UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MATHEUS VIANA SANTOS

AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE AGÊNCIA PARA UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Florianópolis

2017

MATHEUS VIANA SANTOS

AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE AGÊNCIA PARA UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Sistemas de Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Prof. Maurício Botelho, MEng.

Florianópolis

2017

MATHEUS VIANA SANTOS

AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE AGÊNCIA PARA UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Sistemas de Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de novembro de 2017.

Professor e orientador Maurício Botelho, MEng.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Flávio Ceci, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Saulo Popov Zambiasi, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço a instituição, ao corpo docente, coordenação, direção e administração pela organização e pelos serviços que garantiram a minha caminhada até o presente momento.

Ao meu orientador Maurício Botelho pela paciência e transmissão de conhecimento, o que me possibilitou desenvolver este trabalho e preparou para o futuro.

À minha mãe Ligia Fonseca Viana também pela paciência e dedicação nos momentos complexos, e ao meu pai Denilto do Nascimento Santos pela orientação durante toda esta caminhada.

À minha querida e amada namorada Juliana Macari pela força e compreensão em todos os momentos fornecendo exemplar apoio e felicidade.

Aos meus amigos Nolly Jonner, Felipe Marcili e Lucas Testoni Schmitt por não me chamarem para as noitadas enquanto eu precisava desenvolver meu trabalho e, pelo apoio durante todos os anos da minha formação.

Sem a ajuda destas pessoas, tanto este trabalho quanto a minha caminhada não seriam conquistados. Para eles(as) minha eterna gratidão.

“Eu errei mais de 9.000 arremessos na minha carreira. Perdi quase 300 jogos. Em 26 oportunidades, confiaram em mim para fazer o arremesso da vitória e eu errei. Eu falhei muitas e muitas vezes na minha vida. E é por isso que obtive sucesso. ” – Michael Jordan

RESUMO

Através dos anos, foi possível notar que o avanço tecnológico se torna mais influente nas organizações. Tal avanço tem auxiliado nos serviços prestados pelas empresas a terem maior eficácia e eficiência em sua execução, garantindo uma qualidade competitiva no mercado de trabalho. No entanto, para atingir esta qualidade deve ser levado em consideração o fato de como estão sendo realizados os serviços da empresa. Neste conceito, uma das soluções para verificação e possível melhoria da prestação destes serviços, é a gestão de processos através da abordagem BPM. Atualmente, o Business Process Management ainda é uma novidade para algumas organizações brasileiras, entretanto está cada vez mais sendo estudado para ser poder ser corretamente aplicado trazendo maior valor aos serviços prestados por estas empresas. O atual trabalho apresenta um estudo de caso utilizando os conceitos BPM em uma cooperativa de crédito presente em todo o estado de Santa Catarina e, tem como objetivo demonstrar os ganhos obtidos através do uso deste conceito tendo em vista a melhoria de processos.

Palavras-chave: Business Process Management, gestão de processos, melhoria de processos.

ABSTRACT

Through the years, it is possible to notice that the technological advance becomes more influential in the organizations. Such advancement helps the services provided by companies to be more efficient in their execution, guaranteeing a competitive quality in the labor market. However, to achieve this quality, must be taken into account the fact of how the services of the company are being carried out. In this concept, one of the solutions for verification and possible improvement for the provision of these services, is the management of processes through the BPM approach. Currently, Business Process Management is still a novelty for some Brazilian organizations, however it is increasingly being studied to be able to be correctly applied bringing greater value to the services provided by these companies. The present work presents a case study using the BPM concepts in a credit cooperative present in the entire state of Santa Catarina and aims to demonstrate the gains obtained through the use of this concept in order to improve processes.

Keywords: Business Process Management, process management, process improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplos de Processos Empresariais 19
Figura 2 - Exemplo de um Fluxograma 23
Figura 4 - Tipos de Desvios 26
Figura 5 - Tipos de atividades e tarefas 27
Figura 6 - Ciclo BPM 29
Figura 7 - Etapas Metodológicas 34
Figura 8 - Estrutura organizacional da empresa Tescred 38
Figura 9 - Modelo AS IS do processo 44
Figura 10 - Modelo TO BE do processo 46
Figura 11 - Formulário para Abertura de Agência 49
Figura 12 - Continuação do Formulário 50
Figura 13 - Continuação do Formulário 50
Figura 14 - Continuação do Formulário 51
Figura 15 - Continuação do Formulário 52
Figura 16 - Continuação do Formulário 52
Figura 17 - Continuação do Formulário 52
Figura 18 - Continuação do Formulário 53
Figura 19 - Continuação do Formulário 53
Figura 20 - Opções do Formulário 54
Figura 21 - Formulário para acompanhamento do Alvará 56
Figura 22 - Formulário para avaliação do Layout 57
Figura 23 - Continuação do Formulário para avaliação do Layout 57
Figura 24 - Continuação do Formulário para avaliação do Layout 58
Figura 25 - Continuação do Formulário para avaliação do Layout 58
Figura 26 - Continuação do Formulário para avaliação do Layout 59
Figura 27 - Subprocesso Ad-Hoc 60
Figura 28 - Exemplo do Histórico do Fluxo 61
Figura 29 - Continuação do Exemplo do Histórico do Fluxo 62
Figura 30 - Gráfico de tempo de execução da primeira atividade 64
Figura 31 - Gráfico de tempo de execução da atividade de inserção de informação 65

Figura 32 - Gráfico de tempo de execução das atividades por área 65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de tipos de Processos Empresariais. 21
Quadro 2 - Áreas atuantes no processo. 39
Quadro 3 - Mensagem de notificação. 55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA 14
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivo Específico 15
1.3 JUSTIFICATIVA 16
1.4 ESTRUTURA 17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 18
2.1 PROCESSO 18
2.2 ENGENHARIA DE PROCESSOS DENTRO DAS EMPRESAS 19
2.3 ANÁLISE DE PROCESSO 22
2.4 MODELAGEM DE PROCESSOS 23
2.4.1 Símbolos básicos de um fluxograma 24
2.4.1.1 Evento 24
2.4.1.2 Desvios 26
2.4.1.3 Atividades 27
2.5 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN) 30
2.6 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM BPMS 31
3 MÉTODO 32
3.1 TIPOS DE PESQUISA 32
3.2 ETAPAS METODOLÓGICAS 33
3.2.1 Bibliografia Teórica 34
3.2.2 Planejamento de modelagem do processo proposto 34
3.2.3 Implantação 35
3.2.4 Conclusão da Automatização 35
3.3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO 35
3.4 DELIMITAÇÕES 36
4 ESTUDO DE CASO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO 37
4.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO 37
4.2 ESTRUTURA INTERNA DA EMPRESA “TESCRED CENTRAL” 38
4.2.1 Jurídico 40
4.2.2 Supervisão e Risco 40
4.2.3 Marketing 41
4.2.4 Financeiro 41
4.2.5 Conciliação 41
4.2.6 Processos 42
4.2.7 Tecnologia da Informação 42
4.3 PROCESSO DE ABERTURA DE AGÊNCIA 42
4.3.1 AS IS (COMO ESTÁ) 43
Figura 9 – Modelo AS IS do processo 44
4.3.2 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO 45
Figura 10 – Modelo TO BE do processo 46
4.3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 47
5 AUTOMAÇÃO DO PROCESSO 48
5.1 PREENCHENDO O FORMULÁRIO E ENCAMINHANDO PARA AS ÁREAS 49

5.2 AGUARDANDO A PREFEITURA E AVALIANDO O LAYOUT 56
5.3 CONSTRUINDO E INAUGURANDO A AGÊNCIA.....60
5.4 VALIDAÇÃO DO TRABALHO 63
6 CONCLUSÕES..... 66
REFERÊNCIAS 67
APÊNDICES.....68

1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial foi o marco de uma transição da era agrícola, em que predominava a realização de processos manuais, para uma era industrial focada no consumo e na organização da nova economia tendo a tecnologia substituindo o trabalho de força humana. Esta transição trouxe a tecnologia para o mercado e, junto com ela, surgiu-se uma necessidade para o controle de um sistema automático, conhecido hoje como automação (SILVEIRA, 2010).

Porém, a automação não caminha em uma organização de forma solitária. É necessário que a mesma esteja gerenciando determinados processos a fim de torna-los menos manuais e aumentar a produtividade da companhia. Com este contexto, pode-se definir que processos são um conjunto de atividades com o propósito de transformar uma entrada (dados, informações, clientes) em uma ou diversas saídas, agregando um determinado valor para aqueles que utilizarão estes processos (BALDAM, 2014).

Porém, com a rápida evolução do mercado de negócio, atualmente é possível visualizar maiores desafios nas organizações, como por exemplo, exigências específicas de clientes, gerenciamento de custos, ciclo de vida dos produtos etc. Para confrontar estas e outras dificuldades, os processos se mostram como elementos centrais. Para BALDAM (2014, pg 14.)

> "A orientação por processos faz com que a organização trabalhe com todas as dimensões do negócio, focando os esforços para adquirir vantagens competitivas. As principais vantagens associadas à visão processual são: Melhor coordenação e integração do trabalho; tempos de respostas mais rápidos; previne ocorrência de erros;

Essas e outras vantagens têm feito com que muitas organizações migrem da estrutura funcional para uma orientação por processos adicional."

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) teve seu início nos anos 2000 e cresce no mercado até o atual momento. Este avanço pode ser explicado através da qualidade de execução dos processos aonde este conceito foi aplicado (WILPERT e RADAVELLI 2015).

Neste caminho, o presente trabalho apresenta um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Florianópolis, na qual será realizada uma proposta para automatização do processo de Abertura de Agência, atualmente sendo executado de forma manual.

1.1 PROBLEMA

Para que uma empresa alcance seus objetivos, é necessária uma estruturação de seus principais processos a fim de trazer maior velocidade na execução destes, maior controle de informações e menor custo operacional para a empresa que os utiliza.

Segundo Brocke (2013), os acréscimos operacionais gerados devido a melhora na consistência, velocidade, qualidade e custo impactam diretamente na satisfação do cliente e na diminuição de custos operacionais, o que acaba elevando o desempenho da companhia. Muitas empresas acreditam que estes fatores sejam independentes, e isto proporciona mudanças desorganizadas e geralmente conflitantes.

Conforme WILPERT (2015) “Nos dias de hoje, com alta competitividade, as empresas que se sobressaem e são líderes em seu ramo de atuação são aquelas que percebem o momento certo de realizar mudanças”. O poder de identificar uma mudança juntamente com a correta automatização dos processos de negócio em uma companhia pode transformar um trabalho totalmente manual e sem organização, em uma alavanca para o desenvolvimento da empresa.

O caso apresentado no atual trabalho demonstra o processo de abertura e alteração de endereço de uma agência sendo executado de forma totalmente manual, sem auxílio adequado de um sistema. Por conta da falta de organização, os participantes possuem dificuldades em encontrar informações antigas, o que gera atraso na entrega de um “produto final”. Para que a instituição atinja seu objetivo principal neste processo, é inevitável que haja agilidade, pontualidade e organização de cada atividade executada.

Neste caso, o atual trabalho tem como objetivo realizar a automação do processo de abertura de uma agência em uma cooperativa de crédito a fim de melhorar a segurança na circulação das informações, aumentar a velocidade de execução das atividades e organizar o seu procedimento para que este venha dar mais credibilidade e qualidade para a organização.

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos do trabalho, no formato de objetivo geral e objetivo específico.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é otimizar o processo de Abertura de uma Agência em uma cooperativa de crédito, no intuito de melhorar a qualidade da execução de todas as atividades.

1.2.2 Objetivo Específico

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

a) Planejar a implantação do processo automatizado;

b) Realizar o desenvolvimento do processo conforme planejado;

c) Analisar e monitorar as atividades ao longo da execução do processo;

d) Avaliar a qualidade do processo após a automatização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Brocke e Rosemann (2013) descrevem que o foco das empresas está cada vez mais nas maneiras de facilitar as mudanças organizacionais. Sendo assim, é possível gerenciar ferramentas que melhorem a qualidade de cada atividade dos processos de uma organização a fim de obter maior controle sobre suas informações. Nesse ambiente, podemos utilizar os conceitos de automatização de processos para, de uma forma estruturada, entender, modelar, analisar, simular e documentar constantemente as atividades dos processos da empresa.

Nos dias atuais, deixar de automatizar processos pode acarretar no excesso de tempo tomado para executar atividades que seriam mais simples. Este tempo, se gerenciado da forma correta, pode agregar maior velocidade as atividades menos complexas e deixar maior espaço para as atividades que dependem de um maior período de tempo.

Ainda conforme Brocke e Rosemann (2013, p. 39):

> Em 1903, Henry Ford criou sua terceira empresa, a Ford Motor Company, e experimentou um novo método de fabricação de automóveis. Primeiro, ele projetou um carro que seria de alta qualidade e fácil de fabricar. Em seguida, formou uma linha de produção móvel. Basicamente, os operários começavam a montar um novo automóvel em uma extremidade do prédio da fábrica e a concluíam quando ele chegava na outra extremidade. Os operários de cada uma das extremidades ao longo da linha de produção tinham uma atividade específica a realizar. [...] Henry Ford criou o conceito de desenvolvimento de um automóvel como um processo único e estruturou e sequenciou cada atividade correspondente para que o processo como um todo funcionasse de forma equilibrada e eficiente.

Brocke e Rosemann(2013) esclarecem que Ford necessitou refletir sobre a linha de montagem de seus automóveis para ter uma ideia mais clara de como melhorar este processo. Este acabou sendo um dos princípios para a automação de processos dentro de uma companhia. É necessário analisar as dificuldades de um processo manual para poder procurar melhorias em sua qualidade.

Este trabalho procura obter uma melhor performance na execução do processo de Abertura de uma Agência em uma cooperativa de crédito, através da automatização do mesmo. O objetivo deste tema surge da necessidade de melhora na velocidade de execução das atividades do processo, no controle de documentos e informações que são transportadas durante o processo, e na remodelagem do processo para que atendam aos padrões específicos da companhia.

1.4 ESTRUTURA

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução: Este capítulo apresenta a introdução, o problema, os objetivos (geral e específico), e a justificativa do trabalho.
- Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: Nesse capítulo é demonstrado o conteúdo utilizado para o embasamento do trabalho.
- Capítulo 3 – Metodologia: Apresentação do planejamento do projeto de automatização e as delimitações deste projeto.
- Capítulo 4 – Modelagem: Apresentação dos fluxogramas e telas do sistema.
- Capítulo 5 – Desenvolvimento: Este capítulo apresenta o conjunto de informações de como foi realizada a automação do processo bem como suas etapas.
- Capítulo 6 – Conclusão e trabalhos futuros: Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho e ganhos com a automatização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica tem como objetivo apresentar os conceitos teóricos utilizados para o desenvolvimento do atual projeto. O presente capítulo apresentará: 1) A contextualização do significado de processo; 2) uma análise de como os processos são utilizados nas empresas; 3) o conceito de modelagem de processo e uma curta explicação sobre as notações Business Process Management (BPM), Business Process Model and Notation (BPMN) e Business Process Management Suite (BPMS);

2.1 PROCESSO

Para Gonçalves (2000), processo é um conjunto de ações ou atividades que recebe um input (entrada) e retorna um output (saída) específico. Em outras palavras, o processo será composto de Entrada, Procedimento e Saída. Na Entrada, o processo precisa receber algo, como por exemplo: uma ou mais informações. No Procedimento, estas informações serão tratadas de uma forma determinada por atividades pré-estabelecidas. Estas atividades transformarão as informações em algum produto ou serviço, e este resultado será a Saída.

Segundo Baldam (2014), o objetivo principal de qualquer tipo de processo é transformar um insumo qualquer (podendo ser uma informação, um material ou até mesmo o próprio cliente) em um ou mais produtos, transmitindo maior valor para a empresa em que foi aplicado, seja este valor social ou econômico. Podem haver também saídas não planejadas como acidentes de trabalho ou impactos ambientais.

Valle (2013) define o conceito de processo como um conjunto de atividades as quais podem ser medidas e organizadas com propósito de resultar em um produto específico para um cliente ou ao mercado. Adotar uma abordagem maior em processos, para Valle, é entender melhor o ponto de vista do cliente. Alinhando a visão de negócio dos processos com a visão do cliente, é possível agregar maior valor aos produtos e serviços prestados.

Ainda segundo Valle (2013), no começo do século XX, os clientes viam apenas uma estrutura específica da companhia, seu organograma. Porém, atualmente são vistos também seus processos e atividades. Esta mudança de percepção pelo cliente, se for bem

compreendida pela organização, pode transformar colaboradores (funcionários com foco nas funções) em processadores (funcionários que agem com foco nos processos).

De acordo com as explicações dos autores, é possível entender que um processo é um conjunto de atividades subsequentes com um objetivo em comum. Através de entradas (inputs), é possível gerar um processamento que definirá as saídas (outputs), sejam estes produtos ou serviços prestados para os clientes.

2.2 ENGENHARIA DE PROCESSOS DENTRO DAS EMPRESAS

Segundo Gonçalves (2000), “Processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Na verdade, os processos em geral, e em particular, de negócio representam uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa”. Seguindo este conceito, é possível concluir que esta definição não se restringe em apenas tarefas a serem executadas, mas também inclui o número de trabalhadores envolvidos, a distribuição do trabalho entre tais colaboradores, as tecnologias que serão utilizadas os possíveis indicadores de eficiência e os resultados finais.

Para que uma empresa exista, e cumpra com seus objetivos, é necessário a execução de diversos processos. Existem múltiplos exemplos destes processos em uma organização, os quais podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 – Exemplos de Processos Empresariais

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	• Definição de visão • Desenvolvimento de lideranças • Gerência de contas	• Comunicações internas • Projeções econômicas e setoriais
Manufatura	• Gestão da qualidade • Planejamento da capacidade • Planejamento da produção	• Controle de estoques • Suprimentos • Distribuição
Marketing	• Definição de preços • Gestão de canal • Introdução de produtos	• Pesquisa de *marketing* • Planejamento de propaganda
Educacionais	• Desenvolvimento de habilidades • Educação do consumidor	• Desenvolvimento gerencial
Desenvolvimento de tecnologia	• Pesquisa e desenho • Avaliação de tecnologia • Seleção de novos produtos	• Definição de padrões • Gestão de projetos • Teste de protótipos
Financeiros	• Gestão de orçamento empresarial • Planejamento de investimentos • Acompanhamento do desempenho	• Gestão de crédito de clientes • Gestão de caixa • Desmobilização de ativos

Fonte: Gonçalves (2000).

Ainda segundo os conceitos de Gonçalves, podemos denominar o conceito de processo de trabalho, ou empresarial, como uma forma de realizar um conjunto de ações sob ponto de vista de especialistas em análise de trabalho. Então, é possível incluir na definição, não somente as tarefas que serão realizadas ao longo do processo, mas também a quantidade de indivíduos envolvidos, a forma de distribuição das atividades entre eles, a tecnologia que será utilizada e os possíveis indicadores que terão como papel medir a eficiência do que está sendo feito. Logo, é possível entender que os processos empresariais são, de uma forma mais abrangente, uma forma de produzir algo para à empresa em prol de um objetivo específico.

Em uma organização, existem basicamente três tipos de processos empresariais: Os processos de negócio, que são processos voltados diretamente aos clientes. Estes processos têm como resultado o objetivo final da organização, como o produto entregue ou o serviço prestado ao cliente; os processos organizacionais, também conhecidos como processos de apoio, são aqueles centralizados na coordenação das atividades internas de uma organização. Não atuam diretamente com o cliente, porém, exercem o papel de suporte aos processos de negócio; e, por último, os processos gerenciais, que atuam com os gerentes das organizações. Estes têm como objetivo realizar medições e ajustes tanto no desempenho dos funcionários quanto nas atividades praticadas (Garvin, 1998).

A seguir, no Quadro 1, é possível verificar exemplos de cada tipo de processo empresarial juntamente com uma breve explicação de cada um.

Quadro 1 – Exemplos de tipos de Processos Empresariais

PROCESSO	NOME	DESCRIÇÃO
Negócio	Fabricação de Bicicletas	Realizar a construção das bicicletas para entrega ao cliente
Organizacionais (apoio)	Contas a Pagar	Realizar o pagamento de uma conta interna na organização
Gerenciais	Definição de Metas	Definição de metas e indicadores para a organização

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

A medida que as empresas trabalham com conteúdo e informações mais inteligentes, garantindo maior qualidade em seus produtos e serviços, o conceito de processo acaba aumentando e se tornando valioso para a organização. É possível visualizar melhor estes casos em empresas que trabalham diretamente com um conteúdo intelectual.

Técnicas e padrões utilizados nas empresas deverão ter suas estruturas igualadas as organizações que já utilizam as práticas da gestão de processos para que não se perca o foco principal, sendo este a satisfação do cliente com o produto ou serviço entregue.

Para Gonçalves, a correta utilização de processos em uma empresa tem por consequência o aumento do valor de seus produtos e serviços. Como atualmente existe uma tendência em se focar mais nas atividades e habilidades individuais é normal perder a visão de processos e das competências da equipe. Portanto entender o conceito de processos e aplicar sua gestão pode garantir atividades bem elaboradas e uma equipe organizada.

2.3 ANÁLISE DE PROCESSO

Todo o serviço prestado, seja ele por uma empresa ou por uma pessoa individual, é composto de fases. Com a criação e gerenciamento dos processos é igual. Segundo Baldam (2014) existem três fases iniciais para a criação de um processo: Análise, Modelagem e Otimização do processo.

Estas fases demonstram atividades aonde será preciso entender a empresa como um todo e saber aonde estão alocados seus processos. Desta maneira, será possível identificar problemas, melhorias no desempenho, informações sobre o funcionamento do processo atualmente (técnica conhecida como “AS IS”, que do inglês significa “Como Está”) e propostas para a implantação de um novo processo (TO BE, que do inglês significa “Como Será”).

Na primeira fase, a análise de processos, é possível analisar não só o processo em si, mas também o negócio aonde este está envolvido. É nesta fase que se compreende não apenas a ligação deste processo com o objetivo da organização como também se a ação de melhoria que será realizada deve ser com um trabalho com processos ou outra ação empresarial.

É possível associar as atividades desta fase à um analista de negócios. Este trabalhará ao lado dos Stakeholders(pessoas envolvidas com o processo que será analisado) para esclarecer, verificar, informar e validar requisitos de melhorias no processo. O profissional deve entender tanto as necessidades das dificuldades do negócio quanto as oportunidades que podem surgir com determinadas mudanças, gerando soluções para alcançar objetivos e traçar novas metas (BALDAM, 2014).

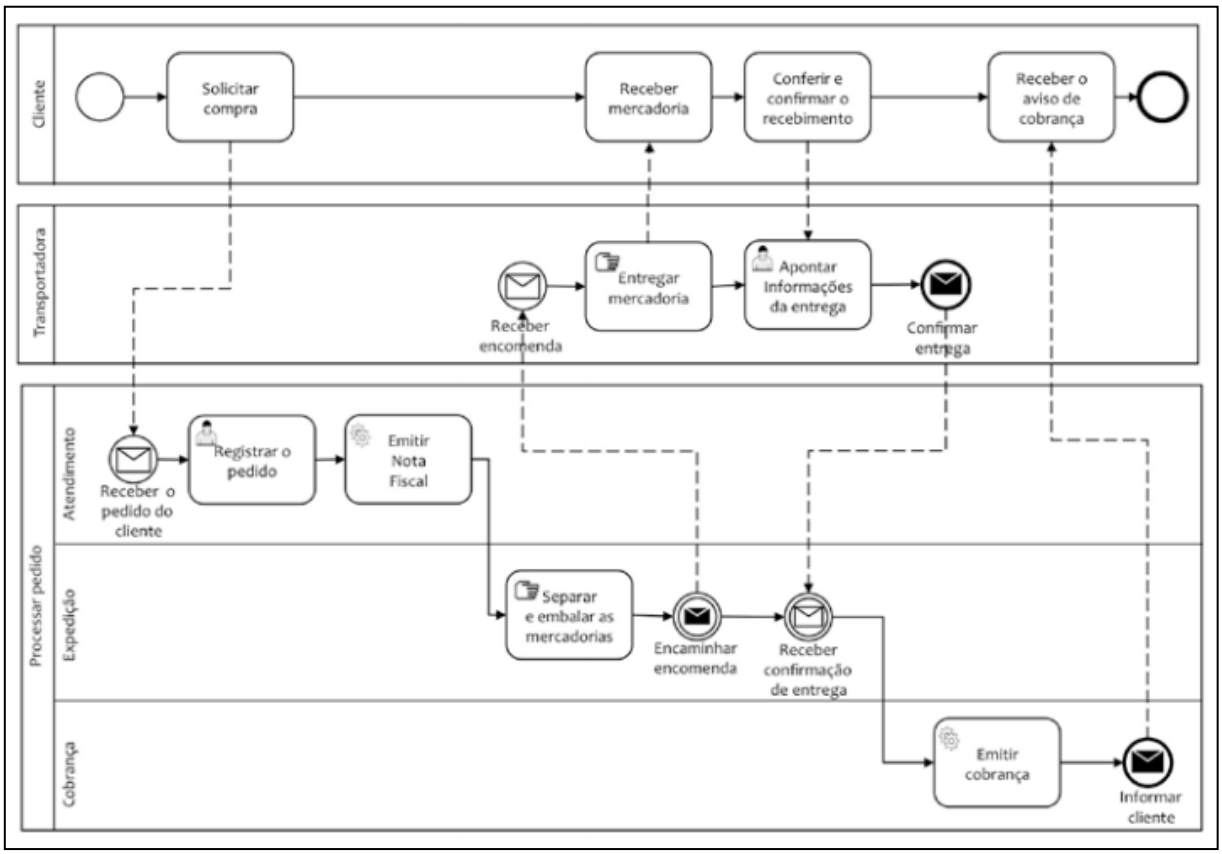
São atividades da análise de processos: compreender a atual situação aonde se encaixa o processo; descobrir possíveis oportunidades relacionadas ao negócio; criar um plano de implantação de mudança e gerar as oportunidades identificadas; analisar os prováveis riscos aderentes ao processo. Tais atividades devem ser bem compreendidas e organizadas para que o planejamento inicial não sofra mudanças ao longo da jornada de implantação ou melhoria do processo.

2.4 MODELAGEM DE PROCESSOS

Após finalizada a análise, inicia-se a fase de modelagem do processo. Segundo Baldam (2014), é nesta fase que será desenvolvido o modelo para o processo. Este modelo será a representação generalizada mais próxima da realidade do processo, em um determinado contexto. Isto não significa que exista um modelo perfeito dos acontecimentos que irão, ou ocorrem, durante a execução das atividades. Estes modelos tratam de apresentar, de acordo com o contexto da companhia, os atores e as atividades que participarão do processo.

Existem diversas maneiras de representarmos um modelo: na forma física, textual, gráfica, e entre outros. Em processos, a representação mais comum utilizada é a textual juntamente com a gráfica, a qual é conhecida por Diagrama de Processos (ou Fluxograma), conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 – Exemplo de um Fluxograma



Fonte: ABPMP (2013).

2.4.1 Símbolos básicos de um fluxograma

De acordo com o Common Body of Knowledge (CBOK), os fluxogramas são gráficos utilizados há muitos anos e podem ser compostos por determinados símbolos de operações, decisões e entre outros elementos de processos.

Os símbolos mais básicos para a modelagem de um fluxograma são: eventos, desvios e atividades. Tais elementos serão apresentados na sequência.

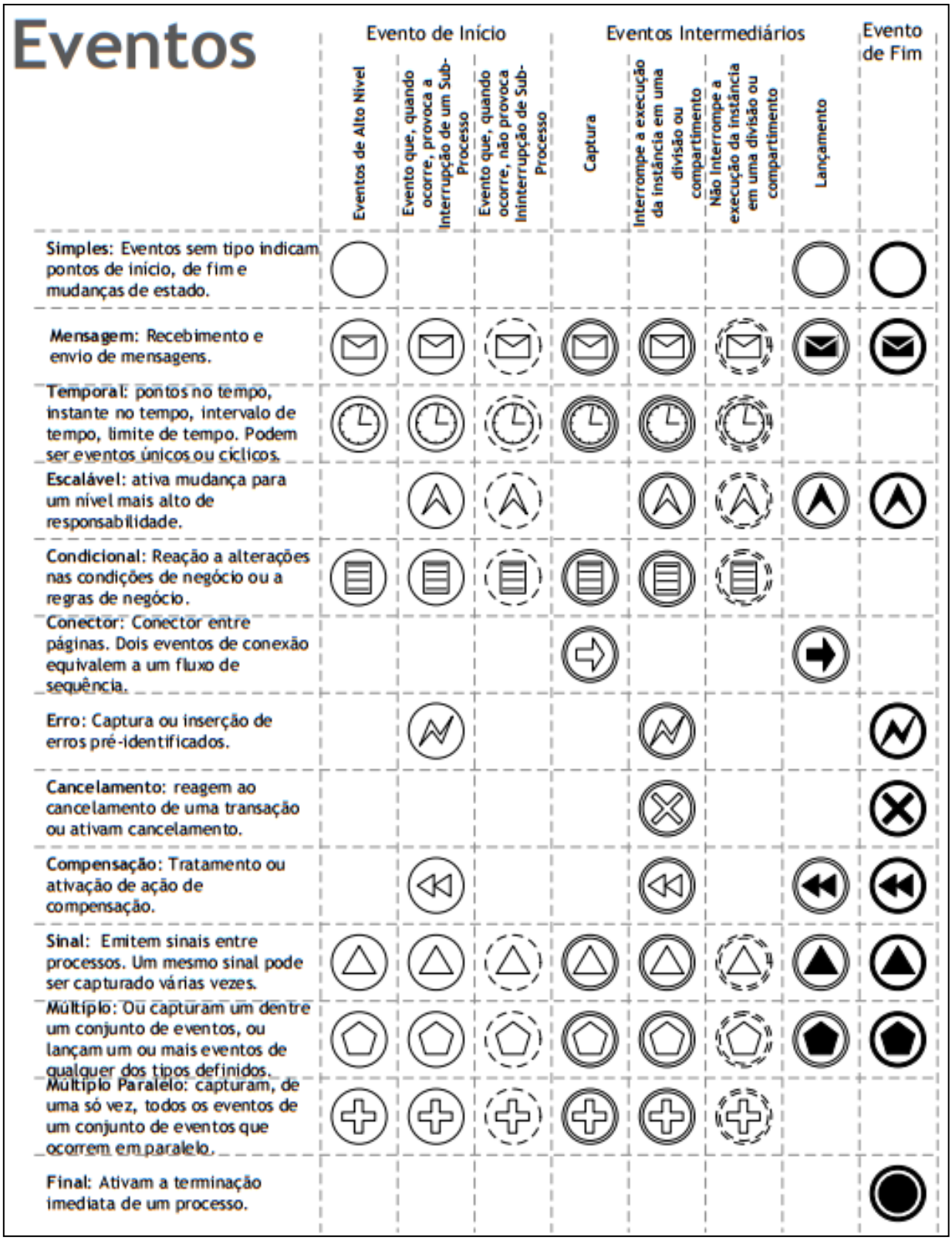
2.4.1.1 Evento

De acordo com os conhecimentos de Reis (2008), os eventos são considerados como algo que ocorre durante a realização do processo automatizado. Podem gerar determinadas ações que impactam direta ou indiretamente na continuação da execução deste ou demais processos. Graficamente são representados por formas circulares e são divididos em três tipos:

- Início – Eventos que representam o começo de um processo
- Intermediário – Eventos ocorrentes durante a realização do processo
- Finais – Eventos que representam o final de um processo

A figura 3 demonstra de eventos como também sua representação gráfica.

Figura 3 – Tipos de Eventos

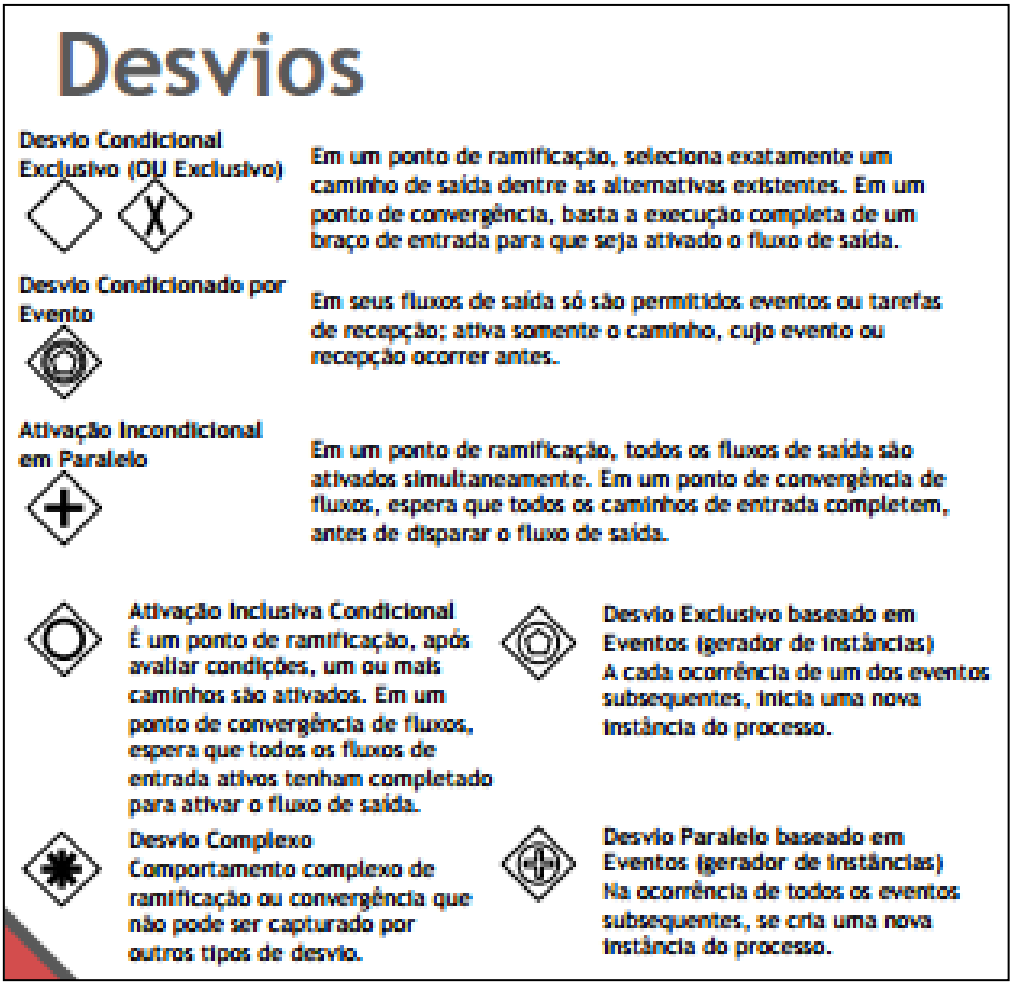


Fonte: Iniciativa Berlin BPM, disponível em: (http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_PT.pdf)

2.4.1.2 Desvios

Ainda segundo os conceitos de Reis (2008), os desvios são formas de criar caminhos alternados no qual o fluxo pode seguir. Sua imagem é representada através da forma geométrica de um losango como demonstra na figura 4.

Figura 4 – Tipos de Desvios



Fonte: Iniciativa Berlin BPM, disponível em: (http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_PT.pdf)

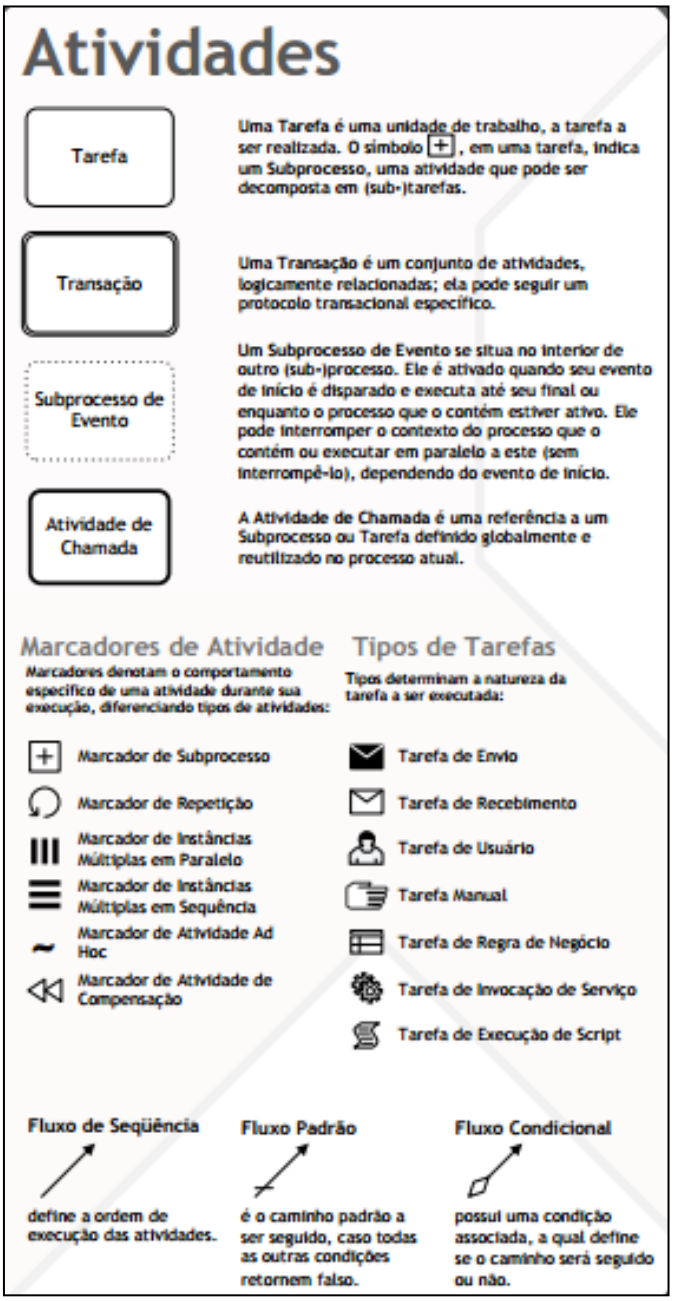
Na figura 4 é possível notar diversos tipos de desvios, no entanto, para o atual trabalho, foram utilizados apenas o desvio Exclusivo e o Paralelo.

2.4.1.3 Atividades

As atividades são reconhecidas como ações de trabalho executadas por um ou mais indivíduos. Podem ser dividas em sub-processos e também em tarefas.

A figura 5 demonstra os tipos de atividades e os tipos de tarefas.

Figura 5 – Tipos de atividades e tarefas



Fonte: Iniciativa Berlin BPM, disponível em: (http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_PT.pdf)

Ainda existem outros tipos de símbolos que definem o envio de um alerta por mensagem, ou um demarcador de tempo. Entretanto tais símbolos possuem uma adoção menos universal, podendo mudar suas características dependendo da notação utilizada.

Não existe um padrão específico de profissional para criar o modelo gráfico do processo. O desenvolvimento destes modelos pode ser realizado por diversos papéis dentro de uma organização pois os processos podem possuir uma quantidade de profissionais elevada.

"Estrategistas de negócio, gestores de negócio, analistas financeiros, auditores, analistas de conformidade, analistas de desempenho de processo, analistas de negócios, analistas de sistemas, ou outros podem criar modelos de processos diferentes para seus propósitos particulares" (ABPMP, 2013).

Estes modelos podem ser desenvolvidos por pessoas, ou um grupo de pessoas, que possuem experiência com o processo. Em um ambiente com uma estrutura de processos mais evoluída, existirá um indivíduo que realizará a função de modelagem seguido por outros que possuem maior conhecimento do processo a ser modelado.

Para evoluir o desenvolvimento e a produção destes modelos gráficos, segundo o CBOK (2013), é necessário o conhecimento de algumas disciplinas gerenciais de processos. O conceito de disciplina gerencial, ainda segundo o CBOK (2013), é uma junção de conhecimentos que utilizam princípios e técnicas administrativas com a finalidade de direcionar os recursos da empresa a favor de seus objetivos.

BPM (Business Process Management) é uma disciplina gerencial que assume que os propósitos de uma organização podem ser alcançados através do gerenciamento de processos. Através de um conjunto de conhecimentos, tais quais compostos por práticas e princípios, a BPM visa modificar a cultura de uma organização, auxiliando na criação de moldes os quais permitam uma eficiência e eficácia na hora da execução de processos, sejam eles de negócio, apoio ou gerenciais.

A figura 6 apresenta uma demonstração do ciclo de BPM.

Figura 6 – Ciclo BPM

Fonte: Ciclo do BPM: (http://www.devmedia.com.br/ferramenta-de-modelagem-de-processos-bonita-bpm/33897)

O BPMS (Business Process Management Suite), segundo o CBOK (2013), “possui a finalidade de modelagem de processo, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operação de negócio, automação de processos, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividade”. Com isto, a notação BPMS procura juntar o negócio de uma organização com a tecnologia utilizada pela mesma. Através de ferramentas específicas para a utilização desta notação é possível, além de modelar os processos, criar formulários os quais poderão ser preenchidos com dados, anexos ou quaisquer tipos de informações, que irão transitar por áreas específicas da organização a fim de automatizar o processo já conhecido para alcançar com maior qualidade seus objetivos principais.

2.5 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)

A notação Business Process Modeling and Notation (BPMN) pode ser visto como uma técnica especificadamente focada na definição e documentação de processos de negócio com parâmetros de notações bem definidos.

> "Embora a técnica seja rica na oferta de elementos de modelagem, o que a torna uma das mais completas e promissoras atualmente, os elementos mais utilizados na modelagem de processos de negócio são somente quatro: atividades, eventos, gateways (decisões) e sequência de fluxos ou rotas. Com apenas esses quatro elementos é possível construir modelos de processos bastante expressivos, fazendo com que o BPMN seja efetivamente fácil de aprender e simples de usar" (VALLE, 2013).

Esta notação metodológica foi desenvolvida pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e, juntamente com o Object Management Group, gerenciam as alterações realizadas. Em Agosto de 2017, a versão do BPMN é a 2.0.

Seu principal propósito é auxiliar o uso da notação BPM, utilizando representações gráficas para melhor explicar a execução do processo e, padronizar símbolos. Através destas técnicas, é possível verificar o processo de negócio atual (As Is), analisar uma melhor forma de executa-lo para modelar a representação da alteração do processo (To Be).

Na fase de modelagem do processo atual, podem ser utilizadas diversas formas de extrair as informações e entender como o processo funciona. Além de realizar reuniões com todos os envolvidos e atividades colaborativas, metodologias como o Brainstorming (traduzido como "Tempestade Cerebral") podem auxiliar nesta etapa.

Já na fase To Be, conforme BALDAM ET AL (2014), o foco é concentrado em discussões para melhorar o processo em questão, sendo o resultado uma automatização ou apenas uma simples modelagem para melhor compreensão de suas atividades. Dentre as técnicas utilizadas para a modelagem do futuro estado do processo, estão:

- Estudo da contínua melhoria
- Benchmarking
- Redesenho do processo
- Possíveis "Handoffs"
- Matriz GUT

O objetivo principal desta etapa é decidir a ação que será tomada em relação ao processo que está sendo analisado.

2.6 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM BPMS

Após criado o modelo gráfico que representará o processo, será dado início a fase de automatização. Para isto, segundo Dubouloz (2014), as ferramentas que implementam a notação BPMS devem ser capazes de sustentar todas as fases e atividades de um processo de negócio, tornando-se um sistema flexível caso haja futuras mudanças na estrutura deste mesmo processo.

Segundo o Common Body of Knowledge (2013), através do modelo de negócio será incrementada a estrutura que fará o "passo a passo" de cada atividade recorrente do processo. A interface fará a integração do usuário que participará de uma determinada atividade, com formulários que possuirão campos a serem preenchidos, e dados organizados através dos requisitos pré-estabelecidos.

A lógica do processo será definida através de regras que estarão ligadas a cada campo que será introduzido no formulário das atividades. "O BPMS poderá, então, simular cenários possíveis e avaliar resultados com base em testes que espelham a situação real na qual a aplicação será usada" (CBOK, 2013).

Após testes e validações, é possível colocar a interface criada em produção, para que sejam realizados os procedimentos de negócio seguindo a estrutura organizada anteriormente na modelagem. Poderão ser armazenados dados interações do usuário com o sistema por um esquema de banco de dados se este estiver programado na ferramenta. Com esta configuração, é possível montar um ambiente completo de BPMS, utilizando o modelo gráfico do processo (fluxograma), as atividades recorrentes neste modelo, a utilização de uma interface programável com formulários e campos, e um banco de dados que armazenará dados e informações.

Segundo Sordi (2005), depois de implementado o formulário e a interface do processo, será possível acompanhar o desempenho deste e de suas atividades. Através da monitoração do processo pela ferramenta, poderão ser extraídos dados históricos como por exemplo: Quem realizou determinada função; quais dados foram inseridos e, ou modificados; quantos usuários participaram do processo como um todo;

3 MÉTODO

O presente capítulo procura esclarecer o método de desenvolvimento do presente trabalho. Será apresentado o tipo de pesquisa, as etapas metodológicas, as propostas de solução e as delimitações do atual trabalho.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Gil (2002), uma pesquisa é caracterizada como uma tática racional e sistemática na qual o objetivo é demonstrar respostas para um determinado problema previamente proposto. A pesquisa será desenvolvida em várias fases que vão desde a formulação do problema até o apontamento da solução.

Silva e Menezes (2005) consideram que existam diferentes formas de classificar as pesquisas diante de seus pontos de vistas principais. Segundo os autores, do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser:

- Básica: Envolvendo interesses universais. Este tipo de pesquisa procura desenvolver novos conhecimentos para o futuro da ciência sem aplicar alguma prática prevista.
- Aplicada: Envolvendo interesses locais. Este tipo de pesquisa tem como objetivo desenvolver conhecimento para solução de um ou mais problemas.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, pode-se classificar a pesquisa como:

- Quantitativa: Capacidade da pesquisa de traduzir para números as opiniões e informações, com o objetivo de realizar classificações e análises destas.

- Qualitativa: Pesquisa na qual não será necessário ao pesquisador o uso de métodos e técnicas estatísticas, ele será o instrumento chave e o ambiente é sua fonte de dados.

De acordo com Gil (2002), é possível classificar uma pesquisa conforme seus objetivos principais. Tais tipos de pesquisa são:

- Exploratória: O foco encontra-se no esclarecimento do problema, ou seja, a busca pelo aprimoramento de ideias.
- Descritiva: Englobando a utilização de técnicas padronizadas para o recolhimento de dados, este tipo de pesquisa tem o objetivo de descrever melhor as características de uma determinada população ou de relações variáveis.
- Explicativa: Este tipo de pesquisa procura estudar e identificar fatores que levam para a concorrência do problema. É considerado o tipo mais incomum devido aos riscos de erros serem maiores.

Com estas informações é possível definir este trabalho como, do ponto de vista da sua natureza, sendo uma pesquisa aplicada. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, o presente trabalho se apresenta como uma pesquisa qualitativa e, referente ao seu objetivo principal, este trabalho é definido como uma pesquisa exploratória.

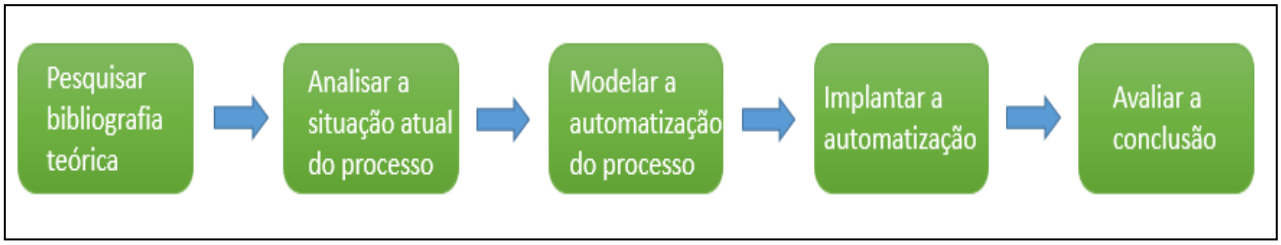
3.2 ETAPAS METODOLÓGICAS

As etapas metodológicas são o conjunto de atividades as quais garantem o completo desenvolvimento do projeto estabelecido. As etapas do presente trabalho estão organizadas da seguinte forma:

1) Bibliografia Teórica do tema apresentado;
2) Planejamento e Modelagem do processo proposto;
3) Implantação do processo automatizado;
4) Conclusão da melhoria por automatização;

A figura 6 demonstra as particularidades das atividades que serão realizadas no atual trabalho.

Figura 7 – Etapas Metodológicas



Fonte: Elaboração do autor.

3.2.1 Bibliografia Teórica

Esta pesquisa pretende demonstrar o referencial teórico utilizado neste trabalho, cujo objetivo principal é a elaboração de ideias correlacionadas com o tema do trabalho para a execução das próximas etapas metodológicas. Esta proporcionou o conjunto de informações suficientes para a construção de um conhecimento específico referente a organização na qual o processo foi automatizado bem como a notação BPMN e a ferramenta BPMS, utilizadas para esta automatização. Tais informações foram utilizadas no decorrer de todo o trabalho, criando uma base para as contínuas melhorias do processo.

3.2.2 Planejamento de modelagem do processo proposto

Após a etapa de pesquisa sobre a bibliografia teórica e a verificação do conjunto de informações sobre o tema, é presumível a realização do planejamento para a modelagem do processo. Tal atividade proporciona a utilização de técnicas para melhor entender o processo que está sendo modelado. Com base no levantamento destas informações é possível começar a elaboração do modelo futuro do processo. Este modelo conterá os ajustes e melhorias propostas para que a etapa de implantação da automatização tenha como base o que será realizado. O atual trabalho tem como foco o processo de abertura de uma nova agência.

3.2.3 Implantação

Após finalizado o modelo do processo automatizado, este deverá passar por uma avaliação dos interessados para que aprovem e continuem acompanhando o desenvolvimento do processo. Se aprovado, a etapa da implementação será iniciada e o modelo de processo começará a ser desenvolvido em um ambiente tecnológico para que não seja apenas abstrato, mas sim faça parta da realidade. Após a implantação, deverão ser realizados testes com os envolvidos no processo a fim de garantir que o que foi planejado está sendo executado.

3.2.4 Conclusão da Automatização

Esta etapa irá dar finalidade ao trabalho apresentado demonstrando conclusões sobre a automatização realizada. Será feita uma análise que avaliará o processo antes de ser automatizado e após a automatização com objetivo de apresentar as melhorias propostas e os ganhos futuros.

3.3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução do atual trabalho é automatizar o processo de abertura de uma nova agência a fim de melhorar sua execução, garantindo maior segurança, controle das informações que transitam entre os colaboradores que atuam neste processo e otimização do tempo de execução das atividades.

3.4 DELIMITAÇÕES

Os temas apresentados a seguir não farão parte do escopo pois não se encaixam no objetivo principal do atual trabalho. Os tópicos são:

- Comparação de melhores ferramentas para automatização de processos;
- História do BPMN e BPS;
- Aplicação completa de todas as práticas das notações utilizadas;
- Análise sobre o mercado da empresa;
- Análise sobre as ferramentas utilizadas tanto para modelagem quanto automação;

Independente dos temas anteriores não fazerem parte do presente trabalho, estes devem ser caracterizados com suas devidas importâncias para o melhor desenvolvimento do conhecimento sobre o conteúdo apresentado.

4 ESTUDO DE CASO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O atual capítulo pretende apresentar o desenvolvimento realizado no presente trabalho. Será apresentada, utilizando nomes fictícios, a empresa a qual o estudo deste trabalho se aplicará, os modelos AS IS e TO BE do processo. Posteriormente será realizada uma avaliação da necessidade de automatização do processo.

4.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

Segundo Crocteau (1968), o conceito do cooperativismo começou a ser utilizado em meados de 1840, em época aonde estava ocorrendo uma grave crise social, originada pelos impactos da Revolução Industrial. Diante deste cenário, na cidade de Rochdale, Inglaterra, vários tecelões criaram a primeira cooperativa com o objetivo de melhorar a aquisição de bens ao menor custo. Para tal, foram marcados alguns princípios, tais como: Gestão democrática e livre; participação dos sócios em sua economia; educação e informação; inter cooperação entre seus colaboradores.

Após este acontecimento, as cooperativas começaram a se expandir pelo mundo e atingir diferentes mercados. Como apresentado no atual trabalho, a cooperativa TESCRED possui o foco voltado para o mercado econômico de crédito, como por exemplo os bancos.

A Tescred é uma cooperativa de crédito fundada na cidade de Joinville em Santa Catarina. Atualmente a empresa ampliou seu local de atuação para o estado do Paraná, tendo a primeira agência na cidade de Curitiba.

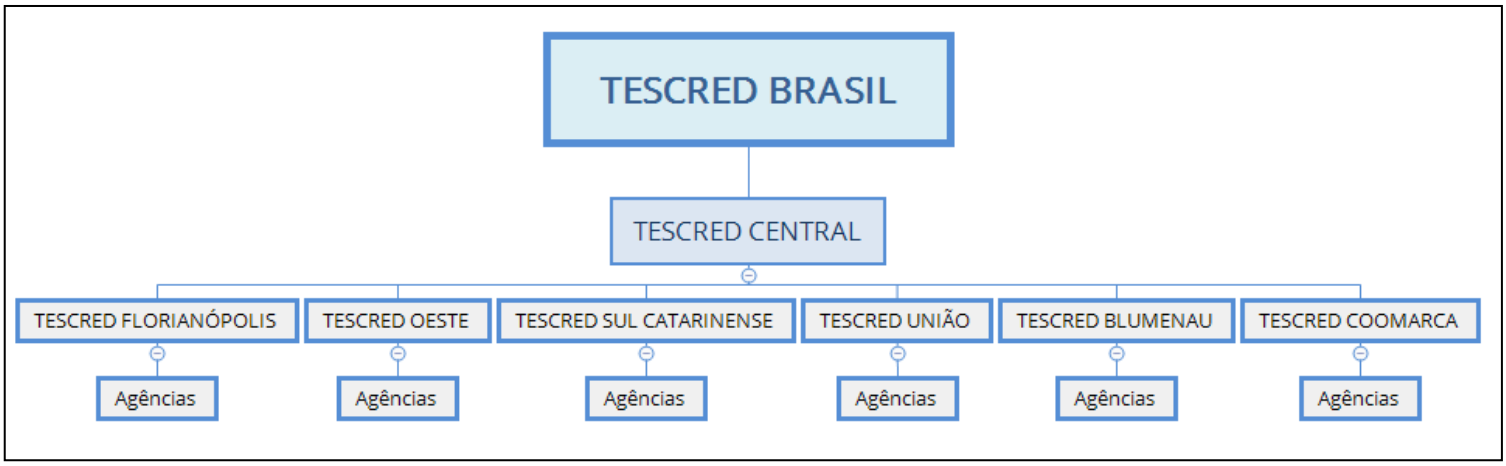
Devido a necessidade da união de suas filiais (conhecidas também como Singulares), foi fundada a Tescred Central, uma Cooperativa Central que tem como papel a administração dos recursos financeiros de cooperados, apoiando as demais singulares de Santa Catarina para garantir a eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

Além das singulares, a Tescred conta também com suas agências. Estas unidades são divididas por regiões e possuem o papel de atuar diretamente com os cooperados (clientes). É na agência aonde são realizadas as operações de caixas, como saques, depósitos e entre outras operações que movimentem dinheiro. Também é possível encontrar funcionários

responsáveis pelo atendimento individual dos cooperados. Cada singular, com exceção da Tescred do Brasil e da Tescred Central, possui suas próprias agências e, como dito antes, cada uma está dividida por determinadas regiões.

A figura 7 demonstra, através de um organograma, como está estruturada a Tescred atualmente.

Figura 8 – Estrutura organizacional da empresa Tescred



Fonte: Elaboração do autor.

Atualmente a Tescred possui seis singulares e, com exceção da Tescred Coomarca que possui apenas três, cada uma delas contém entre doze ou treze agências.

4.2 ESTRUTURA INTERNA DA EMPRESA “TESCRED CENTRAL”

Para poder realizar o estudo do caso apresentado neste trabalho, é necessário compreender as áreas aonde o processo atua. Este entendimento é de fundamental importância, pois após, poderão ser verificadas melhorias e otimizações no atual processo.

O Quadro 1, demonstrado a seguir, apresenta as áreas da Tescred Central que atuam no processo de Abertura ou Alteração de Endereço de uma Agência.

Quadro 2 – Áreas atuantes no processo

ÁREAS
Jurídico
Supervisão e Risco
Marketing
Financeiro
Conciliação
Processos
Tecnologia da Informação

Fonte: Elaboração do autor.

Cada uma destas áreas possui um papel importante para o andamento do processo. Logo, é devidamente relevante que haja uma forma de controlar o andamento das atividades realizadas neste processo, a fim de evitar atrasos ou mudanças de última hora.

A seguir será explanada a função de cada área, tanto quanto sua principal atuação no processo de Abertura ou Alteração de Endereço de uma Agência. Estas informações foram resgatadas mediante uma entrevista com cada área.

4.2.1 Jurídico

As principais funções da área jurídica em uma cooperativa de crédito vão desde analisar documentações, garantindo que estejam dentro das normas legais exigidas, até defender a própria companhia diante órgãos judiciários. No processo estudado neste trabalho, a área jurídica possui as seguintes tarefas: Analisar o pedido de solicitação de uma nova agência; enviar uma demanda para a área de TI da Tescred Brasil, para que esta insira a agência no principal sistema de registro; desenvolver e aguardar aprovação do documento Alvará (documento contendo a ordem da liberação).

4.2.2 Supervisão e Risco

A área de Supervisão e Risco tem como objetivo supervisionar tanto as atividades exercidas na empresa, quanto o ambiente da mesma, para garantir que não ocorram falhas e acidentes. Devem analisar os riscos de segurança para que os funcionários consigam trabalhar da melhor forma possível. No processo apresentado neste trabalho, esta área formará um comitê juntamente com a área de Marketing para realizar a análise do layout da agência. Algumas informações analisadas pela área são, por exemplo: Se haverá existência de um cofre, este estará bem localizado? Haverá existência de portas giratórias?

4.2.3 Marketing

Dentre as funções da área de Marketing, podemos citar como a principal, a apresentação dos serviços da organização para o cliente. Através de suas habilidades, a área de marketing procura ampliar a imagem da companhia, garantindo que não só a empresa busque novos clientes, mas que novos clientes também procurem a empresa. Sua função dentro do processo, como já explicada anteriormente, é de realizar um comitê com a área de Supervisão e Risco para análise do layout do ambiente da agência.

4.2.4 Financeiro

Além de elaborar um planejamento financeiro específico para a organização, a área financeira é responsável pelas funções de caixa, as quais podem ser: Contas a Pagar, Contas a Receber, controlar um setor de Tesouraria, e entre outras. No processo estudado, a atividade da área Financeira é, basicamente, inserir uma informação específica em um sistema conhecido como “Sapiens” (Sistema Gerenciador de Documentos Eletrônicos).

4.2.5 Conciliação

A área de Conciliação tem por sua função a conferência e controle da parte financeira da empresa. Seus principais objetivos são verificar saldos nos extratos bancários, realizar lançamentos das movimentações financeiras diárias, e conferir detalhes destes lançamentos. No atual processo, a área de conciliação será responsável por atualizar um sistema específico no BANCOOB (Banco Cooperativo do Brasil).

4.2.6 Processos

Esta área tem como responsabilidade cuidar do portfólio de processos da empresa, realizar a análise destes processos para, se necessário, propor melhorias ou automatizações. Para o atual processo, a área deverá inserir as informações da agência em um sistema conhecido por “SmartShare”, o qual tem como função gerenciar os processos, os fluxos e as informações que transitam durante o percurso das atividades.

4.2.7 Tecnologia da Informação

A área de Tecnologia da Informação procura dar todo e qualquer suporte com tecnologia para que os serviços da organização possam ser executados da melhor forma. No processo estudado, a área terá de inserir as informações da nova agência em um sistema específico da organização.

4.3 PROCESSO DE ABERTURA DE AGÊNCIA

Como parte deste processo, aberturas de agência são necessárias mediante o crescimento econômico e aumento populacional em determinadas regiões. Este fato contribui para o interesse da Tescred em levar seus serviços até os cidadãos da sociedade. Para alcançar este objetivo, a nova agência deverá ser aberta em local de fácil acesso pela população para que estes consigam avaliar a qualidade dos serviços da Tescred e se tornarem futuros clientes.

A seguir, será explicado como o procedimento para abrir uma nova agência, ou mudar o endereço de uma já existente, funcionava manualmente.

4.3.1 AS IS (COMO ESTÁ)

Quando se trata do processo de Abertura de Agência, tudo começa quando os gerentes e diretores se reúnem para avaliar e decidir acerca desta necessidade. Caso a decisão seja abrir, será delegada à área jurídica a tarefa de enviar uma demanda para a área de tecnologia da informação solicitando a inclusão da nova agência em sistemas específicos gerenciados pela área. Também são enviados e-mails, e papeis com a documentação da nova agência, para as áreas financeiras, de conciliação e processos para, além de entenderem o caso, realizarem a inserção da nova agência nos sistemas também gerenciados por estas áreas.

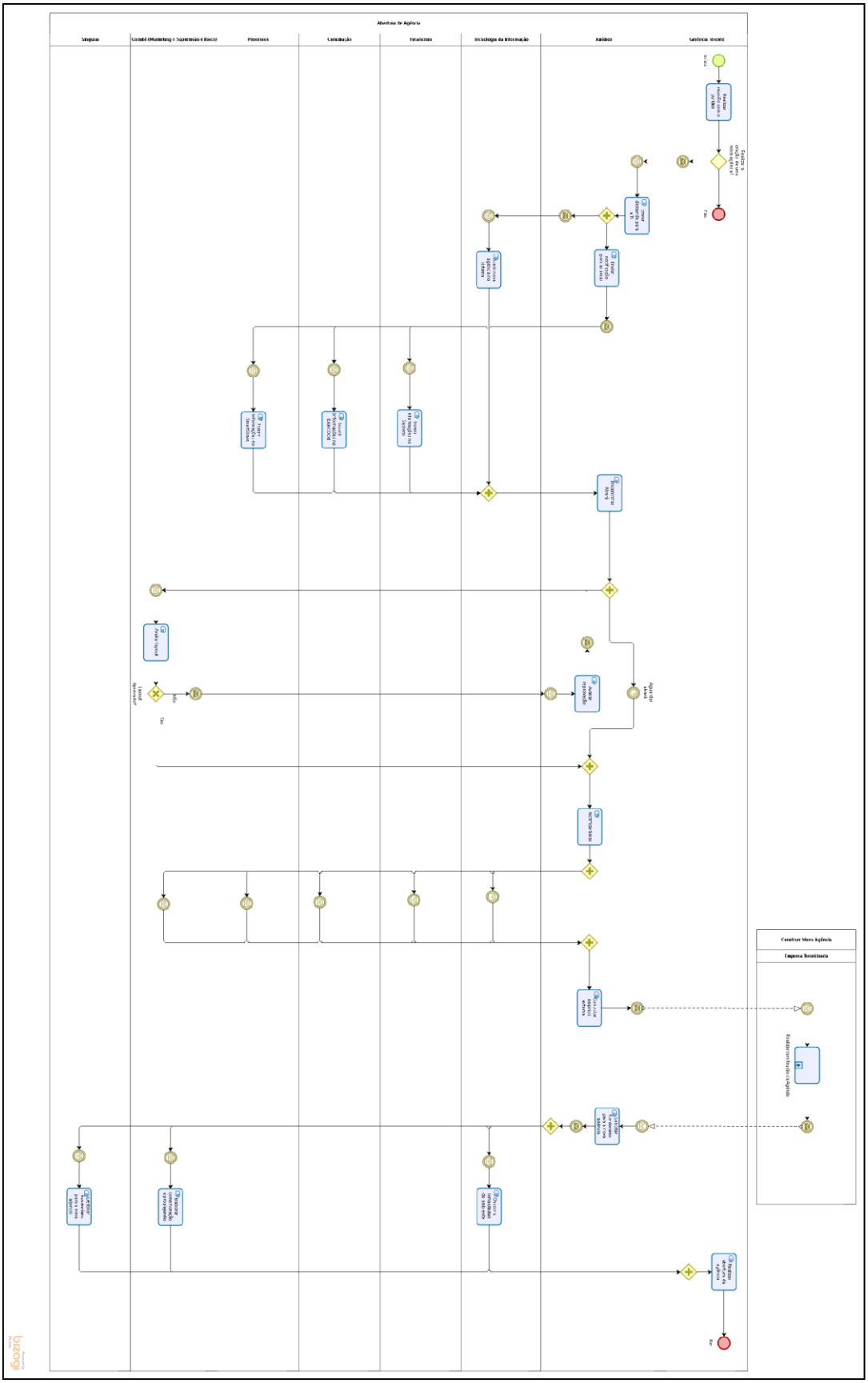
Após todas as áreas terem finalizados suas atividades, a área jurídica deverá desenvolver e aguardar aprovação do alvará pelos órgãos estaduais. Ao mesmo tempo, a área de marketing juntamente com a área de supervisão e risco devem avaliar o layout da nova agência. Caso encontrem algo inconsistente, deverão informar a área jurídica para que esta possa avaliar e, se necessário, mudar algo no layout.

Após aprovação do layout, e liberação do alvará, a área jurídica deve encaminhar um e-mail a todos os envolvidos para informar sobre a liberação da nova agência. Através da liberação, serão contratados engenheiros e pedreiros para construir a nova agência. Após a construção, serão destinados funcionários para os cargos da nova agência. Este procedimento é realizado mediante envio de e-mail para os coordenadores das singulares. Enquanto este procedimento ocorre, a área de Marketing realiza uma propaganda e uma comemoração para a abertura da nova agência.

Finalizando a construção da agência, também ocorrerá a última checagem do ambiente, e uma prévia checagem da infraestrutura de TI. Se tudo estiver certo, a agência será aberta no período estipulado.

A seguir será demonstrado o modelo do processo atual construído através da ferramenta Bizagi Modeler.

Figura 9 – Modelo AS IS do processo



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta Bizagi.

4.3.2 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

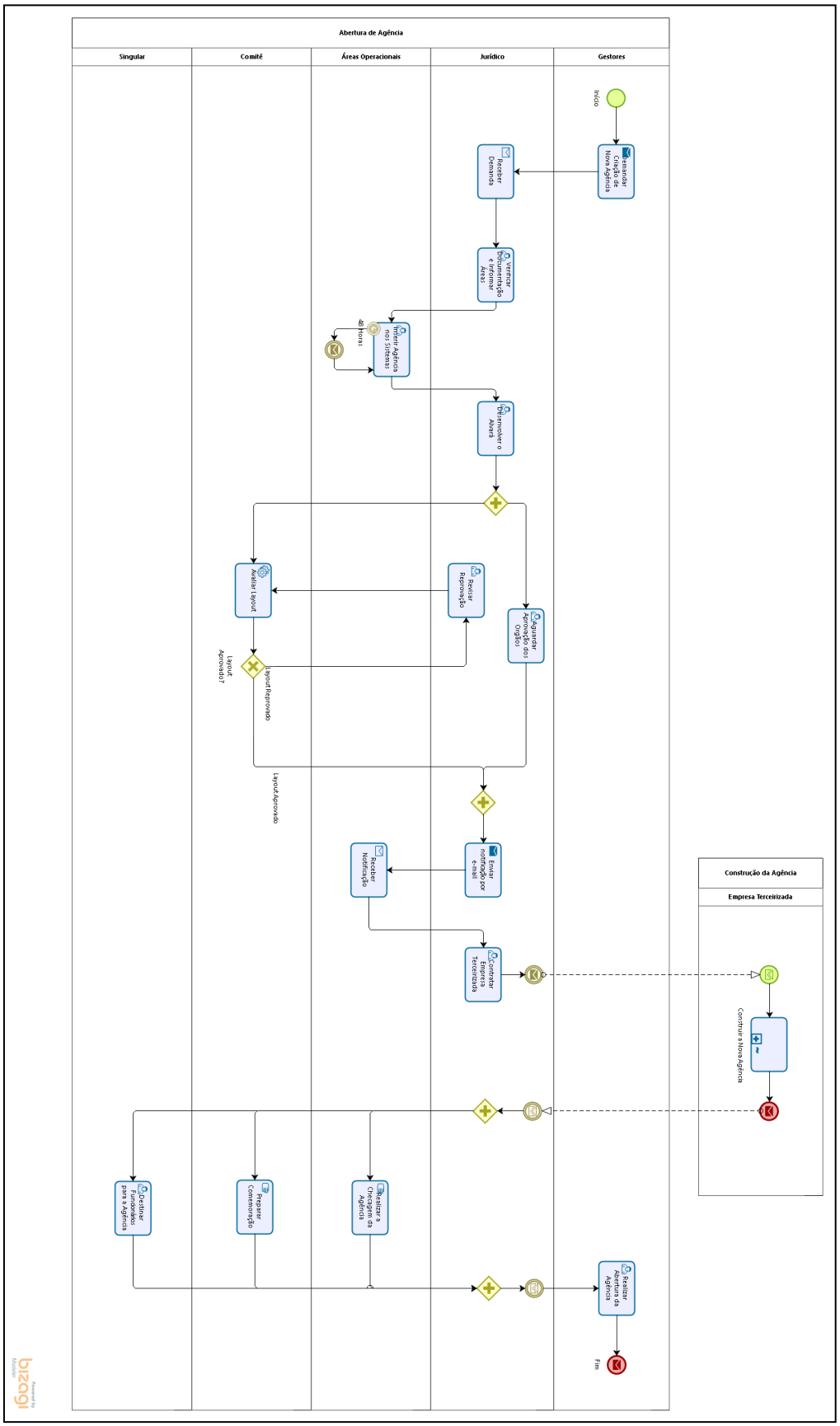
Analisando e verificando o modelo apresentado na figura 7, identifica-se que existem pontos de melhorias na execução das atividades do processo.

Algumas atividades podem ser agrupadas pois são executadas juntas, outras podem ser melhor explicadas para que haja completo entendimento do processo, e outras ainda podem ser removidas.

De acordo com a metodologia BPM, após o mapeamento do modelo AS IS, se faz necessário o redesenho do processo. Este redesenho é conhecido como TO BE, ou seja, este novo modelo será uma proposta de como o processo poderia ser. Após realizado o estudo do modelo TO BE, é possível propor certas melhorias, como a redução e organização de algumas atividades, e a automatização de outras.

Através de uma reunião com os principais participantes do processo, foi possível analisar o modelo AS IS e propor uma melhoria. Através deste procedimento, surgiu o modelo TO BE. Neste novo fluxograma, algumas atividades já foram agrupadas e, em outras, foi proposta a automatização.

Figura 10 – Modelo TO BE do processo



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta Bizagi.

4.3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Através da verificação dos dois modelos, será possível trabalhar de melhor forma para que o processo de abertura da agência possa, futuramente, ser executado com maior eficiência e eficácia.

Tanto o modelo TO BE quanto o AS IS contribuem com informações que auxiliam na próxima tomada de decisão, abordado com maior ênfase, no seguinte capítulo. No primeiro, existem diversas atividades avulsas que são executadas de qualquer maneira, ou seja, sem uma certa padronização. Não é possível explicar corretamente quem será o executor de cada atividade pois os participantes da mesma só terão essa informação quando o processo for iniciado.

Explicando e demonstrando o processo AS IS para os participantes, estes já começam a entender a necessidade para melhoria do processo. Com o TO BE, essa realidade se torna mais presente.

5 AUTOMAÇÃO DO PROCESSO

Após realizado o redesenho do modelo, a visão de como este deve ser executado fica mais clara, podendo ser explicada com maior eficiência para os demais executores das atividades do processo.

No entanto, algumas atividades, as quais fazem parte deste processo, podem ainda ser melhoradas e outras podem ser executadas através de um sistema.

Utilizando este sistema para realizar determinadas atividades, é possível ter vantagens que são de extrema importância para a empresa, como por exemplo:

- Economia com materiais físicos (canetas e papeis);
- Agilidade e velocidade na execução destas atividades;
- Arquivamento simples e eficaz de informações;
- Padronização de execução de atividades e envio de mensagens;

Para realizar a operação de automatização de determinadas atividades do atual processo, será usada a ferramenta WEB conhecida como SmartShare. Esta ferramenta foi desenvolvida pela empresa Selbetti, a qual possui sua localização em Joinville SC, e teve a licença do seu software comprada pela empresa Tescred.

Após automatização do processo, o preenchimento das informações sobre a nova agência e os envios de e-mail serão executados pelo sistema. No caso dos e-mails, será de forma automática pré-programada pelo sistema. Será possível, também, verificar um histórico mais completo para cada fluxo do processo, ou seja, se for necessário descobrir quem realizou determinada atividade, será possível ter a data, a hora e o usuário que à realizou.

A seguir, será explicado passo a passo do processo após seu ajuste demonstrando o formulário.

5.1 PREENCHENDO O FORMULÁRIO E ENCAMINHANDO PARA AS ÁREAS

Para dar início ao processo de abertura de agência, os diretores e coordenadores irão demandar para a área jurídica informações sobre a nova agência (ato demonstrado na primeira tarefa do modelo TO BE). Ao receber estas informações, a área jurídica terá de entrar na ferramenta SmartShare via web, e encontrar o processo de abertura de agência para dar início ao seu procedimento.

Após clicar no processo, um formulário será gerado para o preenchimento dos dados e envio destes às demais áreas. A área jurídica deverá preencher os campos necessários, e anexar os documentos da nova agência, os quais anteriormente eram enviados em papel, e clicar no botão enviar (terceira tarefa no modelo TO BE).

A Figura 8 e seus sucessores representam o formulário que deverá ser preenchido nesta atividade.

Figura 11 – Formulário para Abertura de Agência

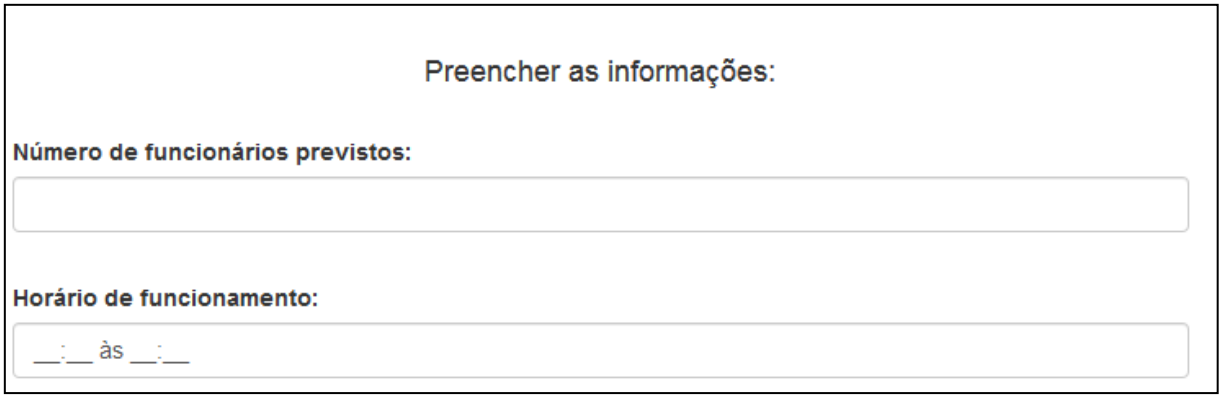
Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Os quatros primeiros campos do formulário (Solicitante, Área, Data da Solicitação e Código do Fluxo) serão preenchidos automaticamente pelo sistema e ficarão bloqueados durante todo o processo.

Figura 12 – Continuação do Formulário

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 13 – Continuação do Formulário



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 14 – Continuação do Formulário

Ocupação do Imóvel:

- Comercial
- Mista

Situação da edificação:

- Em Construção
- Existente
- Nova

Tipo de Construção:

- Alvenaria
- Mista
- Outros Materiais

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 15 – Continuação do Formulário

Risco da Edificação:

- Leve
- Médio
- Elevado

Usa GLP em quantidade maior que 90Kg:

- Sim
- Não

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 16 – Continuação do Formulário

Utiliza recipiente GLP no interior da empresa:

- Sim
- Não

Sala ou ambiente comercial no pavimento térreo ou com acesso a salão ou galeria térreo:

- Sim
- Não

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 17 – Continuação do Formulário

Nome do Proprietário / Sócio do Imóvel:

CNPJ ou CPF do proprietário do imóvel:

Telefone residencial do Propritário / Sócio:

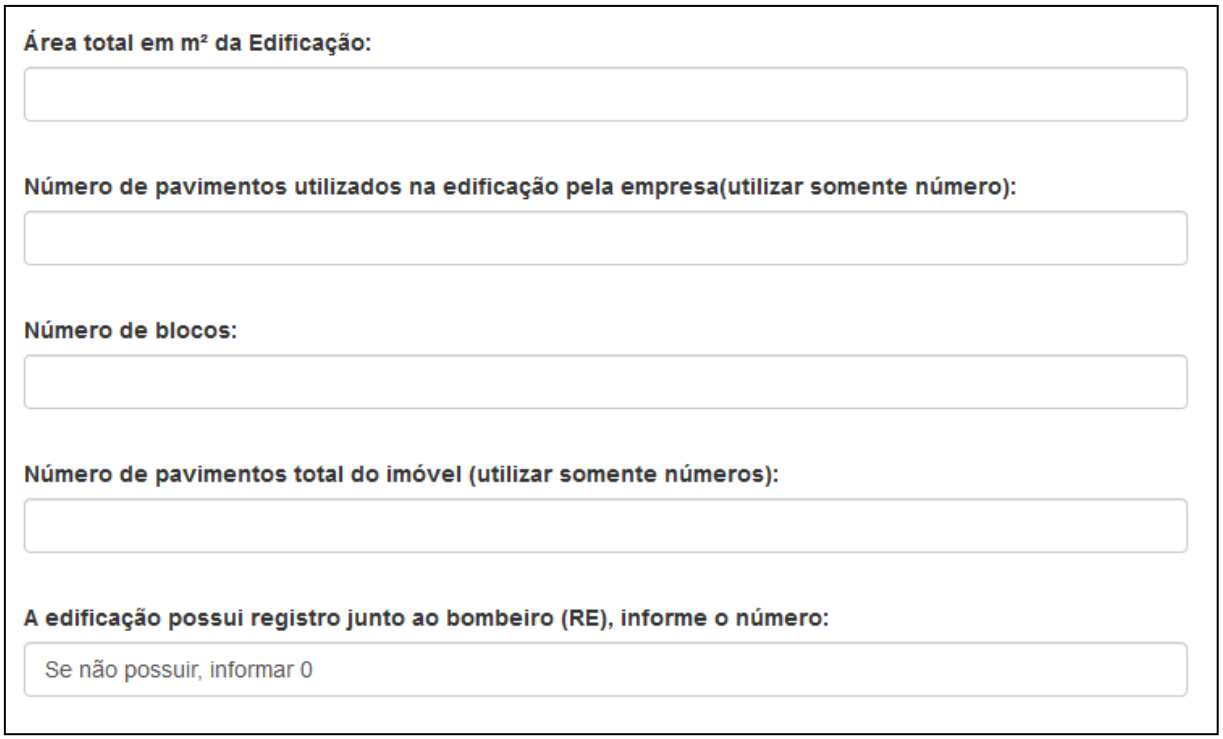
Inscrição Imobiliária/Cadastral

Nome da Edificação:

Área total ocupada em m² da edificação em que se localizará a empresa:

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 18 – Continuação do Formulário



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 19 – Continuação do Formulário

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Após preenchimento destes campos, a área jurídica deverá anexar ao fluxo o layout da agência para que, posteriormente, este possa ser avaliado pelas áreas de Supervisão e Risco e Marketing. Depois de realizado o anexo do documento, deverá ser escolhida a opção de “Solicitar Abertura” para dar continuidade ao fluxo.

A Figura 17 demonstra os botões para Anexar e continuar com a Solicitação de Abertura.

Figura 20 – Opções do Formulário

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Após escolhida a opção de “Solicitar Abertura”, o sistema enviará um e-mail automaticamente para os representantes de cada área operacional (Financeiro, Conciliação, Processos e Tecnologia da Informação). Anteriormente, no modelo AS IS, era necessário que a área jurídica soubesse quem, em cada área, deveria receber o e-mail com estas informações. Agora, no modelo TO BE, o sistema prepara automaticamente este e-mail e já encaminha para os colaboradores que participam do processo. Este e-mail pode ser visualizado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 3 – Mensagem de notificação

Olá,

Você recebeu uma atividade referente a Abertura da Agência "nome da agência".

Realize o cadastro desta agência na ferramenta gerenciada pela sua área e, após, acesse a ferramenta SmartShare para dar continuidade ao processo.

Informações da Solicitação:

Solicitante: "nome do(a) solicitante"

Data da Solicitação: "data da solicitação"

Localidade da Agência: "localidade da agência"

Data de Abertura: "data de abertura da agência"

Este é um e-mail automático, por favor não responda!

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Enviado o e-mail, as áreas operacionais receberão o formulário demonstrado anteriormente nas Figuras 12, 13, 14, 15, 16, 17,18 e 19 porém os campos para preenchimento estarão bloqueados. As áreas deverão realizar a inserção da nova agência em sistemas específicos os quais estas gerenciam e, voltar ao formulário para dar andamento ao processo. Caso passe 48 horas sem finalizar esta atividade, o sistema enviará uma notificação por e-mail avisando que existe uma tarefa pendente.

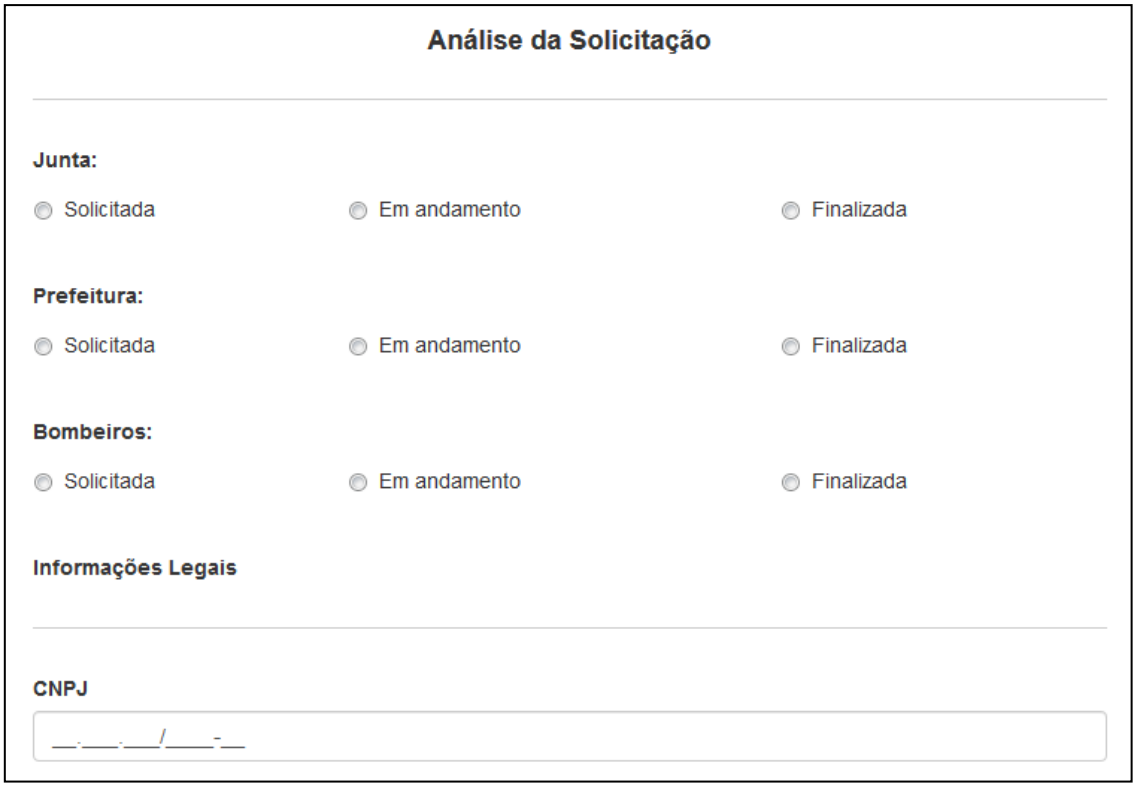
Quando todas as áreas finalizarem o procedimento, a área jurídica irá desenvolver o documento Alvará e encaminhá-lo para prefeitura, para assim dar início a segunda parte do processo.

5.2 AGUARDANDO A PREFEITURA E AVALIANDO O LAYOUT

Após encaminhado o Alvará para a prefeitura, a área jurídica deverá aguardar o retorno deste, conforme demonstrado na atividade “Desenvolver Alvará” no modelo TO BE deste processo. Para isto, receberão um formulário na ferramenta SmartShare aonde será possível informar o acompanhamento deste documento.

Este formulário está representado na Figura 21 a seguir.

Figura 21 – Formulário para acompanhamento do Alvará



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Ao mesmo tempo em que aguarda o retorno deste documento pelos órgãos estaduais, as áreas de Supervisão e Risco e Marketing receberão um formulário, demonstrado na Figura 20, para avaliar o documento de layout da nova agência.

Figura 22 – Formulário para avaliação do Layout

ITENS DE VERIFICAÇÃO

Conforme manual de segurança e gestão de continuidade recomenda-se que os ítens a seguir integrem a estrutura da Agência em questão

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 23 – Continuação do Formulário para avaliação do Layout

Avaliação de Layout | Verificações de Segurança

Tesouraria com acesso restrito e segurança reforçada:

Anexado

A Agência deve possuir ambiente de acesso restrito e com segurança reforçada. A localização deve ser central, sem que nenhuma parede faça parte do perímetro da edificação

Bateria de Caixa com acesso restrito:

Anexado

Acesso ao ambiente dos caixas deverá ser restrito aos caixas e tesoureiro

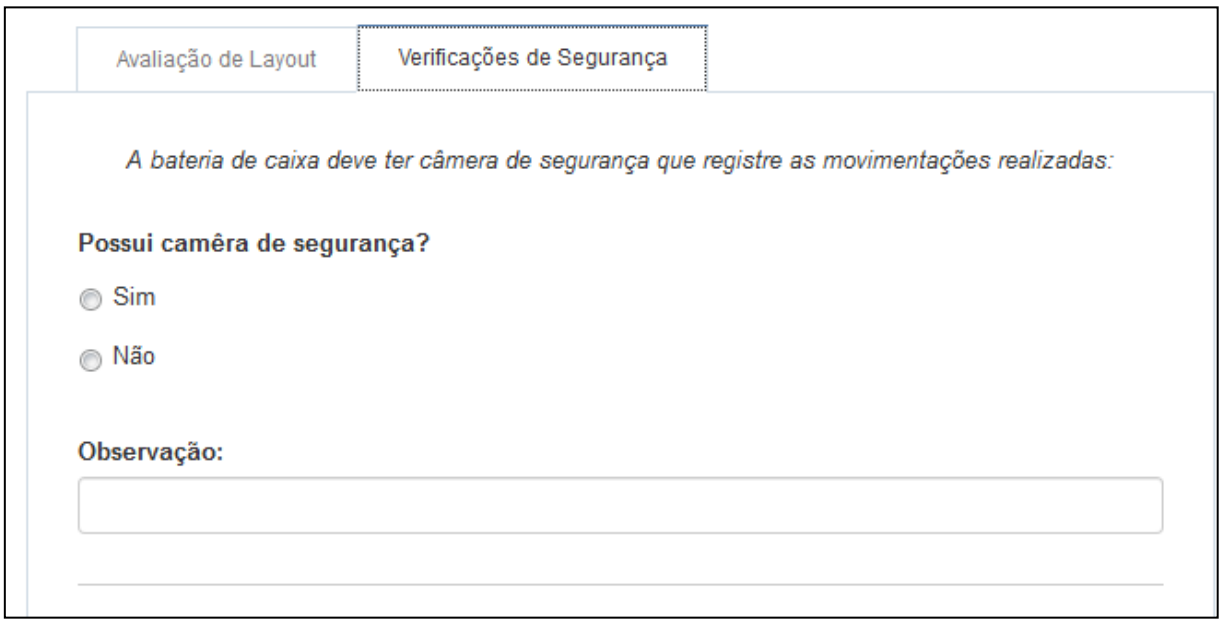
ATM distante de paredes com acesso a via pública:

Anexado

Os ATM's deverão ser instalados distantes de paredes que tenham acesso a via pública

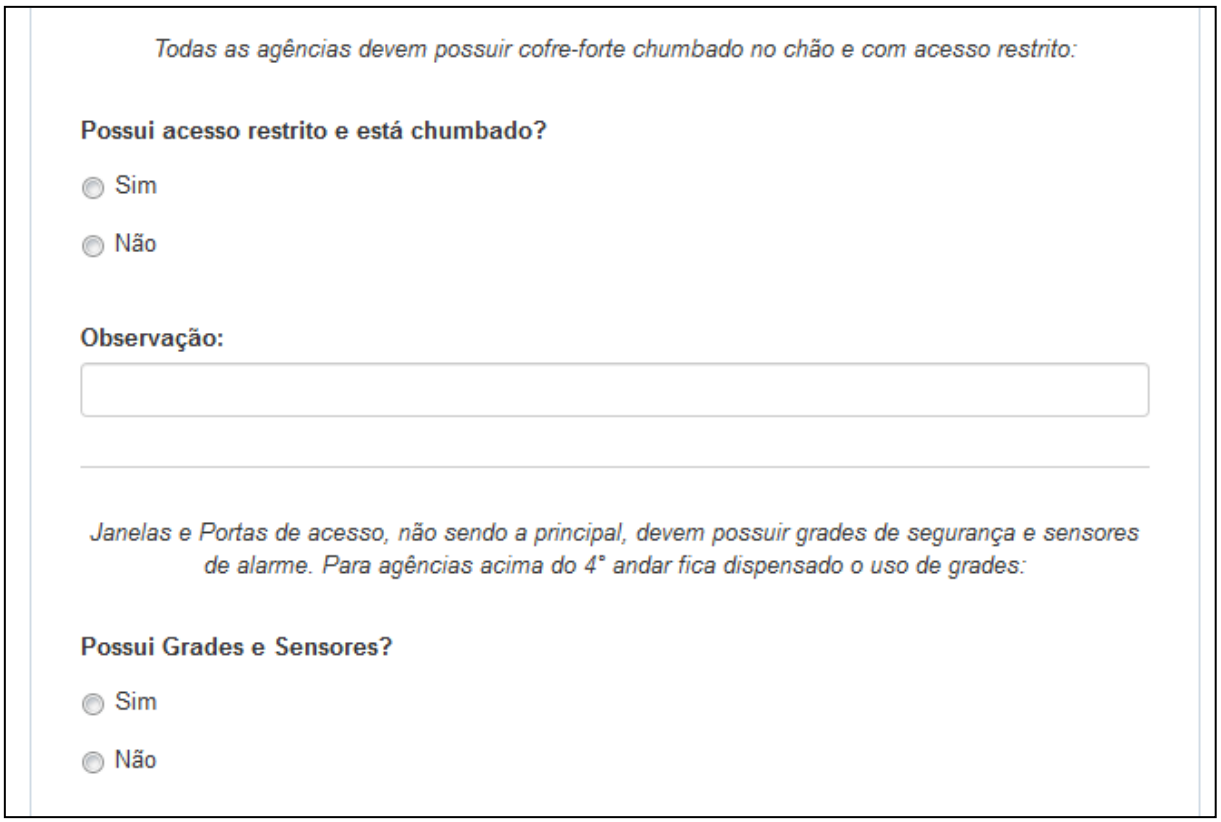
Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 24 – Continuação do Formulário para avaliação do Layout



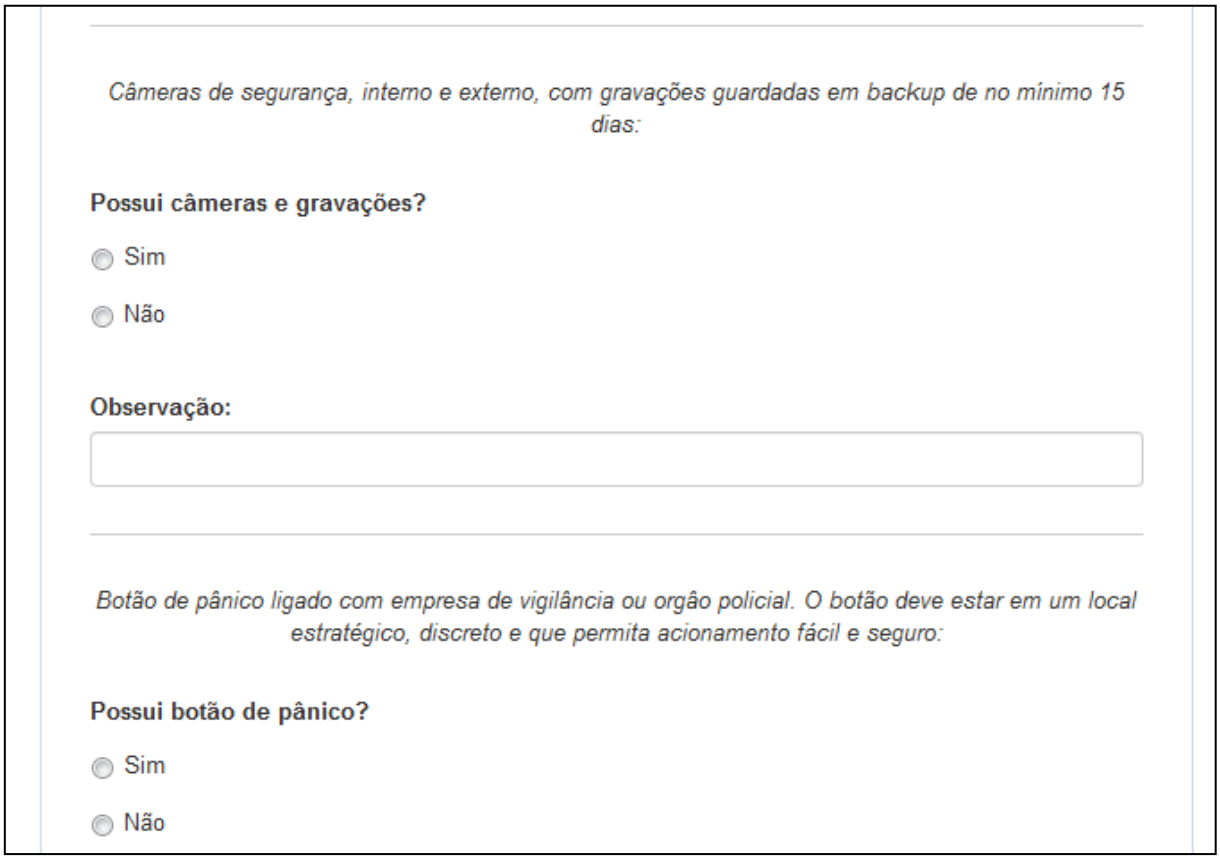
Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 25 – Continuação do Formulário para avaliação do Layout



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 26 – Continuação do Formulário para avaliação do Layout



Câmeras de segurança, interno e externo, com gravações guardadas em backup de no mínimo 15 dias:

Possui câmeras e gravações?

- Sim
- Não

Observação:

Botão de pânico ligado com empresa de vigilância ou orgão policial. O botão deve estar em um local estratégico, discreto e que permita acionamento fácil e seguro:

Possui botão de pânico?

- Sim
- Não

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Caso exista a necessidade de modificar algo no Layout da agência, as áreas deverão reprovar o formulário indicando o motivo. Com isto, a área jurídica receberá a reprovação e deverá realizar os devidos ajustes para que novamente o layout passe pela verificação.

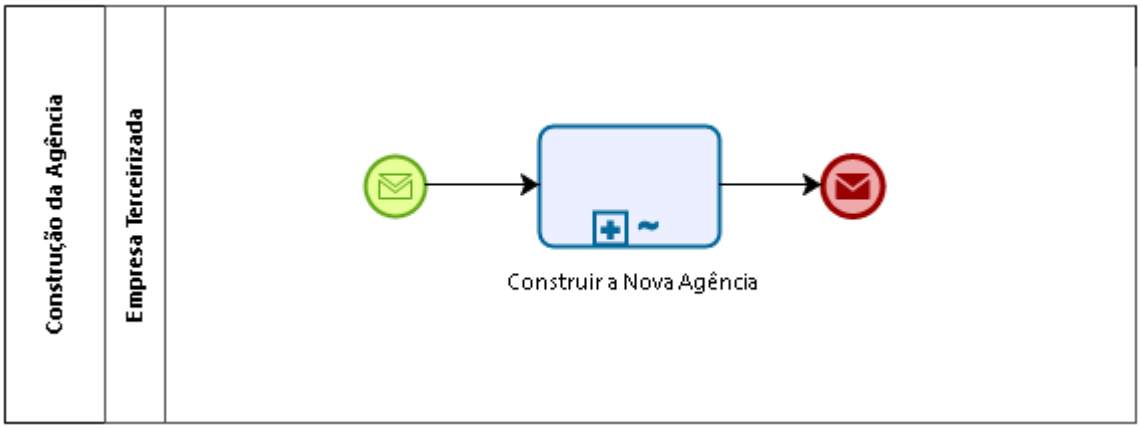
5.3 CONSTRUINDO E INAUGURANDO A AGÊNCIA

Após aprovação do Layout e do alvará, o sistema irá notificar os participantes do processo para terem conhecimento que a última etapa está começando.

Realizada a notificação por e-mail, de forma automática, a área jurídica ficará responsável por contratar uma empresa terceirizada que terá como objetivo construir fisicamente a nova agência.

Para representar a atividade realizada pela empresa terceirizada, foi apresentado no modelo TO BE um subprocesso ad-hoc, demonstrado novamente na Figura 27. Para o desenvolvimento do atual trabalho não é necessário que seja explicado as atividades deste subprocesso, no entando estas são de conhecimento da área jurídica antes e durante a execução do processo.

Figura 27 – Subprocesso Ad-Hoc



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta Bizagi Modeler.

Quando finalizada a construção da agência, a área jurídica será informada e, as áreas operacionais (mais especificadamente a área de Tecnologia da Informação) terão como responsabilidade realizar uma checagem com o objetivo de garantir que seja possível realizar todos os serviços que a Tescred necessita prestar.

Em paralelo a esta atividade, a área de Supervisão e Risco e a área de Marketing terão de preparar uma comemoração para a inauguração da nova agência.

Enquanto ambas as atividades estão sendo prestadas pelas demais áreas, a Singular que receberá a nova agência deverá destinar novos, ou já experientes, funcionários para os serviços na nova agência.

Assim que estas três atividades forem finalizadas, um e-mail será encaminhado para todas as áreas avisando a data da inauguração da nova agência e que o processo foi finalizado com sucesso. Os coordenadores então deverão realizar, oficialmente, a abertura da nova agência juntamente com a área jurídica.

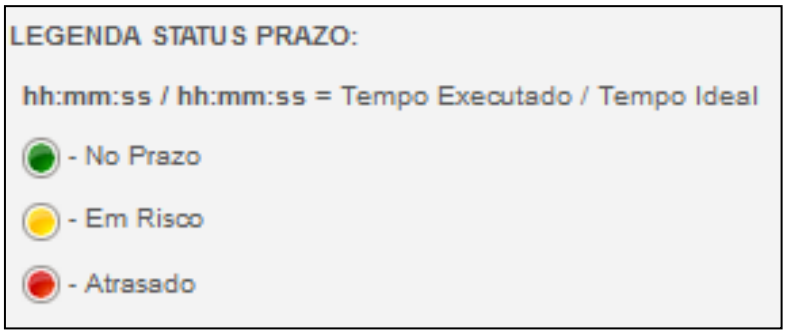
Durante todo o processo, é possível acompanhar um histórico de todas as atividades que foram, ou estão sendo executadas. Este histórico possui as datas e horas em que cada atividade foi recebida por um usuário ou por uma determinada área. Assim é possível saber quem está executando cada atividade, e quanto tempo levou para realizar determinadas operações. Tal histórico também pode ser verificado após a finalização do processo, e é liberado apenas para quem está participando do processo ou para quem os coordenadores decidirem, mantendo assim o necessário sigilo das informações.

Um exemplo deste histórico pode ser acompanhado na Figura 28 e 29 a seguir.

Figura 28 – Exemplo do Histórico do Fluxo

Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Figura 29 – Continuação do Exemplo do Histórico do Fluxo



Fonte: Elaboração do autor através da ferramenta SmartShare.

Finalizado o processo de Solicitação de Nova Agência, este fluxo ficará armazenado no histórico da ferramenta SmartShare. Logo, se for necessário a busca de alguma informação, ou documentação, estas estarão disponíveis para os usuários que possuírem credenciais possam acessá-las. Assim, além de manter uma organização da informação e um resgate também organizado, é feito o correto sigilo de todo o processo em questão, que anteriormente não ocorria.

5.4 VALIDAÇÃO DO TRABALHO

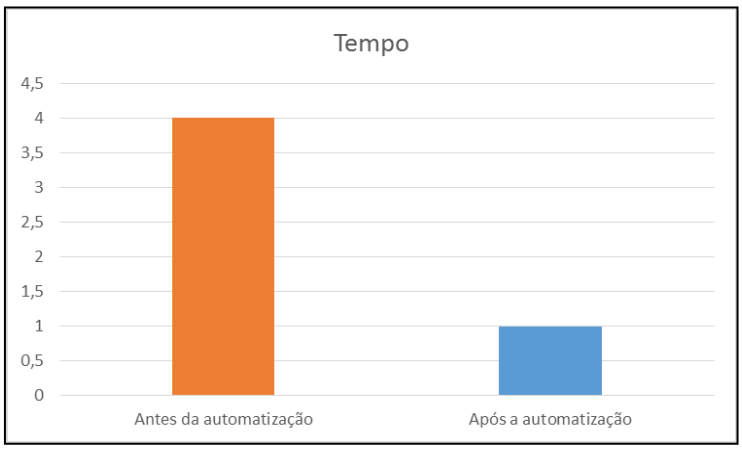
A aplicabilidade pratica do novo processo pode ser percebida durante o ano de 2017, onde duas novas agências foram abertas, já utilizando esse novo modelo. Isto possibilitou a realização de medições das atividades. Após realizadas as melhorias propostas, foi efetuada uma nova entrevista com os gerentes das áreas atuantes no processo, a qual se encontra no apêndice deste trabalho. Se comparada com a entrevista realizada antes da aplicação das melhorias, será possível averiguar que o fator de economia de tempo foi bem evoluído.

A economia do tempo destinado as tarefas do projeto, pode ser percebida claramente, quando se cria uma relação entre as atividades manuais e automatizadas. Por isto foi realizada uma análise gráfica do tempo que era consumido para a execução das tarefas antes e depois da automatização.

A obtenção de dados para o gráfico a seguir foi realizada mediante questionário com os participantes do processo. A área jurídica, e a Gerência da Tescred estavam presentes e confirmaram os dados sobre tempo gasto para a execução da primeira atividade.

A primeira atividade do processo corresponde a comunicação entre a Gerência da Tescred e a área jurídica, representada no modelo AS IS como a atividade “Realizar reunião com o jurídico”, e no modelo TO BE como “Demandar criação de nova agência”. Com isto, o tempo, em horas, realizado para a comunicação foi medido e apesentado na Figura 30.

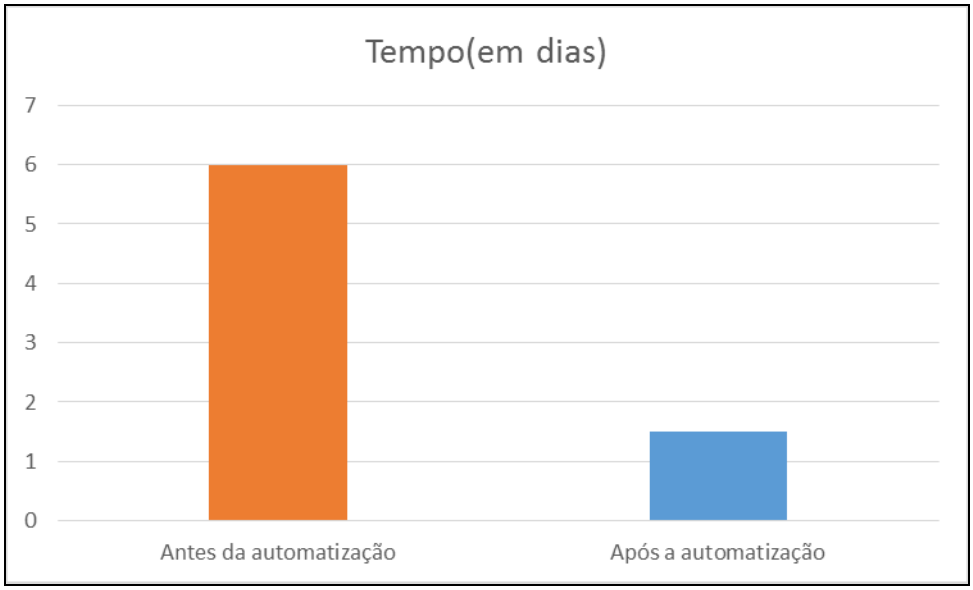
Figura 30 – Gráfico de tempo de execução da primeira atividade



Fonte: Elaboração do autor

Na modelagem AS IS, a tarefa de inserir as informações sobre a nova agência em sistemas específicos está representada pelas atividades “Inserir nova agência no sistema”, “Inserir informações no Sapiens”, “Inserir informações no BANCOOB” e “Inserir informações no SmartShare”. Tais atividades estão sendo comparadas com a atividade: “Inserir agência nos sistemas”; desenvolvida através do modelo TO BE. A Figura 31 demonstra o gráfico comparando o tempo, em dia, de execução das atividades.

Figura 31 - Gráfico de tempo de execução da atividade de inserção de informação

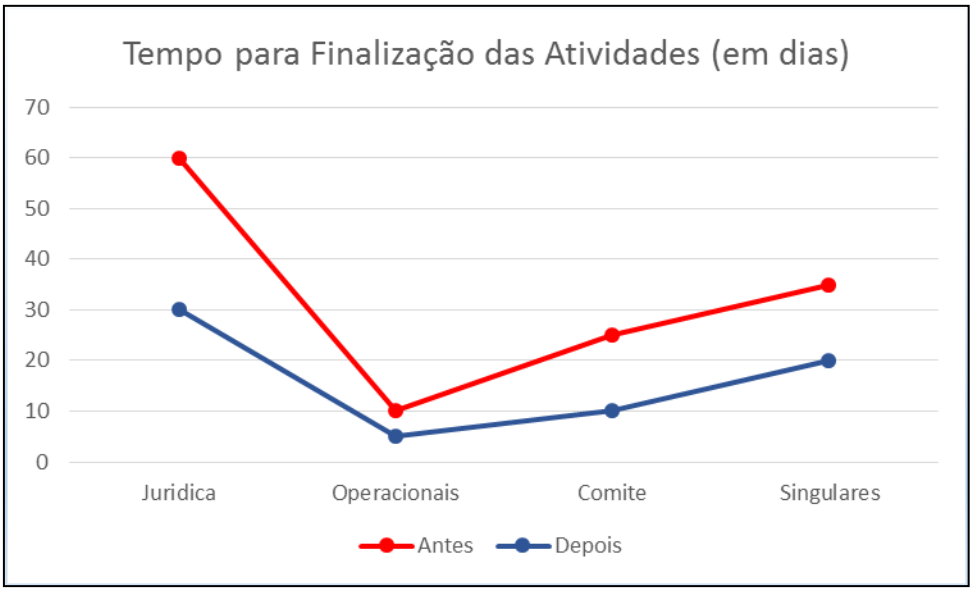


Fonte: Elaboração do autor

Através do uso da ferramenta para automatização, também foi realizado um controle em cima do tempo. Se, em 48 horas, a atividade de inserção das informações nos sistemas específicos não for finalizada, um e-mail será enviado aos participantes para que sejam notificados deste atraso. Este procedimento pode ser visto no modelo TO BE apresentado no capítulo 4 deste trabalho.

O tempo em dias para realizar todas as atividades de cada área foi medido, através do questionário que se encontra no apêndice deste trabalho, e apresentado na Figura 32.

Figura 32 - Gráfico de tempo de execução das atividades por área



Fonte: Elaboração do autor

Além do ganho de tempo, também foi possível notar que o custo com a utilização de papeis diminui, pois não existe mais a necessidade em imprimir documentos e entrega-los fisicamente para as áreas operacionais. Agora, todos os documentos que estas áreas precisarem verificar, serão anexados juntamente com o fluxo em questão, e estarão disponíveis durante a execução da atividade prestada pelos participantes.

6 CONCLUSÕES

Utilizando o referencial teórico presente no atual trabalho, pode-se concluir que o estudo para a correta aplicabilidade dos processos internos de uma organização deve ser feito de forma organizada, tendo conhecimento da modelagem que será aplicada, pois assim poderá gerar maior eficiência e eficácia na execução de tais processos. Gradativamente haverá ganhos extremamente perceptíveis como a diminuição no consumo do tempo para executar determinadas atividades e, como no caso deste trabalho, a diminuição com o consumo de papel.

Analisando os principais objetivos do atual trabalho, é possível concluir que estes foram atingidos mediantes os capítulos 4 e 5. No capítulo 4 foi realizado o estudo de como o processo estava sendo executado e quem eram os seus participantes. Após, foi criado um modelo deste processo (conhecido como AS IS) e estudado para descobrir melhorias que possibilitassem o desenvolvimento das atividades e da execução do processo como um todo. Foi então realizado o modelo do processo com estas melhorias (conhecido por TO BE), sendo a principal delas, a automação. No capítulo seguinte, foi apresentada a nova forma de execução do processo através da automação.

Se analisarmos as informações dos gráficos, os capítulos 4 e 5, e o questionário qualitativo após a automação, será possível concluir que o presente trabalho teve êxito em relação à diminuição do tempo de execução do processo e, houve uma redução no gasto com impressões de papéis.

O atual trabalho limitou-se em analisar o processo executado de forma manual e documentar a realização de um modelo melhorado para tal processo aplicando este modelo através de uma ferramenta específica escolhida pela própria organização.

Após finalizado o trabalho, é possível notar a importância do estudo do gerenciamento de processos em uma organização. Procurar melhorias para a execução das atividades pode, gradativamente, trazer vantagens de tempo e custo para a empresa. Através deste ponto, para futuros trabalhos, é proposto a continuação do gerenciamento de processos desenvolvendo modelos AS IS e TO BE para a comparação de possíveis melhorias.

Por meio desta atividade será possível o continuo gerenciamento dos processos e, consequentemente, a organização destes em relação ao negócio da empresa, tornando mais efetiva e eficaz na execução dos processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **BPM CBOK Versão 3.0** – Ano 2013. Disponível em: < http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf> . Acesso em: 23 de junho 2017.

BALDAM, Roquemar; ROZENFELD, Henrique; VALLE Rogerio**. Gerenciamento de Processos de Negócios BPM.** 1° Ed Elsevier Editora Ltda. 2014.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DUBOULOZ, B. **Business Process Management System (BPMS**). Ensures Consulting, 2004.

GARVIN, D. **The processes of Organization and Management.** Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Organizadores. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, J. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n. 1, p. 6-19, Jan/Mar. 2000.

REIS, G. **Modelagem de Processos de Negócio com BPMN** – Curso Completo. São Paulo. Editor Portal BPM Ltda. 2008.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC, 2005.

SILVEIRA, Paulo Rogério da. e SANTOS, Winderson E. **Automação e Controle Discreto**. 9° Ed. Editora Érica Ltda. 2010.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio.** Editora ATLAS SA. São Paulo. 2013. p. 232.

WILPERT, G.; RAVADELLI, M. **Os Ganhos Observados Em Uma Empresa De Serigrafia Através Da Aplicação Do BPM E Uso De Indicadores.** Florianópolis: UNISUL, 2015.

APÊNDICES

APENDICE A:

ENTREVISTA REALIZADA ANTES DA MODELAGEM DO PROCESSO

Questionário qualitativo – Tescred Central

Entrevistados: Gerentes das áreas atuantes no processo

Data: 13/03/2017

1) Para vocês, é necessário realizar mudanças e otimizações nos processos em geral?

   Obviamente os processos mudam e devemos ter um controle não só de suas informações básicas, mas também de quem executa as atividades ao longo do processo

2) Qual o tempo médio para a execução das atividades por cada área? E qual o tempo médio para execução do processo como um todo?
   Atualmente a área jurídica demora em torno de 60 dias para finalizar todas as atividades. As áreas operacionais levam em torno de 20 dias. O comitê, que compõe as áreas de Supervisão e Risco e Marketing, leva em torno de 25 dias. E, por fim, as Singulares também demoram 45 dias. Totalizando temos 4 meses e meio.

3) Qual a importância do processo atual para a organização?

   Este processo é de extrema importância para a organização. Como a cooperativa atende seus clientes (cooperados) através das agências, é de extrema importância controlar aonde esta será aberta, quando isso ocorrerá, como ocorrerá, quem fará parte deste processo, e todas as informações necessárias para isto acontecer.

4) O que poderia melhorar, para vocês, no processo atual?

   Como o controle é totalmente realizado por e-mail, geralmente temos perdas de informações. Para recuperar tais informações, temos de correr atrás de pessoas que participaram do processo (perguntando uma por uma), sem ao menos saber quem, e vasculhando os e-mails. Não temos como gerar relatórios gerenciais, o que nos impede de avaliar indicadores.

5) De 0 a 10, qual seria a nota do processo atual? Aonde 0 seria descontrole total, e 10 perfeição em todas as atividades. Justifique.

   3. Pois o processo até funciona manualmente, mas sem nenhuma eficiência por parte das atividades realizadas (controladas por e-mail), perdas de informações muitas vezes relevantes para o processo, a demora para encontrar tais informações e pela falta de relatórios importantes.

APENDICE B:

ENTREVISTA REALIZADA APÓS AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO

Questionário qualitativo – Tescred Central

Entrevistados: Gerentes das áreas atuantes no processo

Data: 23/10/2017

1) **De 0 a 10, qual seria a nota do processo atual? Aonde 0 seria descontrole total, e 10 perfeição em todas as atividades. Justifique.**

   Podemos dizer claramente que a resposta é 10. Após os ajustes no processo, pode-se notar uma velocidade de execução das atividades muito melhor, com os participantes entendendo o que deve ser feito e organizados em questões documentais. Também notamos uma diminuição com o consumo de papeis que era um problema para nós. Não perdemos mais as informações já que estas estão sendo salvas no próprio sistema podendo ser resgatadas com fácil e rápido acesso.

2) **Qual o tempo médio para a execução das atividades por cada área? E qual o tempo médio para execução do processo como um todo?**
   Realizando uma projeção através das aberturas de agência realizadas no ano de 2017(duas agências foram abertas), podemos dizer que a área jurídica levou, em média, 30 dias para totalizar suas atividades, as áreas operacionais 5 dias, o comitê 10 dias e as singulares 20 dias. No total temos um tempo de 2 meses e 5 dias. Diminuindo metade do tempo anterior.

3) **O fato de que o processo automatizado sabe para quem deve ser alocada cada atividade ajudou na execução do mesmo?**
   Sem dúvidas um dos maiores ganhos foi a possibilidade do processo de enviar automaticamente as mensagens e atividades para participantes específicos. Antes as áreas precisavam conhecer quem executaria cada atividade e, em questões de ausência, as vezes tais atividades ficavam "perdidas".