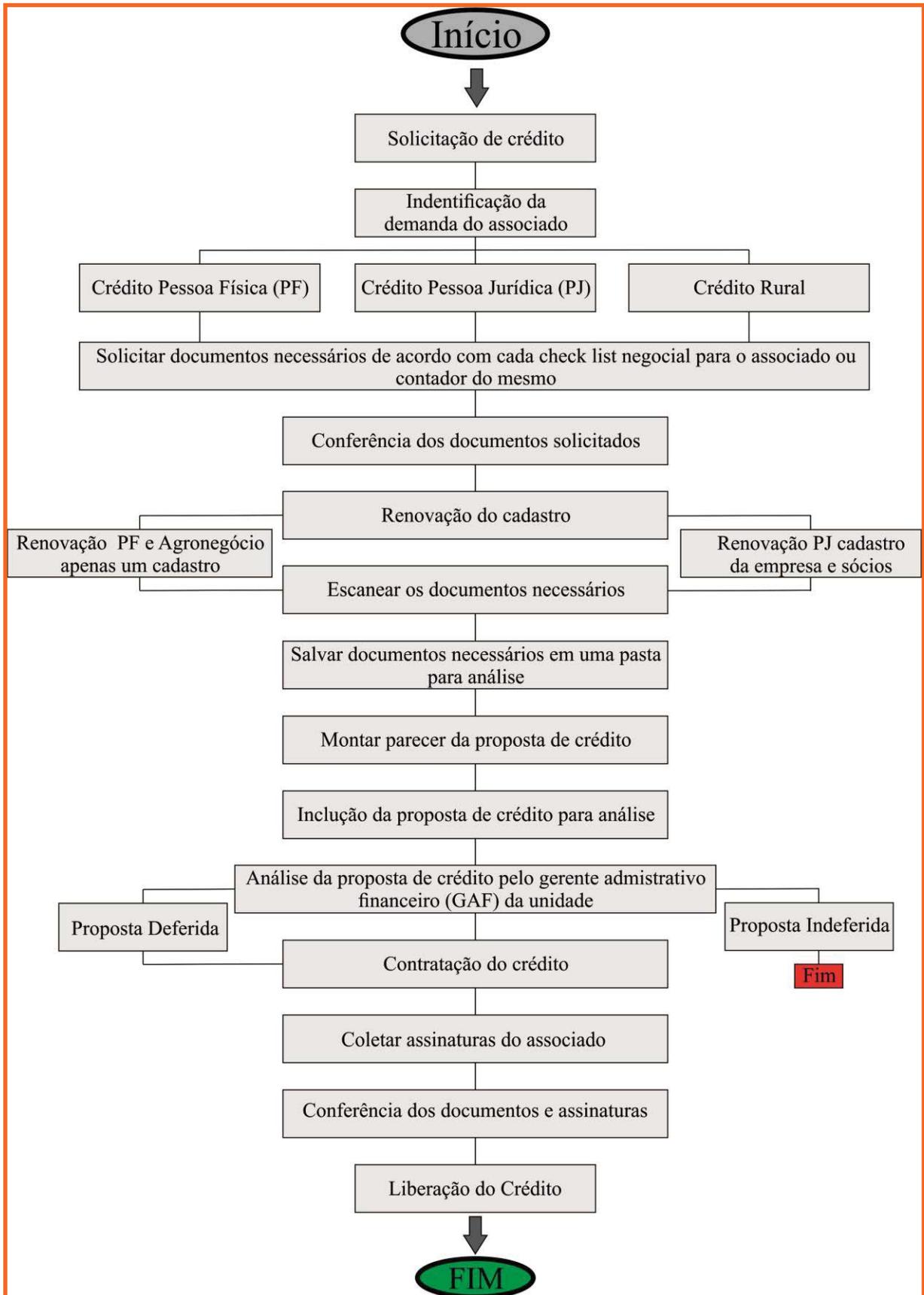
crédito. O tempo máximo de análise de créditos da pessoa física chega a 50 minutos, já para a pessoa jurídica e para o agronegócio chegam a levar 90 minutos para concluir a análise, isso porque o volume de informações, valores e riscos envolvidos nas operações são bem maiores quando comparado com o crédito pessoal.

O Gráfico 12 apresenta o tempo médio nas contratações das propostas de crédito. As propostas de crédito rural são as que levam mais tempo para serem contratadas, levando de 15 até 40 minutos para concluir a atividade, que envolve a coleta de assinaturas, representado no Gráfico 13, chega a no máximo 10 minutos para a pessoa jurídica e o agronegócio, devido ao maior volume de documentos envolvidos da empresa, sócios, avais, dentre outros. No Gráfico 14 percebe-se que a conferência de documentos e liberação do crédito, após a coleta das assinaturas, envolve maior tempo na pessoa jurídica chegando a, no máximo, 12 minutos para a conclusão da atividade.

#### 4.5 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO DA UA SÃO CRISTÓVÃO

Como citado na análise dos dados dos questionários acima, 50% dos colaboradores da área de negócios acreditam que há atrasos no processo de crédito que precisa ser revisto para melhorar este fluxo e atender com mais agilidade as demandas dos associados. Em resposta a esses atrasos, dos seis colaboradores entrevistados, cinco acreditam que uma melhor definição das atividades dos colaboradores, a criação de um fluxograma das atividades a serem seguidas e o manuseio adequado dos documentos pode evitar atrasos no processo e retrabalhos, que hoje o deixa mais moroso.

A partir desta constatação e atendendo um dos objetivos propostos nesse trabalho, segue abaixo um possível modelo de fluxograma a ser seguido pelos colaboradores da área negocial. Esse fluxograma (Figura 4) busca melhorar o fluxo das atividades realizadas pelos colaboradores da área de negócios da UA São Cristóvão, atendendo a demanda internas e dos associados de forma eficiente e eficaz.



**Figura 4 - Fluxograma do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão**

Fonte: Dados primários - Apêndice A, Apêndice B, observação - setembro/outubro/2014.

O processo descrito no fluxograma acima inicia-se com a solicitação de crédito pelo associado, posteriormente inicia-se o processo de identificação da demanda, buscando descobrir e entender a real necessidade do associado, o valor do crédito, qual será a finalidade, prazo de pagamento, linha de crédito, aplicação desse recurso, enfim todas as informações relevantes que serão apresentadas no parecer do crédito. Após, é preciso identificar para que será destinado esse recurso como, por exemplo, crédito pessoal na pessoa física, capital de giro na pessoa jurídica ou ainda custeio da lavoura no crédito rural.

Após realizado esse primeiro contato com o associado é preciso requerer os documentos necessários para encaminhar a solicitação do crédito. Cada área possui documentos específicos destinados à demanda do associado como, por exemplo, pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio e, ainda, algumas particularidades, dependendo do tipo de crédito rural. Quando o colaborador recebe os documentos solicitados é preciso conferir se esses estão corretos conforme a solicitação.

A renovação dos cadastros é posterior à conferência dos documentos. Em caso de crédito pessoa jurídica a renovação torna-se mais morosa que as demais, porque é preciso renovar o cadastro da empresa e dos sócios também. Quando esta atividade de renovação cadastral está concluída, todos os documentos precisam ser escaneados e salvos em uma pasta com o nome do associado para identificação do analista. Na sequência, o colaborador precisa elaborar o parecer da proposta de crédito. A elaboração do parecer é uma das atividades mais morosas do processo, porque precisa documentar todas as informações que o associado trouxe ao colaborador quando solicitou o crédito. Qualquer informação que possa ser útil e favorável à proposta deve estar presente no parecer para que o analista tenha a mesma visão do colaborador, quando analisar a proposta.

A próxima atividade é a inclusão da proposta de crédito para análise. Os documentos e o parecer elaborados pelo colaborador são incluídos no sistema que será analisado pelo gerente administrativo financeiro. Em seguida este, de acordo com a solicitação do associado e as políticas de crédito, decide por deferir (aprovar) ou indeferir (recusar) a proposta de crédito. Caso a proposta seja indeferida, o processo no fluxograma chega ao fim. Dessa forma o colaborador precisa comunicar ao associado o (os) motivo pelo qual a proposta foi recusada ou ainda fazer os ajustes necessários solicitados pelo gerente administrativo financeiro, para encaminhar novamente a proposta para análise.

Para as propostas deferidas, o próximo passo é a contratação do crédito pela área administrativa da unidade de atendimento. Em seguida o processo é devolvido para o colaborador responsável para coletar as assinaturas do associado e então voltar para a

retaguarda (área administrativa) para realizar a liberação do crédito na conta do associado, essa é a última atividade realizada no fluxograma, chegando ao final do processo.

#### 4.6 SUGESTÕES/RECOMENDAÇÕES

Com base na análise das informações obtidas na UA São Cristóvão da Cooperativa de Crédito Sicredi Planalto Médio no decorrer do presente estudo, é possível elaborar algumas sugestões com o objetivo de contribuir para a melhoria do processo de solicitação de crédito atual, minimizando a ocorrência dos indesejados gargalos, aumentando, assim, a qualidade e a agilidade do processo da UA.

Sabendo que um dos motivos apontados pelos colaboradores para os gargalos no fluxo do processo de solicitação de crédito se deve à inexistência de um fluxograma, sugere-se que a UA São Cristóvão utilize o fluxograma criado, como parâmetro para o desenvolvimento do processo de crédito. Tal ferramenta poderá auxiliar, principalmente os novos colaboradores, na realização de cada atividade do processo, evitando retrabalhos e perdas de tempo. O manuseio adequado dos documentos para as solicitações pode ser melhorada através do fluxograma também, uma vez que o mesmo apresenta claramente o fluxo de cada atividade envolvida no processo. A definição clara das atividades dos colaboradores ajuda a criar referências na execução de algumas atividades, evitando que muitas pessoas se envolvam no mesmo processo, aumentando, assim, os riscos de falhas.

Outra sugestão importante seria avaliar a importância na contratação de um novo colaborador para auxiliar nas demandas internas dos assistentes e gerentes de carteira pessoa física e, principalmente, para auxiliar o gerente de carteira do agronegócio. Esse, por sua vez, detém a maior carteira de crédito da unidade e a mais importante da cooperativa. Dessa forma, seria possível que os colaboradores dessas carteiras destinassem maior tempo do seu dia na prospecção de novos negócios e, conseqüentemente, nos processos de crédito.

Seria relevante, também, reavaliar as atividades do gerente administrativo financeiro da unidade, buscando, assim, maior agilidade na análise das solicitações de crédito. Já existe na cooperativa um projeto de descentralização de processos dos gerentes administrativos financeiros em todas as UAs, porém esse processo está ainda no início. O gerente administrativo financeiro da unidade é responsável pela área operacional, de análise e controle. Por mais que o mesmo conte com o auxílio de um colaborador da área administrativa, essa sobrecarga atrasa os processos de análise de crédito. Uma opção para

solucionar esse problema seria contratar mais um analista de crédito para a superintendência regional do Sicredi Planalto Médio ou um coordenador administrativo financeiro, voltado somente para as demandas operacionais do gerente administrativo financeiro, deixando, assim, mais tempo livre para as análises de crédito da UA.

Porém, é preciso levar em consideração que a realidade da central é diferente da realidade das UAs da cooperativa. Sendo assim, um dos objetivos propostos para as unidades é não aumentar significativamente o quadro de colaboradores, buscando se fazer mais com menos. Pensando nisso, automatizar alguns processos que hoje são realizados de forma manual seria outra solução proposta para esse problema. Deve-se pensar em direcionar, via sistema, parte da análise de crédito, de risco baixo e baixíssimo principalmente. Assim, muitos processos de baixo risco e volume poderiam ser aprovados no mesmo dia a partir de uma análise do sistema, sem precisar passar pelo olhar do gerente administrativo financeiro.

Outra forma de melhoria no processo é evitar fluxos desnecessários, como por exemplo, as pré-aprovações do Comitê Regional. No fluxo atual, os limites que são pré-aprovados no comitê de crédito da superintendência regional ainda precisam ser encaminhados para uma análise final do gerente administrativo financeiro da unidade. Na busca por evitar maior perda de tempo dentro do processo, esse limites pré-aprovados deveriam ser encaminhados direto para contratação, coleta de assinaturas e liberação do crédito. O mesmo acontece com as solicitações de crédito de valores superiores à alçada da UA. Os processos que não podem ser aprovados pelo gerente administrativo financeiro da unidade, precisam ser encaminhados para o comitê regional, porém no fluxo atual, antes de serem encaminhados para uma análise fora da UA ainda precisam passar por uma análise do gerente administrativo financeiro e posteriormente encaminhados para uma segunda análise.

Todo esse fluxo citado acima torna o processo muito moroso tanto para o associado que está aguardando um retorno da solicitação, quanto para o colaborador que precisa atender a necessidade e a expectativa do seu associado da melhor forma possível. A contratação de alguém qualificado e experiente ou ainda a eliminação de alguns processos manuais vai trazer não só agilidade ao processo de análise, como também evitar retrabalhos, falhas operacionais fortalecer a marca Sicredi e atribuir diferenciais competitivos diante das demais instituições financeiras. Tais procedimentos buscam conquistar a capacidade, em um futuro próximo, de analisar as propostas de crédito no mesmo dia da solicitação, como já ocorre em algumas instituições do mercado.

Outra sugestão válida é proporcionar aos colaboradores iniciantes da área de negócios troca de experiências com colaboradores de outras unidades de atendimento e com maior

tempo de função. Essa vivência do dia a dia com outros colegas irá proporcionar uma troca de informações e conhecimentos para realizar as demandas internas com mais segurança e qualidade no processo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o desenvolvimento do presente trabalho foi possível conhecer o funcionamento do fluxo do processo de solicitação de crédito da UA São Cristóvão do Sicredi Planalto Médio, objetivo maior desta pesquisa. A análise realizada permitiu, pela condução de uma entrevista e aplicação de questionários aos colaboradores da área negocial do referido estabelecimento, identificar os fatores que causavam atrasos e retrabalhos no fluxo do processo de crédito da unidade de atendimento.

Estes pautam-se, especialmente, na inexistência de um fluxograma para o processo de crédito, na sobrecarga de atividades do gerente administrativo financeiro e dos colaboradores das carteiras pessoa física e do agronegócio. Assim sendo, e em consequência, o alto volume de demandas internas dos colaboradores compromete o tempo disponível dos mesmos para a prospecção de novos negócios e a execução das solicitações de créditos. As muitas atividades de responsabilidade do gerente administrativo financeiro e os processos realizados de forma manual atrasa o processo de análise de crédito e, conseqüentemente, o retorno da solicitação do associado.

Depois de feita a devida identificação dos gargalos e esclarecidos os motivos pelos quais ocorrem as falhas, tomou-se a liberdade de sugerir algumas mudanças no fluxo do processo de crédito da UA São Cristóvão com o objetivo de melhorar a qualidade da execução das atividades o processo, visando atender cada vez mais e melhor as demandas e expectativas dos associados e tornar-se referência no mercado em que atua. Assim, além de sugestões de melhoria diversas foi feita a proposição de um fluxograma do processo.

Assim sendo, o presente trabalho atendeu aos objetivos propostos inicialmente: criou um fluxograma para o processo de solicitação de crédito da UA, analisou o tempo que cada atividade do processo leva para ser concluída, identificou as atividades que demandam maior tempo dos colaboradores e sugeriu possíveis melhorias para solucionar os gargalos existentes no processo, atendendo, assim, um nível satisfatório de conhecimento sobre o tema estudado.

Além disso, com essas análises e sugestões espera-se que a UA São Cristóvão do Sicredi Planalto Médio, consiga melhorar seu fluxo de atividades envolvidas no processo de solicitação de crédito, atendendo de forma ágil e com qualidade as demandas de seus associados e futuros associados, fortalecendo a marca e a competitividade diante das demais instituições financeiras e proporcionando aos colaboradores ganho de tempo e negócios.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **RAE**, São Paulo, v.52, n.3, p.313-329, maio/jun. 2012. Disponível em:<<http://rae.fgv.br/rae/vol52-num3-2012>>. Acesso em: 07 set. 2014.

ALMEIDA, Dagoberto A.; CORREIA, Kwami S. A; LEAL, Fabiano. Mapeamento de processos: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2014.

CEZARO, Sheila Tessaro Pasa de. **Gestão estratégica e financeira**: estudo em cooperativas de crédito. Passo Fundo: Méritos, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de reengenharia**: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

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: 27 ago. 2014.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência, a das grandes mudanças da gerência. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia**: reestruturando a sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROSA, Francis Mattos da. **Gestão estratégica e financeira**: estudos em cooperativas de crédito. Passo Fundo: Méritos, 2012.

SICREDI. **Home-page**. Disponível em: < [www.sicredi.com.br/](http://www.sicredi.com.br/)>. Acesso em: 12 ago. 2014.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - Entrevista**

**Universidade de Passo Fundo**

**Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**

**Curso de Administração**

### **Identificação do Colaborador**

**Área de Atuação:..... Função:.....**

**Tempo de Sicredi:..... Tempo Função:.....**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Prezado colaborador, as questões abaixo foram elaboradas para entender melhor a sua percepção sobre os processos envolvidos nas solicitações e operações de crédito da unidade de atendimento São Cristóvão. Sua opinião é muito importante para o real entendimento e análise dos tempos, demandas e possíveis soluções para esse processo.

1) Observando os processos envolvidos nas operações de crédito, do início da solicitação até a emissão do contrato. Você acredita que a unidade consegue atender seus associados de forma eficiente e eficaz? Por que ?

2) Quais pontos você considera positivo no processo de operações de crédito da Cooperativa Planalto Médio? Relacione os principais.

3) Quais os pontos você considera negativos no processo de operações de crédito? Relacione os principais.

4) Qual (is) o (os) setor (es) que gera (m) mais problema (s) nos processos de crédito?

5) Considerando o processo de análise de crédito. Você acredita que outras pessoas poderiam estar envolvidas para auxiliar nas suas demandas? Por que?

6) Qual é o tempo médio que uma operação de crédito leva para ser analisada na unidade? Você acredita que esse tempo poderia ser menor?

7) Quais os fatores influenciam para uma análise de crédito ser mais ágil ou morosa? Relacione os principais.

8) Existem retrabalhos nos processos que chegam para análise? Quais são os principais motivos?

9) Você considera que os documentos descritos no Check List negocial usado para as solicitações de crédito é praticável? Caso contrário, você o considera muito burocrático? Ou o considera incompleto e desfocado?

10) O que poderia ser feito para aperfeiçoar o processo de análise de crédito?

11) Você acredita que a unidade comporta uma mudança da maneira de organizar e processar suas demandas? Por que?

## APÊNDICE B - Questionário aplicado

Universidade de Passo Fundo

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

Curso de Administração

### Identificação do Colaborador

Área:..... Função:.....

Tempo de Sicredi:..... Exerce a Função desde:.....

**1. Se todas as organizações perseguem resultados, que dependem da eficiência e eficácia dos processos, no seu ponto de vista o diferencial competitivo da unidade deve-se a (ao):**

- Agilidade dos processos – desde a solicitação do associado até a impressão do contrato.
- Deve-se ao fato da inexistência de um fluxograma dos processos de solicitações de crédito, permitindo aos colaboradores realizarem as etapas do processo conforme achar melhor.
- Deve-se a colaboração, disponibilidade e agilidade dos colegas responsáveis na análise e contratação do crédito.
- Na verdade há atrasos no processo que impedem esse diferencial competitivo.

**2. Diante da sua experiência de trabalho na unidade, para você a opção que apresenta os principais elementos de um processo de crédito é:**

- Conhecimento do processo, colaboração dos colegas e instalações de apoio.
- Agilidade no manuseio dos documentos e atualizações dos cadastros.
- Agilidade no processo de análise de crédito, quando este é de alçada da unidade.
- Agilidade na contratação do crédito.
- definição de atividades dos colaboradores, fluxograma das atividades a serem seguidas e manuseio de documentos.

**3. Pensando na sua rotina de trabalho. Você consegue dar vazão os seus processos de solicitação de crédito de acordo com o tempo que o associado pré determinou:**

- Sempre  Quase sempre  as vezes  Raramente  Nunca

**4. Você acredita há melhorias a serem feitas no processo de solicitação de crédito:**

Concordo Totalmente     Concordo     Indiferente     Discordo  
 Discordo Totalmente

**5. Para você, os sistemas *online* que dão suporte aos processos de solicitação de crédito, conseguem atender de forma positiva as suas expectativas:**

Concordo Totalmente     Concordo     Indiferente     Discordo     Discordo  
Totalmente

**6. Você acredita que existem retrabalhos que precisam serem revistos no processos de solicitações de crédito:**

Sempre     Quase sempre     as vezes     Raramente     Nunca

**7. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de solicitação de crédito, para evitar possíveis retrabalhos quando o crédito está pronto para ser analisado:**

Documentar melhorar a real necessidade do associado e a escolha de determinada linha de crédito, bem como prazos, valores, avais, garantias, etc.

Gerenciar melhor sua carteira, evitando solicitações desnecessárias ou pré aprovações que não atendam a demanda do associado.

Melhorar o processo de atualização de cadastro, cópia e manuseio de documentos.

Automatizar alguns processos, que hoje são realizados de forma manual, buscando minimizar erros e perdas.

Melhorias no sistema de apoio a essas solicitações.

Não há necessidade de mudanças no processo.

Outras: \_\_\_\_\_

**8. Na sua opinião, outras pessoas poderiam estar envolvidas em suas demandas de crédito, agilizando este processo:**

Concordo Totalmente     Concordo     Indiferente     Discordo     Discordo  
Totalmente