

Sumário:

1.Mapeamento de Processo de Negócio	4
2.Cadeia de Valor	6
2.1 Detalhamento da cadeia de valor	7
2.1.1 Atividades primárias	8
2.1.2 Atividades de Apoio	8
3.Coleta de dados dos Processos Atuais	9
3.1 Processo de atendimento presencial	9
3.2 Processo de Concessão de crédito	10
3.2.1 Avaliação de crédito	11
3.2.2 Aprovação de crédito	12
3.2.3 Contratação	13
3.2.4 Liberação de Empréstimo	14
3.3 Processo de Cobrança	15
3.4 Processo de Suporte ao cliente	16
4. Visão Física e Visual Lógica de processos	17
5. Tipos de Processo	17
5.1 Processos Primários	18
5.2 Processos de Suporte	18
5.3 Processos de Gerenciamento	18
6.Identificação de pontos críticos - Diagramas de Ishikawa	18
6.1 Desafio: Inconsistência na Experiência do cliente	19
6.2 Desafio: Falha na Análise de crédito	20
6.3 Desafio: Rotatividade de colaboradores	23
7. Revisão das informações coletadas	24

Índice de figuras

Figura 1: Fluxograma BPMN do Processo de concessão de crédito	4
Figura 2: Quadro de objetivos estratégicos e desafios	5
Figura 3: Quadro de desafios	5
Figura 4: Cadeia de Valor	6
Figura 5: Processo de atendimento ao cliente	16
Figura 6: Diagrama de Ishikawa: Desafio Experiência do cliente	19
Figura 7: Diagrama de Ishikawa: Desafio Alta taxa de inadimplência	20

Índice de tabelas

Tabela 1: Detalhamento das atividades primárias	7
Tabela 2: Detalhamento das atividades de apoio	8
Tabela 3: Processos Atendimento presencial	11
Tabela 4: Processo de Concessão de crédito	12
Tabela 5: Processo de Aprovação de crédito	13
Tabela 6: Processo de Contratação de Crédito	14
Tabela 7: Processo de Liberação de empréstimo	15
Tabela 8: Processo de cobrança	16
Tabela 9: Processo suporte ao cliente	17
Tabela 10: Desafio: Inconsistência na Experiência do Cliente	21
Tabela 12: Desafio: Rotatividade dos colaboradores	23

1. Mapeamento de processo de negócios

A partir do enunciado foi possível observar que os Processos de Negócio da CrediSimples financeira atualmente incluem os seguintes setores:

- **Atendimento ao cliente - no ponto presencial**
- **Análise de crédito**
- **Aprovação e concessão de empréstimos**
- **Cobrança**
- **Suporte ao Cliente**

O propósito do Mapeamento de um processo é descrever um conjunto de atividades e identificá-las como parte de um procedimento. O fluxograma abaixo permitirá a visualização dessas atividades.

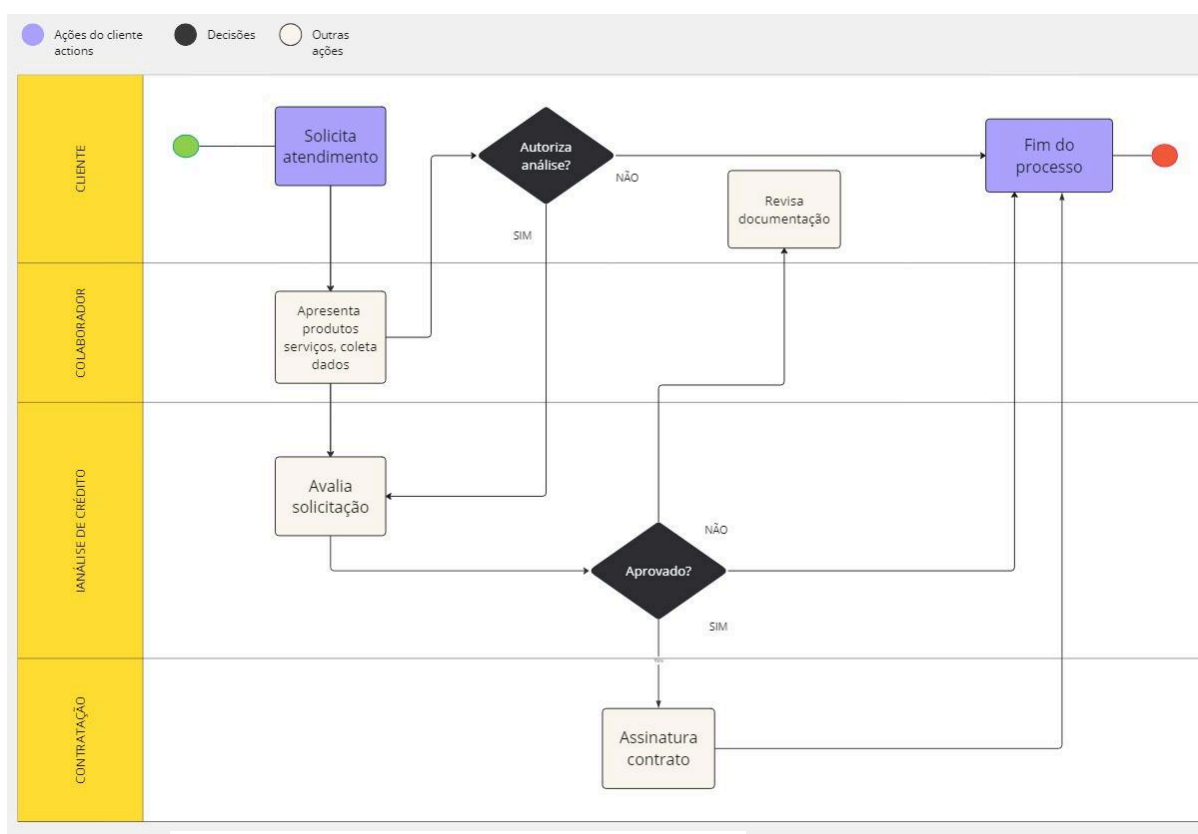


Figura 1: Fluxograma BPMN do Processo de concessão de crédito

A partir do Diagrama foi possível identificar os processos que agregam valor ao produto, que são principalmente aqueles que garantem a **concessão de empréstimos de forma segura e eficaz**, enquanto **atendem bem** os clientes e minimizam **riscos financeiros**. Com esse entendimento, o projeto de inovação deve focar nos pontos que agregam valor ao

produto, pois são esses elementos que ajudam a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos de maneira eficiente.

Elaboramos um quadro de **Objetivos e Desafios** a fim de visualizar os desafios atuais da organização e seus objetivos estratégicos.

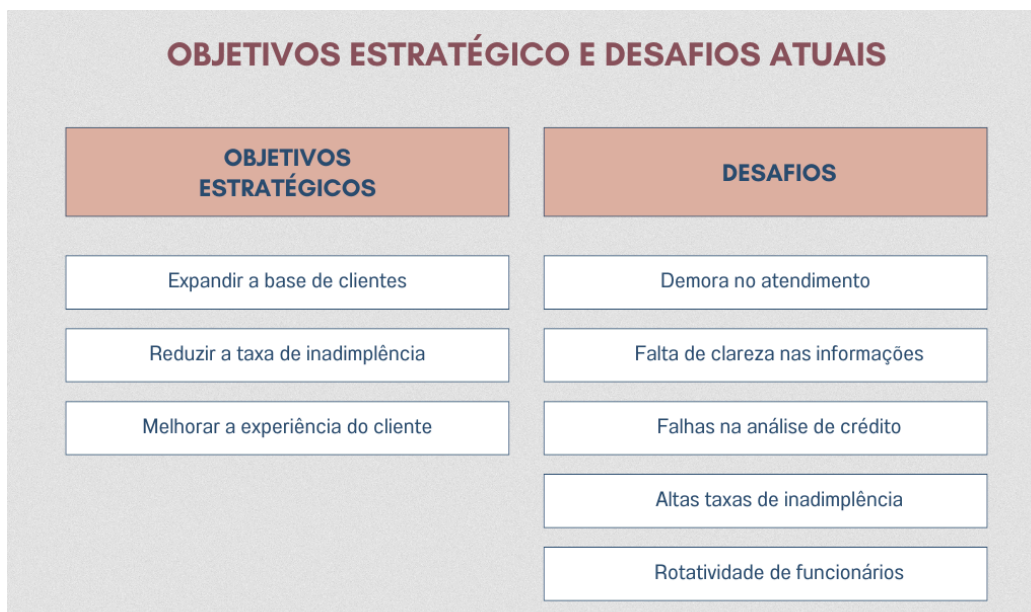


Figura 2: Quadro de objetivos estratégicos e desafios

Os processos mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização são aqueles que impactam diretamente a **experiência do cliente**, a **qualidade da análise de crédito** e a **eficiência operacional**, e por isso eles devem ser priorizados no plano de inovação de processos. A eficiência operacional perpassa todo o processo de atendimento da empresa influenciando significativamente no desempenho de todos os demais processos.

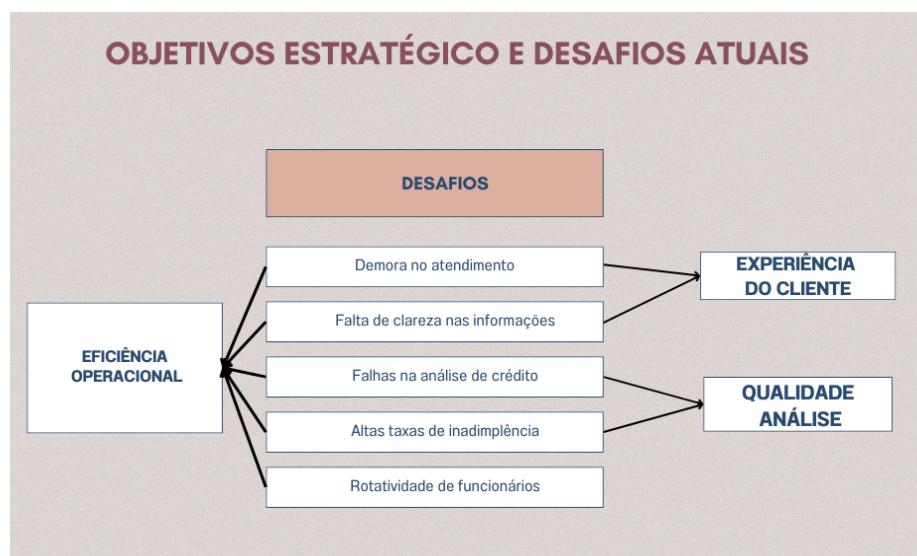


Figura 3: Quadro de desafios

2. Cadeia de Valor

Através da Cadeia de Valor (Porter,1990), destacamos as atividades primárias e de apoio que são essenciais para o funcionamento da CrediSimples e para a realização dos objetivos estratégicos da empresa. As atividades primárias, abrangem as atividades essenciais e geram valor direto aos clientes e as atividades de apoio geram valor indiretamente, ao darem suporte aos processos primários.

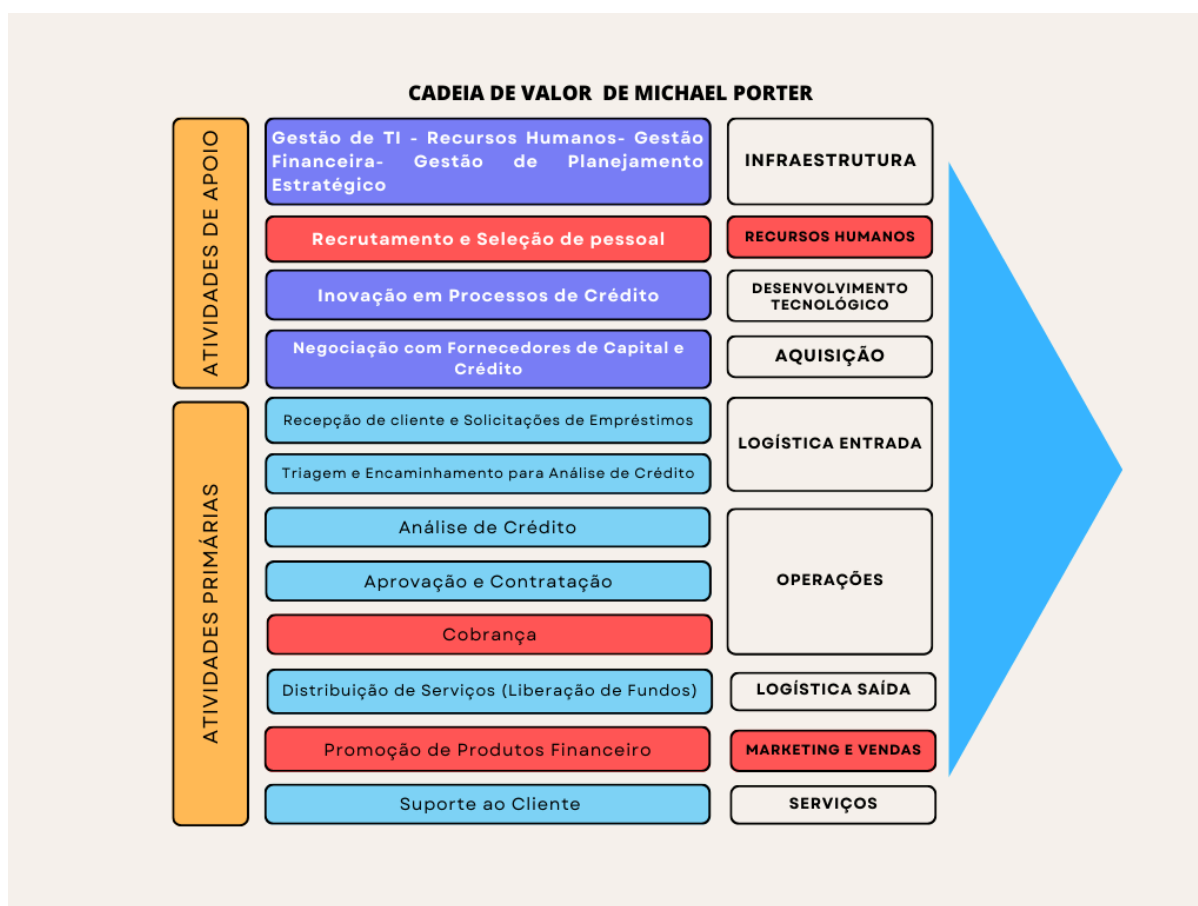


Figura 4: Cadeia de valor

2.1 Detalhamento da atual cadeia de valor da empresa:

2.1.1 Atividades primárias

ATIVIDADES PRIMÁRIAS
Logística Entrada
Recepção de clientes e solicitação de Empréstimo: Recebimento inicial das solicitações de empréstimos dos clientes.
Triagem e Encaminhamento para Análise de Crédito: Verificação preliminar e encaminhamento das solicitações para análise de crédito.
Operações
Análise de Crédito: Avaliação detalhada da viabilidade financeira dos clientes e decisão de aprovação ou rejeição do empréstimo
Aprovação e Contratação: Formalização do contrato de empréstimo após aprovação da análise de crédito.
Cobrança: Monitoramento dos pagamentos, serviços de suporte.
Logística Saída
Distribuição de Serviços (Liberação de Fundos): Disponibilização dos serviços de empréstimo aprovados aos clientes.
Marketing e Vendas
Promoção de Produtos Financeiros: Comunicação dos produtos financeiros disponíveis e seus benefícios aos clientes.
Serviços
Suporte ao Cliente: Fornecimento de suporte contínuo aos clientes, incluindo gerenciamento de reclamações, dúvidas, e feedbacks.

Tabela 1: Detalhamento das atividades primárias

2.1.2 Atividades de apoio

ATIVIDADES DE APOIO
Infraestrutura da empresa
Gestão de TI: Suporte e manutenção dos sistemas de informação utilizados nos processos.
Recursos Humanos: Gestão de pessoal, treinamento colaboradores.
Gestão Financeira: Gestão dos recursos financeiros da empresa e controle de custos.
Gestão de Planejamento Estratégico: Define a direção e os objetivos de longo prazo da empresa, incluindo a identificação de novos mercados, produtos e estratégias de crescimento.
Gestão de Recursos Humanos
Recrutamento e Seleção: Contratação de novos funcionários para atender à demanda operacional.
Desenvolvimento Tecnológico
Inovação em Processos: Desenvolvimento de novas estratégias e tecnologias para melhorar a eficiência operacional.
Aquisição
Negociação com Fornecedores de Capital e Crédito: A financeira negocia com bancos e outras instituições financeiras para obter linhas de crédito e empréstimos. Isso inclui negociar termos, taxas de juros e condições para acessar o capital necessário para financiar os empréstimos concedidos aos clientes.

Tabela 2: Detalhamento das atividades de apoio

Após a identificação e visualização dos processos, realizamos a coleta de dados da empresa através do **levantamento de informações dos processos** que impactam diretamente a concessão de empréstimo e colaboram para os desafios atuais da organização. Essa estrutura nos permitiu uma visualização clara e organizada dos processos, destacando o que cada processo faz, quem é responsável, os objetivos, sistemas utilizados, subprocessos, indicadores de desempenho, entradas e saídas.

3 .Coleta de dados sobre os processos atuais da empresa

2.1 Processo de atendimento presencial

Macroprocesso: Atendimento		Processo: Recepção do cliente	Gestor:
Objetivo: Apresentar Produtos e serviços			Sistemas:
Subprocessos / Atividades:			Indicadores de Desempenho:
1. Recepção do cliente			Não declarado
2. Apresentação dos produtos			
3. Receber solicitação de serviços			
4. Coletar informações preliminares			
5.Realizar triagem e encaminhar para setor de análise			
		Entrada:	Saída:
		Chegada do cliente	Clientes informados, dados coletados
Classificação: Processo Primário			
O atendimento ao cliente é fundamental para a entrega do serviço. Ele envolve responder a consultas, resolver problemas, fornecer informações sobre produtos e serviços, entre outros.			

Tabela 3: Processos Atendimento presencial

3.1. Concessão de crédito

3.2.1. Processo de Avaliação crédito

Macroprocesso: Concessão de crédito		Processo: Avaliação de Crédito	Gestor:
Objetivo: Avaliar viabilidade financeira para concessão de crédito			Sistemas:
Subprocessos / Atividades:			Indicadores de Desempenho:
1.Análise de crédito			Não declarado
2., consulta a bancos de dados			Não declarado
	Entrada	Saída	
	Documentos do cliente, informações financeiras	Relatório de crédito, decisão preliminar de crédito	
Classificação do Processo: Primário			
A avaliação de crédito é crucial para assegurar que a concessão de crédito seja feita de maneira responsável, minimizando o risco de inadimplência e garantindo a sustentabilidade financeira da empresa.			

Tabela 4: Processos de Concessão de crédito

3.2.2. Processo de aprovação de empréstimo

Macroprocesso: Concessão de crédito		Processo: Aprovação de Empréstimo	Gestor:
Objetivo: Aprovar ou rejeitar a concessão de empréstimos com base na análise de crédito			Sistemas:
Subprocessos / Atividades:			Indicadores de Desempenho:
1.Revisão do relatório de crédito			Não declarado
2.Decisão final sobre a aprovação			Não declarado
	Entrada	Saída	
	Relatório de crédito, decisão preliminar de crédito	Empréstimos aprovados ou rejeitados	
Classificação do Processo: Primário			

Tabela 5: Processos de Concessão de crédito - Aprovação

3.2.3 Processo de contratação de Empréstimo

Macroprocesso: Concessão de crédito		Processo: Contratação de Empréstimo	Gestor:
Objetivo: Formalizar a contratação do empréstimo com o cliente			Sistemas:
Subprocessos / Atividades:			Indicadores de Desempenho:
1.Preparação dos contratos			Não declarado
2.Assinatura dos contratos com o cliente			
		Entrada	Saída
		Empréstimos aprovados	Contratos assinados
Classificação do Processo: Primário			

Tabela 6: Processos de Concessão de crédito - Contratação

3.2.4. Processo de Liberação de crédito

Macroprocesso: Concessão de crédito	Processo: Liberação de Crédito	Gestor:
Objetivo: Liberar os fundos aprovados para os clientes		Sistemas:
Subprocessos / Atividades:		Indicadores de Desempenho:
Verificação final de documentos		Não declarado
Transferência dos fundos para o cliente		
	Entrada	Saída
	Contratos assinados	Fundos liberados
Classificação do Processo: Primário		

Tabela 7: Processos de Concessão de crédito - Liberação de fundos

3.3 Processo de Cobrança

Macroprocesso: Concessão de Crédito	Processo: Cobrança	Gestor:
Objetivo: Garantir a recuperação de créditos vencidos e minimizar a inadimplência		Sistemas:
Subprocessos / Atividades:		Indicadores de Desempenho:
Identificação de pagamentos atrasados		Não declarado
Envio de notificações de cobrança		
Negociação de prazos e condições de pagamento		
Acompanhamento de acordos de pagamento		
Acionamento de serviços de cobrança externa (se necessário)		
	Entrada	Saída
	Lista de clientes com pagamentos vencidos, informações de contato do cliente	Créditos recuperados, acordos de pagamento estabelecidos
Classificação do Processo: Primário		
Os indicadores de desempenho ajudam a medir a eficácia do processo e identificar áreas para melhorias contínuas		

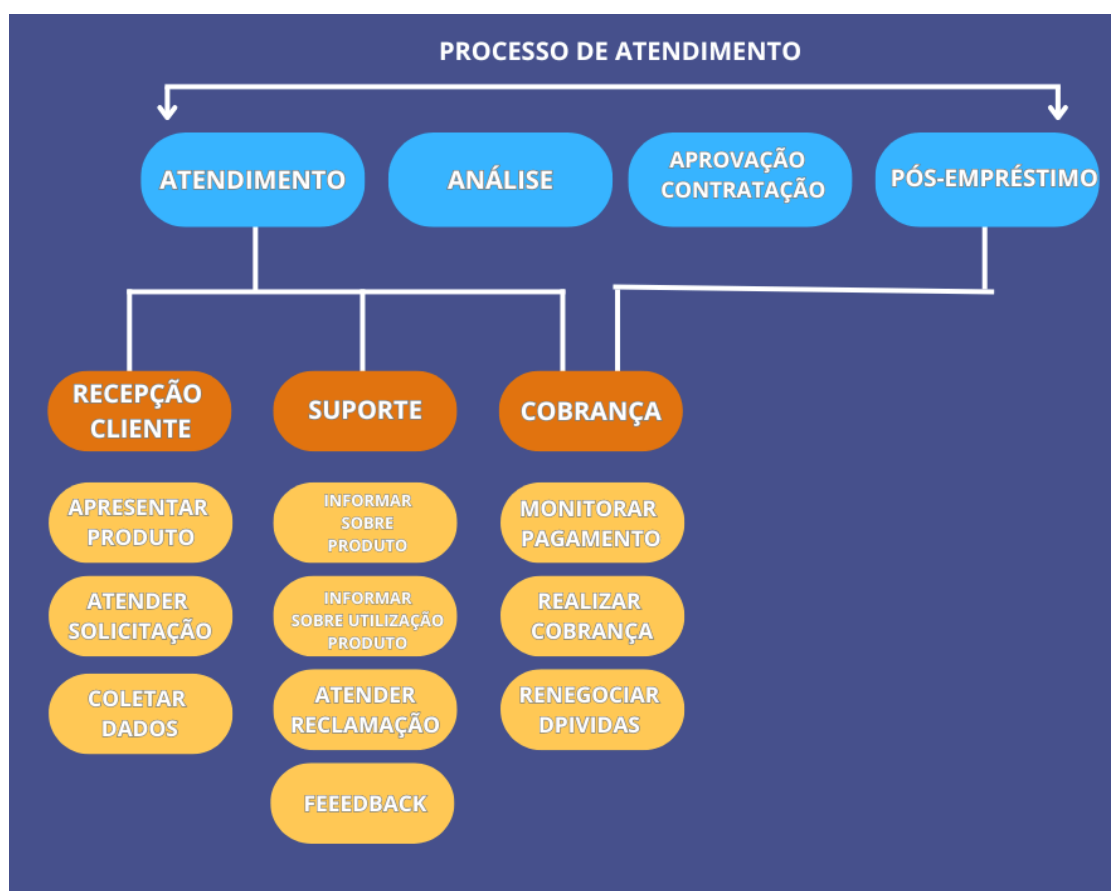
Tabela 8: Processo de cobrança

3.4 Processo de Suporte ao cliente

Macroprocesso: Concessão de Crédito	Processo: Suporte ao Cliente	Gestor:
Objetivo: Resolver problemas, responder a consultas e fornecer informações adicionais sobre produtos e serviços		Sistemas: Sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM)
Subprocessos / Atividades:		Indicadores de Desempenho:
Recepção e registro de solicitações de suporte		Não declarado
Diagnóstico e resolução de problemas		Não declarado
Resposta a consultas gerais sobre produtos e serviços		
Acompanhamento de solicitações abertas		
Escalonamento de casos complexos para especialistas ou departamentos apropriados		
Feedback ao cliente sobre a resolução		
	Entrada	Saída
	Solicitações de suporte, consultas dos clientes	Problemas resolvidos, informações fornecidas, clientes satisfeitos
Classificação do Processo: Primário		
Isso facilita a gestão eficaz do suporte ao cliente, garantindo que os problemas sejam resolvidos de maneira eficiente e que a satisfação do cliente seja mantida em altos níveis.		

Tabela 9: Processo de Suporte ao cliente

Ao observarmos o **processo de atendimento de ponta a ponta**, ou seja, do processo que vai desde a chegada do cliente no ponto de atendimento, quando ocorre a apresentação dos produtos, à solicitação de empréstimo e sua contratação por ele, até o momento pós-empréstimo, que inclui o suporte ao cliente e gestão de pagamento, identificamos que a situação mencionada pela organização, em que os **funcionários responsáveis pelo suporte ao cliente e pelo Setor de cobrança, são aqueles destacados do setor de atendimento** ao cliente, pode estar contribuindo significativamente para os desafios que a empresa enfrenta atualmente.

**Figura 5:** Mapeamento do processo de atendimento

4. Visão Física (funcional) e Visão Lógica de Processos

Enquanto a **Visão Física (Funcional)** se concentra na estrutura organizacional, ou seja, como os departamentos são divididos fisicamente e quais são suas responsabilidades, a **Visão Lógica (Processos)** foca nos processos internos, ou seja, nas etapas e atividades específicas que ocorrem dentro de cada departamento para realizar suas funções e atingir os objetivos da empresa.

Mapeamento do Setor de Atendimento

Visão Física x Visão Lógica Atendimento

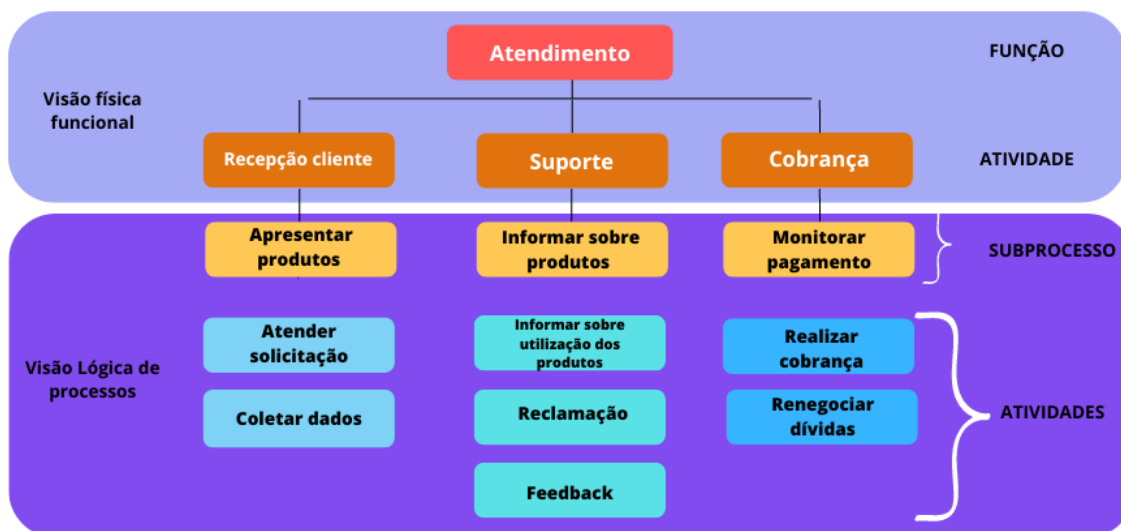


Figura 6: Mapeamento do processo de atendimento

Ao relacionar os processos da empresa com seus objetivos estratégicos e desafios temos uma uma visão clara de onde focar os esforços de melhoria. Ao abordar esses desafios, como melhorar a satisfação dos funcionários, por exemplo, com soluções específicas pode ajudar a reduzir a rotatividade, e, conseqüentemente, contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

5. Tipos de Processos

Quanto aos tipos, os processos atuais da empresa CrediSimples são:

Processos Primários: Processos que estão diretamente relacionados à entrega do produto ou serviço para os clientes. Também estão relacionados a Experiência do Consumidor.

- **Processo de Concessão de Crédito:** Processo primário diretamente relacionado à oferta do produto principal da financeira, que são os empréstimos e créditos. Envolve desde a solicitação do cliente até a análise de crédito, aprovação e liberação dos fundos.
- **Processo de Atendimento ao Cliente:** Embora possa parecer um processo de suporte, o atendimento ao cliente é fundamental para a entrega do serviço. Ele

envolve responder a consultas, resolver problemas, fornecer informações sobre produtos e serviços, entre outros.

Processos de Suporte: Esses processos dão suporte aos processos primários e garantem que a organização funcione de forma eficiente.

- **Processo de Cobrança e monitoramento:** Este processo garante recuperar ativos, realizar cobranças e renegociar dívidas.
- **Processo de Gerenciamento de Recursos Humanos:** Envolve a contratação, treinamento, desenvolvimento e gerenciamento de pessoal para garantir que a equipe esteja qualificada e motivada para desempenhar suas funções.

Processos de Gerenciamento: Esses processos são responsáveis pela gestão global da organização. Na financeira de crédito popular, os processos de gerenciamento podem incluir:

- **Processo de Planejamento Estratégico:** Define a direção e os objetivos de longo prazo da empresa, incluindo a identificação de novos mercados, produtos e estratégias de crescimento.
- **Processo Financeiro:** Responsável pela gestão financeira da organização, incluindo contabilidade, controle de custos, relatórios financeiros e análise de desempenho.

6. Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como diagrama espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito. É uma ferramenta utilizada para:

- Mostrar a relação existente entre o resultado de um processo - efeito – e os fatores – causas – que possam afetar este resultado;
- Estudar processos e situações;
- Planejar;
- Representar a relação entre problema e todas as possibilidades de causas e seus efeitos.

Esse diagrama permitiu a visualização de possíveis causas e subcausas relacionadas diretamente e indiretamente à experiência do cliente. Segundo o enunciado, as reclamações, a demora no atendimento e a falta de clareza nas informações repassadas tem tornado a experiência do cliente durante o atendimento inconsistente:

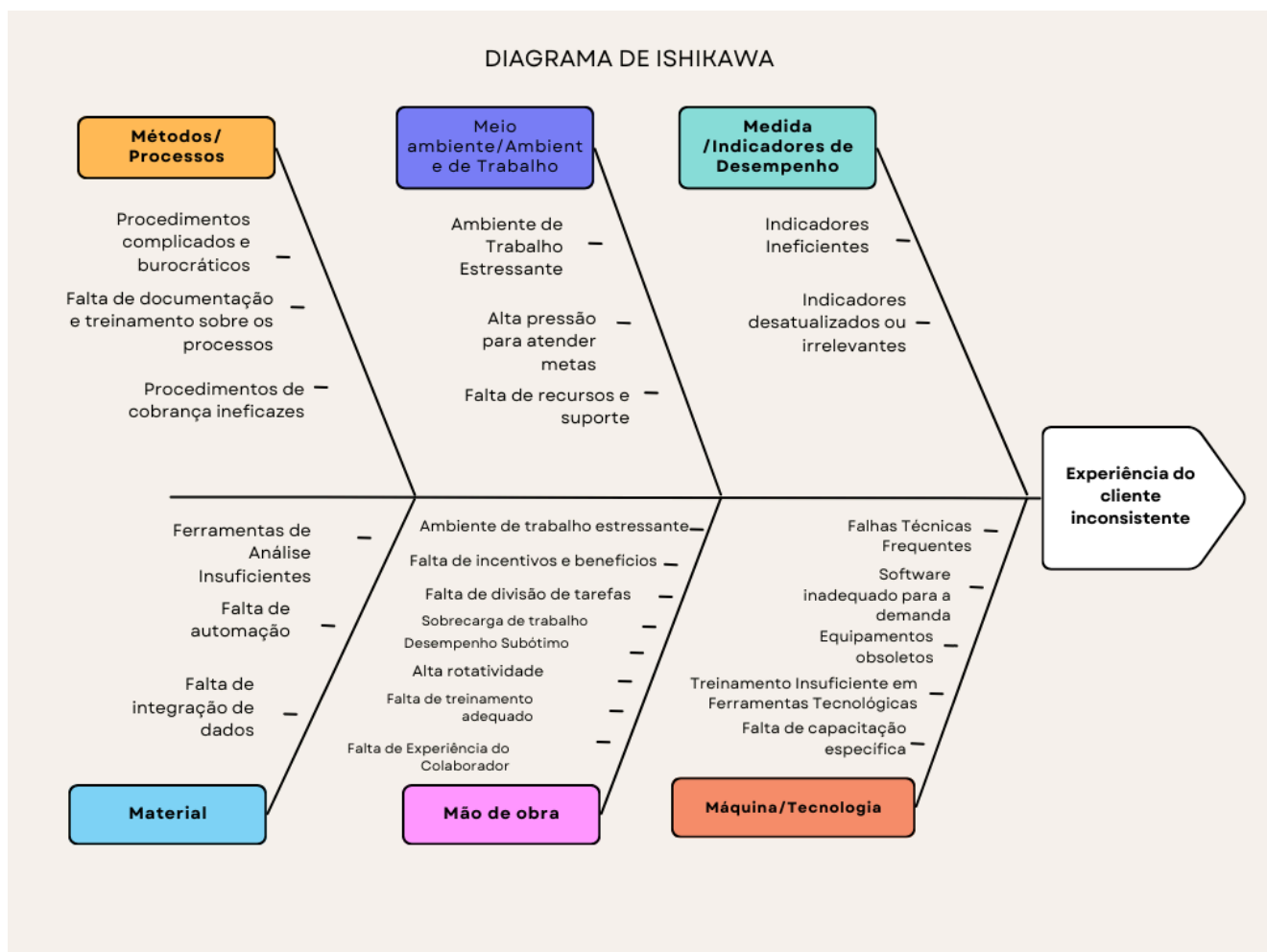


Figura 7: Diagrama de Ishikawa - Experiência do Cliente

O diagrama de Ishikawa apresenta muitos fatores que contribuem para a inconsistência na experiência do cliente, muitos desses fatores estão relacionados aos colaboradores. O que inclui a falta de treinamento, a alta rotatividade, a insatisfação no trabalho, a sobrecarga de tarefas e a falta de clareza nos processos. Esses elementos destacam a importância de investir nos colaboradores para melhorar a experiência do cliente. Esse documento nos permite tomar conhecimento de pontos críticos que contribuem para os desafios que a empresa vem enfrentando atualmente.

Com base no enunciado, elaboramos um novo diagrama de Ishikawa para discutir possíveis causas relacionadas à alta inadimplência da CrediSimples.



Figura 8: Diagrama de Ishikawa - Alta Taxa de Inadimplência

Podemos observar que mais uma vez os fatores relacionados aos colaboradores se destacam. Isso acontece devido ao seu impacto direto e profundo na eficácia dos processos de cobrança e na experiência do cliente. Abordar esses fatores de maneira estratégica e focada pode resultar em melhorias significativas na operação da organização, reduzindo a inadimplência e elevando a qualidade do atendimento ao cliente. A repetição de causas e subcausas em um Diagrama de Ishikawa, geralmente indica que esses são pontos críticos ou áreas de maior impacto nos problemas identificados. A abordagem focada na resolução das causas raiz comuns, pode ajudar a empresa a implementar soluções mais eficazes e direcionadas para melhorar seus processos operacionais e a satisfação do cliente.

Abaixo realizamos um detalhamento das possíveis causas e subcausas dos problemas citados pela gestão da Empresa CrediSimples.

Desafio: Inconsistência na Experiência do Cliente

Máquina / Tecnologia
Falhas Técnicas Frequentes: <ul style="list-style-type: none"> • Software inadequado para a demanda • Equipamentos obsoletos Treinamento Insuficiente em Ferramentas Tecnológicas: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitação específica
Materiais
Ferramentas de Análise Insuficientes: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de automação • falta de integração de dados
Mão-de-obra / Colaborador
Falta de Experiência do Colaborador: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento adequado • Alta rotatividade Desempenho Subótimo: <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho • Falta de divisão de tarefas Insatisfação do Colaborador <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho estressante • Falta de incentivos e benefícios
Meio Ambiente / Ambiente de Trabalho
Ambiente de Trabalho Estressante <ul style="list-style-type: none"> • Alta pressão para atender metas • Falta de apoio gerencial Infraestrutura Inadequada <ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico insuficiente • Falta de recursos e suporte
Medida / Indicadores de Desempenho
Indicadores Ineficientes <ul style="list-style-type: none"> • Falta de padronização nos indicadores de desempenho • Indicadores desatualizados ou irrelevantes
Método / Processos
Demora no Atendimento: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos complicados e burocráticos • Falta de padronização no atendimento Falta de Clareza nas Informações: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de comunicação inadequados • Falta de documentação e treinamento sobre os processos Ineficácia na Cobrança: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de cobrança ineficazes • Falta de acompanhamento e monitoramento de pagamentos

Tabela 10: Desafio: Inconsistência na Experiência do Cliente

Desafio: Falha na Análise de Crédito

Máquina
<p>Software de análise de crédito inadequado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de funcionalidades necessárias para uma análise detalhada. • Erros frequentes ou inconsistências nos resultados da análise.
Mão-de-obra
<p>Falta de especialização dos analistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente conhecimento técnico sobre critérios de análise de crédito. • Nível de experiência inadequado para lidar com casos complexos.
Método
<p>Procedimentos não documentados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de diretrizes claras para conduzir a análise de crédito. • Ausência de protocolos estabelecidos para lidar com exceções ou casos especiais.
Medida
<p>Indicadores de desempenho insuficientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de KPIs específicos para monitorar a eficácia da análise de crédito. • Ausência de métricas para avaliar a precisão das decisões de crédito.
Meio ambiente
<p>Cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de ênfase na importância da gestão de risco de crédito dentro da empresa. • Pressão excessiva por resultados imediatos que comprometem a análise detalhada.
Materiais
<p>Condições de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho que reduz a capacidade de atenção aos detalhes na análise de crédito. • Falta de recursos adequados para suportar uma análise de crédito rigorosa

Tabela 11: Desafio: Falha na Análise de Crédito

Desafio: Rotatividade dos colaboradores

Máquina
<p>Ferramentas de trabalho inadequadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos desatualizados ou em mau estado de conservação. • Falta de tecnologia adequada para suportar as operações.
Mão-de-obra
<p>Falta de capacitação adequada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento inicial insuficiente para novos colaboradores. • Falta de programas contínuos de desenvolvimento profissional. <p>Sobrecarga de tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga devido à falta de distribuição adequada de tarefas
Método
<p>Processos de recrutamento e seleção deficientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de seleção pouco claros ou inconsistentes. • Processos de integração ineficazes para novos funcionários. <p>Sobrecarga de tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de otimização nos processos de trabalho que resulta em sobrecarga. <p>Baixo Desempenho ou Conhecimento dos Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos de treinamento ineficazes ou inexistentes
Medida
<p>Avaliação de desempenho inadequada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de feedback regular e construtivo sobre o desempenho. • Indicadores de desempenho mal definidos ou não monitorados. <p>Estresse devido a Reclamações dos Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistemas de suporte e gestão de reclamações eficazes
Meio ambiente
<p>Clima organizacional desfavorável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação aberta e eficaz entre liderança e equipe. • Cultura organizacional que não valoriza o bem-estar dos colaboradores. <p>Estresse devido a Reclamações dos Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional impactado negativamente pelo estresse
Materiais
<p>Benefícios e compensações inadequados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacote de benefícios abaixo das expectativas do mercado. • Políticas de compensação que não reconhecem o mérito individual.

Tabela 12:Desafio: Rotatividade dos colaboradores

8.Revisão das informações levantadas

A partir dos dados e das informações levantadas é possível notar que os desafios enfrentados pela CrediSimples estão intimamente ligados à eficiência operacional e à qualidade do atendimento ao cliente. Os diagramas de processo e o detalhamento dos problemas, visualizados a partir do Diagrama de Ishikawa, demonstra a necessidade de uma atenção maior aos elementos que se relacionam aos colaboradores. Como dito anteriormente, a Alta rotatividade é um desafio que se ramifica e que perpetua situações em cadeia que levam aos demais desafios. Para melhorar a experiência do cliente é preciso melhorar os processos de atendimento. E para melhorar os processos de atendimento é preciso garantir que os colaboradores tenham uma experiência positiva no ambiente organizacional.