

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

UTILIZAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) NA ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO¹
USING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) IN CREDIT ANALYSIS AND CONCESSION

Fabiana Zanardi², Cláudio Rodrigo Machado Fraga³, Felipe Cavalheiro Zaluski⁴, Jorge Oneide Sausen⁵, Lucinéia Felipin Woitchunas⁶

¹ Pesquisa desenvolvida no curso de Administração da UNIJUI

² Mestranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. E-mail: fab.zanardi@hotmail.com

³ Pós-Graduando em MBA em Gestão, Empreendedorismo e Marketing pela PUC-RS. E-mail: crmfraga@gmail.com

⁴ Mestrando em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. E-mail: felipezaluski@hotmail.com

⁵ Pós-Doutor em Administração pela FGV. Professor titular do PPGDR/UNIJUI. E-mail: josausen@hotmail.com

⁶ Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. Professora do DACEC/UNIJUI. E-mail: lucineiaw@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

A gestão de processos oferece uma série de benefícios estratégicos, entre eles a possibilidade de fácil adaptação em períodos de rápidas mudanças. Contudo, não basta que os processos estejam mapeados e desenhados, também devem ser controlados, permitindo ser analisado os possíveis processos que demandam melhorias.

Nessa premissa, o controle de processos proporciona a compilação de informações gerenciais necessárias para a tomada de decisão assertiva. Neste contexto, Brocke (2013) traz a concepção de que o passado de três tradições (gestão de negócios; controle da qualidade e tecnologia da informação) de processos de negócio criou a composição para a atual temática de *Business Process Management* - BPM (Gestão de Processos de Negócio) que pode ser definida como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta.

Assim, a aplicação do BPM gera uma automação dos processos de negócio executados na organização, proporcionando redução de custos, de tempo e de erros na execução de procedimentos essenciais para a organização (NASCIMENTO, 2014). Para Britto (2015), o Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) é um ambiente integrado de componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócio, assim os softwares de BPMS são utilizados desde o mapeamento dos processos, com sua formalização, através de desenhos ou mapas de processos, passando pela automatização, execução, controle e integração de atividades, até o gerenciamento do processo como um todo.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

A partir desta base, o presente estudo objetiva-se apresentar as vantagens da implementação da gestão de processos (BPM) no processo de análise, concessão de crédito de uma organização localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa. Ainda, classifica-se como pesquisa descritiva (TEIXEIRA et al., 2009), neste estudo esta abordagem buscou maior familiaridade com o problema buscando torná-lo mais explícito, utiliza-se ainda a abordagem de estudo de caso único.

A coleta de dados baseou-se em: a) pesquisa bibliográfica que foi executada para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) pesquisa documental nos documentos internos disponibilizados pela organização; c) entrevista semiestruturada realizada com os proprietários da organização, visando conhecer os processos da organização e os pressupostos ligados ao BPM e; d) pesquisa de campo que ocorreu na organização, afim de familiarizar com o ambiente e coletar informações não elucidadas nas demais coletas de dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa A atua no comércio, vende a prazo e possui crediário próprio, mas não dispõe de uma área específica para a análise de crédito e avaliação de risco. O processo de análise de crédito e avaliação de risco iniciava pela solicitação do crédito por parte do cliente, então o vendedor consulta o sistema interno da loja, e nesse caso há duas possibilidades. Na primeira, encontrando alguma pendência de valores não pagos ou em atraso, relacionados a compras anteriores, o sistema emite um alerta e a venda não é autorizada, a não ser que o cliente efetue o pagamento do valor em atraso. Na segunda possibilidade, não tendo o cliente nenhuma pendência, seus dados básicos (endereço e telefone, além de CPF e RG, no caso de cliente novo) são solicitados. É feita uma consulta junto ao SPC e Serasa, e nada constando nestes restritivos, o crédito é concedido. Em havendo restrições, o vendedor tem autonomia apenas para negociar a venda à vista.

Verifica-se desta forma que não havia um mapa de processo ou manual que documentasse e padronizasse os procedimentos, tudo ocorria de maneira informal, sendo que cada funcionário fazia do seu jeito e cada dia de maneira diferente, corroborando assim para com erros e falhas. Entre os erros é possível destacar alguns como: operações de crédito com contratos não assinados, clientes com cadastros desatualizados, liberação de crédito acima dos limites estabelecidos, garantias não formalizadas e cobrança deficiente.

A primeira fase do ciclo de BPM é o planejamento. Seu objetivo, para Couto (2012, p. 19) “[...] consiste em se conhecer aonde se quer chegar, identificar o estado atual, avaliar as opções

01 a 04 de outubro de 2018

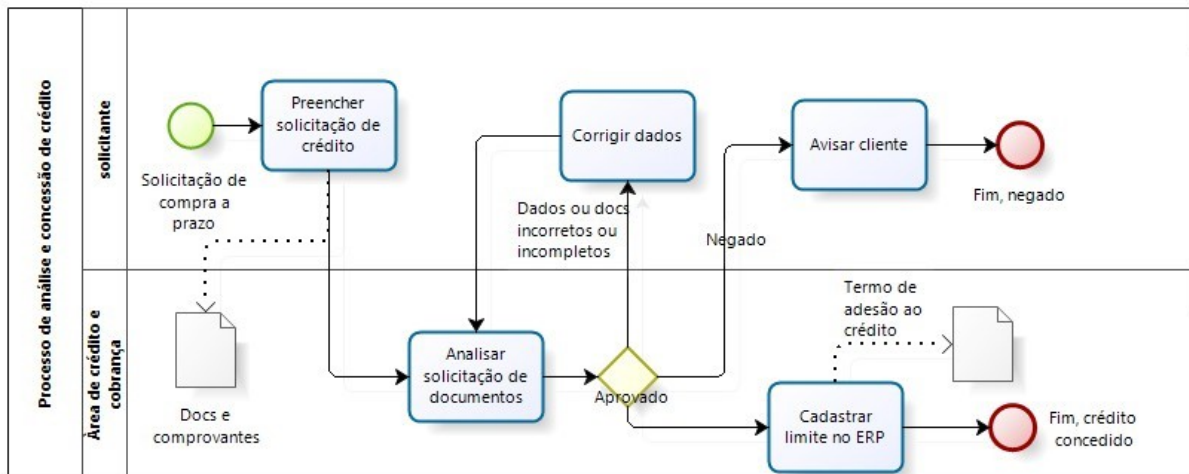
Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

disponíveis e definir um caminho para atingir a situação desejada”, assim, a partir do entendimento de como era o processo de análise e concessão de crédito, propôs-se e implementou-se um processo padronizado (*To Be*) e muito bem claro, com critérios definidos e com regras de negócio que indiquem os caminhos a serem seguidos.

Primeiro criou-se indicadores de classificação de grau de risco, em que após a consulta ao SPC e SERASA, dados como a idade, estado civil, número de dependentes, tipo de residência (própria, alugada ou em outras situações), tipo de atividade e, por fim, a renda do proponente ao crédito são atributos analisados. Cada um desses itens recebe uma nota, que após somadas, geram um índice de classificação que determina a concessão total, parcial ou a negativa do crédito.

Desta forma, o processo inicia-se com a demanda do cliente pelo crédito, o vendedor preenche um formulário eletrônico, em que todas as informações acima são contempladas, na sequência a área de crédito e cobrança faz a análise das informações e como resultado dela o processo pode seguir três caminhos: voltar ao vendedor para corrigir alguma informação, o crédito ser negado e o cliente avisado e assim possa negociar a compra à vista, ou o crédito é concedido e todas as garantias formalizadas.

Figura 1 - Processo de análise e concessão de crédito



Fonte: Dados da empresa A (2017).

Em resumo os grandes resultados nesse caso foram a padronização dos processos de análise e concessão de crédito. Todos os envolvidos passaram a ter clareza acerca de como proceder, o crédito passou a ser concedido de maneira racional e criteriosa, o cliente não mais deixou de ser cobrado por esquecimento da empresa ou até mesmo por falta de definição de quem deveria efetuar o contato de cobrança.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se a importância do BPM como fator de desenvolvimento organizacional nas empresas, pois observa-se uma série de vantagens e benefícios pela utilização de práticas de gestão de processos de negócio. Além do mais, em organizações com processos claros, mapeados e documentados, os colaboradores que são extremamente importantes para o desempenho dos processos, passam a trabalhar de maneira mais eficiente, dando foco naquilo que realmente é de sua atribuição, entendendo também o processo como um todo, sabendo o que vem antes e o que acontece depois de sua interação.

Deste modo, as organizações, sejam elas de caráter público ou privado, independentemente do porte e também do segmento em que atuam, para se manterem, evoluírem de maneira sustentável e atenderem eficazmente seus clientes, precisam ser geridas e também operar de forma cada vez mais eficiente. Salienta-se, da mesma maneira, que tanto o desenvolvimento como o gerenciamento de processos fazem com que se tenha padronização, definição clara dos fluxos de trabalho, além de melhora significativa na comunicação interna. Assim, obtém-se controle, rastreabilidade e segurança, bem como o acompanhamento, em tempo real, de todos os processos em execução.

Conclui-se que as melhorias no processo em estudo foram evidentes na empresa A. Entre as principais melhorias, elucidou-se o melhor resultado financeiro resultante da implementação de um processo estruturado de análise e concessão de crédito, em que de maneira mais racional se passou a conceder o crédito, corroborando assim para uma melhor saúde financeira da organização.

Palavras-chave: Gestão; Processos; Negócio; Mapeamento.

Keywords: *Management; Processes; Business; Mapping.*

REFERÊNCIAS

BRITTO, G. C. **Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM**. 2ª Ed. - Rio de Janeiro. Gart Capote, 2015.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookmann, 2013.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

COUTO, B. A.; MARASH, I. R. **Gestão por processos em sistemas de gestão da qualidade:** conceitos, métodos e ferramentas para melhoria contínua. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2012.

NASCIMENTO, G. S. **Um Método para Descoberta Semi-Automática de Processos de Negócio Codificados em Sistemas Legados.** Tese (Doutorado em Ciência da Computação), Programa de Pós-graduação em Computação. UFRGS, 2014.

TEIXEIRA, E B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração.** Ijuí. Editora: Unijuí. 2009.