

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BUSINESS INTELLIGENCE NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

MAKÁRIO LUIZ OROZIMBO JÚNIOR

GOIÂNIA

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BUSINESS INTELLIGENCE NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

MAKÁRIO LUIZ OROZIMBO JÚNIOR

ORIENTADOR PROF. GIOVANI EHRHARDT, MBA, M.SC

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Giovani Ehrhardt, MBA, M.Sc.

GOIÂNIA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GTP/BC/UFG

O748b

Orozimbo Júnior, Makario Luiz.

Business Intelligence nos processos de negocio em empresas de serviços financeiros [manuscrito] : estudo de caso em uma cooperativa de crédito / Makário Luiz Orozimbo Júnior. - 2013. 68 f, 25 fig, 15 qd.

Orientador: Prof. M.Sc. Giovani Ehrhardt.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Goiás,
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas,
2013.

Bibliografia.

Inclui lista de tabelas figuras.

Apêndice.

1. Cooperativa de crédito. 2. Processos de Negócio 3. Inteligência de Negócios. I. Título.

CDU: 336.77



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA



sistema de bibliotecas ufg



UFG

Universidade Federal de Goiás

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO

Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

Graduação Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Makário Luiz Orozimbo Júnior
E-mail:	makaiobr@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Título:	Business Intelligence nos processos de negocio em empresas de serviços financeiros: Estudo de caso em uma cooperativa de crédito.
Palavras-chave:	Cooperativa de Crédito. Processos de Negócio. Inteligência de Negócios. Percepção. Serviços Financeiros
Título em outra língua:	Business intelligence in business process on financial services companies: A case study in a credit union
Palavras-chave em outra língua:	Credit Union. Business Processes. Business Intelligence. Perception. Financial Services
Data defesa: (11/12/2013)	11/12/2013
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	M.Sc. Giovani Ehrhardt

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

- a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? (x) Sim () Não

Permitir modificações em sua obra?

(x) Sim

() Sim, contando que outros compartilhem pela mesma licença .

() Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data

Goiânia, 11 de dezembro de 2013

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Termo de Aprovação

BUSINESS INTELLIGENCE NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO EM EMPRESAS DE
SERVIÇOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

MAKÁRIO LUIZ OROZIMBO JÚNIOR

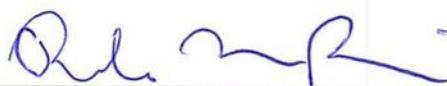
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do(a) Prof(a). Dr(a). Nome do(a) Docente.



Prof. M.Sc. Giovani Ehrhardt
Professor Orientador



Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa
Membro da Banca



Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Aos que me apoiaram a escrever este trabalho para que eu aprendesse com ele e pudesse crescer em todos aspectos de minha vida. Dedico ainda um especial agradecimento ao Prof. M.Sc. Giovani Ehrhardt, pelas constantes exigências que me ajudaram a pensar diferente e a realizar este bom trabalho com sua parceria. Agradeço também ao LaDMoP - Laboratório Didático de Modelagem de Processos, em especial ao Rodolfo Peres Rodrigues, meu supervisor de estágio no CIDARQ - Centro de Informação e Documentação, pela importante experiência de aprendizado que pude vivenciar este ano.

RESUMO

Desenvolver diferenciais competitivos tem sido um grande desafio para as empresas da atualidade. Por isso, conhecer bem os negócios da organização, ter informações relevantes para a tomada de decisão e monitorar as tendências do mercado é de suma importância para os gestores. Nesse contexto, a atuação da inteligência de negócios torna-se cada vez mais importante nos processos de negócios das corporações. Através de uma pesquisa de natureza qualitativa, este estudo foi baseado em entrevistas com colaboradores e clientes da instituição, reuniões nas áreas funcionais, observações em campo e análise de documentos. A revisão da literatura foi sobre a inteligência de negócios, o setor de serviços, gestão por processos e tecnologia da informação. Verificou-se através desta pesquisa quais são as vantagens da implementação da Inteligência de Negócios no processo do produto Web Carta Fiança, concluindo-se que este modelo pode ser replicado a outros processos da instituição.

PALAVRAS CHAVES: *Cooperativa de Crédito. Processos de Negócio. Inteligência de Negócios. Percepção. Serviços Financeiros*

ABSTRACT

Develop competitive advantages has been a major challenge for businesses today. Therefore, knowing well the business organization, to have relevant information for decision making and monitor market trends is critical for managers. In this context, the role of business intelligence becomes increasingly important in the corporate business processes. Through a qualitative research, this study was based on interviews with employees and clients of the institution, meeting the functional areas, field observations and document analysis. The literature review was on business intelligence, the service sector, process management and information technology. It has been found through this research what are the advantages of implementing Business Intelligence on the Web Carta Fiança product, concluding that this model can be replicated to the other processes of the institution.

KEY WORDS: *Credit Union. Business Processes. Business Intelligence. Perception. Financial Services.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de colaboração influenciada pela percepção	21
Figura 2 - Exemplificação de quadro do modelo de análise	24
Figura 3 - Processo da metodologia da pesquisa.....	26
Figura 4 – Etapas 1 e 2: Problema de Pesquisa e Exploração	27
Figura 5–Produtos obtidos através das apresentações e reuniões.....	30
Figura 6 – Etapa 3: Coleta de dados	31
Figura 7 - Sujeitos da Pesquisa	32
Figura 8 – Etapa 4: Tratamento dos Dados	33
Figura 9 - Exemplo de processo com a utilização do software <i>Bizaqi Process Modeler</i>	33
Figura 10 - Exemplo de “nuvem de palavras” com a utilização do software NVivo.....	34
Figura 11 - Exemplo de “árvore de palavras” com a utilização do <i>Many Eyes</i>	35
Figura 12 - Etapa 5: Considerações Finais	36
Figura 13 - Taxa de conversão do produto Web Carta Fiança	38
Figura 14 – Cadeia de valor <i>Web Carta Fiança</i>	39
Figura 15 - Adesão ao produto <i>Web Carta Fiança</i>	40
Figura 16 - Utilização do produto <i>Web Carta Fiança</i>	42
Figura 17 - Gráfico do número de adesões e cartas ativas do produto <i>Web Carta Fiança</i> de maio e novembro.....	45
Figura 18 - Nuvem de palavras extraída das entrevistas realizadas com os gestores e diretores da instituição.....	46
Figura 19 - Mapeamento do processo de negócio Carta Fiança de Licitação	49
Figura 20 - Número de colaboradores que conheciam o produto <i>Web Carta Fiança</i>	51
Figura 21 - Auxílio das soluções de TI na comercialização de produtos.....	53
Figura 22 - Número de colaboradores que ofereceriam o produto <i>Web Carta Fiança</i> a um cooperado	55
Figura 23 - Contextos relacionados com a palavra informação nas entrevistas realizadas na cooperativa.....	56
Figura 24 - Soluções de <i>Business Intelligence</i> nos processos de negócio	57
Figura 25 - Número de colaboradores que acreditam que o produto <i>Web Carta Fiança</i> deve ser rentável ou fidelizador.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Gestores entrevistados	28
Quadro 2 - Atividades de coleta de dados	29
Quadro 3 - Métodos e sujeitos entrevistados.....	31
Quadro 4 - Áreas conceito e Atividades de coleta de dados	37
Quadro 5 - Resumo das observações e desdobramentos: Gestão Funcional	43
Quadro 6 - Resumo das observações e desdobramentos: Gestão por Processos.....	44
Quadro 7 - Frequência de palavras.....	46
Quadro 8 - Práticas da inteligência de negócios para a cooperativa.....	47
Quadro 9 – Exemplo de extrato de informações da Inteligência de Negócios	48
Quadro 10 - Resumo das observações e desdobramentos: Inteligência de Negócios	50
Quadro 11 - Resumo das observações e desdobramentos: Percepção	52
Quadro 12 - Resumo das observações e desdobramentos: TI	54
Quadro 13 - Resumo das observações e desdobramentos: Serviços.....	58
Quadro 14 - Quadro resumo do Problema de Pesquisa.....	60
Quadro 15 - Quadro resumo do Objetivo Geral e Objetivos Específicos	60

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2.	Justificativa	14
1.3.	Questões da Pesquisa	14
1.4.	Objetivos	14
1.4.1.	Objetivo Geral	14
1.4.2.	Objetivos Específicos	15
1.5.	Estrutura do Projeto	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1.	Gestão Funcional	16
2.2.	Processos	17
2.3.	Gestão por Processos	18
2.4.	Inteligência de Negócios	19
2.5.	Percepção	20
2.6.	Informação	21
2.7.	Tecnologia da Informação	22
2.8.	Sistemas de Informação	22
2.9.	Serviços	23
3.	METODOLOGIA	24
3.1.	Caracterização da Pesquisa	26
3.2.	Método de Coleta de Dados	27
3.3.	Sujeitos da Pesquisa	31
3.4.	Tratamento dos Dados	32
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1.	Introdução	37
4.2.	Gestão Funcional	41
4.3.	Gestão por Processos	43
4.4.	Inteligência de Negócios	44
4.5.	Percepção	50
4.6.	Tecnologia e Sistemas de Informação	52
4.7.	Serviços	54
5.	CONCLUSÃO	58
5.1.	Limites do Estudo	59
5.2.	Considerações Finais	59
5.3.	Agenda de Pesquisa	62

REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da Sicoob Engecred	66
APÊNDICE B – Estrutura do projeto de pesquisa	67

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema de Pesquisa

Abandonando a forma organizacional por funções, dominante no século XX, as empresas estão se organizando de acordo com seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação Gonçalves (2000a). Está ocorrendo uma transição da gestão por funções para a gestão por processos, na qual as atividades essenciais (críticas para se atingir os objetivos da empresa) são desenhadas com a finalidade de oferecer mais valor ao cliente externo ou interno.

O trabalho executado em escritórios, de acordo com Gonçalves (2000a), segue fluxos conduzidos pela rede informatizada - o que dificulta a visualização do deslocamento das atividades realizadas. Esta realidade pode ser ainda maior nas empresas de serviços, onde o trabalho pode ser apoiado quase todo em informações, como por exemplo, uma empresa de serviços financeiros.

Tempo e informação são recursos importantes e interdependentes, e isso é ainda mais agravado à medida que as pessoas possuem menos tempo para tomarem decisões de compra. Portanto, afirma Cobra (2000), as empresas de serviços financeiros devem oferecer soluções que facilitem as transações financeiras da sociedade.

A Sicoob Engecred é uma cooperativa de crédito que atua no mercado financeiro desde o ano de 2001. Apesar do pouco tempo de existência, possui um significativo patrimônio e participação no mercado cooperativista goiano, por isso ocupa uma posição de destaque perante todo o sistema Sicoob. Inicialmente, a Sicoob Engecred atendia exclusivamente os ramos de Engenharia e Arquitetura, tornando livre a admissão de associados pertencentes a outras áreas somente após o ano de 2009. Portanto, grande parte de sua carteira de clientes ainda é composta por empresas do ramo de Engenharia e Arquitetura.

Diante deste cenário, é necessário que a Sicoob Engecred ofereça produtos e serviços que são importantes para a operacionalização das atividades de tais empresas. Um destes serviços é a confecção de cartas de fiança para a participação de licitações de obras públicas. Para isso, a cooperativa desenvolveu um sistema online de emissão de cartas fiança, denominado de *Web Carta Fiança*. Este serviço permite que o cliente tenha um acesso próprio ao sistema e emita sua carta de fiança online instantaneamente. Porém, existem mais concorrentes no mercado que também oferecem este serviço estando, entre eles, os bancos comerciais e seguradoras.

Portanto, para manter uma carteira de clientes satisfeitos e rentáveis, é necessário buscar meios de aprimorar atividades cruciais para o negócio. Segundo Sordi (2008), nas organizações geridas por processos, os profissionais executores desenvolvem princípios de autonomia gerencial, tornam-se mais produtivos, mais qualificados e reduzem os próprios custos operacionais, ocasionando maior rentabilidade para a organização.

1.2. Justificativa

Segundo Gonçalves (2000a), torna-se cada vez mais importante aplicar os conceitos de processo à medida que as organizações trabalham com conteúdo cada vez mais intangível, como dados, informações e conhecimento. E ainda acrescenta que este conceito é de fundamental importância para as empresas de serviços, pois as suas atividades nem sempre são visíveis, tanto pelo cliente quanto para quem as realiza.

As empresas de serviços financeiros, no geral, trabalham com recursos confidenciais e de alto valor, cujo montante raramente é visto fisicamente. As informações transacionadas, tanto internamente quanto externamente, podem impactar diretamente o mercado, pois são elas que tratam de dados confidenciais de pessoas físicas e jurídicas. Uma vez que essas informações são mal transacionadas, podem-se gerar constrangimentos para os clientes, quebra de sigilo bancário, serviços mal processados e até especulações no mercado financeiro. Pode-se dizer então que a confiança é um dos primeiros aspectos que o cliente exige ao relacionar-se com esse tipo de organização. Assim, tal estudo justifica-se por sua importância em caráter econômico para a sociedade, pois a otimização dos processos de transações financeiras possibilitará um melhor desenvolvimento das atividades comerciais e, conseqüentemente, uma posição mais competitiva das empresas como um todo.

Dessa forma, faz-se necessário que os dados gerados por esse ramo do mercado sejam adequadamente armazenados e interpretados, pois rápidas mudanças ocorrem em curtos períodos de tempo e os gestores necessitam de informações concisas para as tomadas de decisão. Portanto, oferecer soluções financeiras inteligentes de forma rápida e segura pode ser crucial para o sucesso dessas organizações e da sociedade como um todo.

1.3. Questões da Pesquisa

O problema de pesquisa a ser desenvolvido foi: como a Inteligência de Negócios pode contribuir com o aprimoramento do processo de emissão de cartas fiança da Sicoob Engaged?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a pertinência da aplicação da Inteligência de Negócios no processo de negócio do produto Web Carta Fiança da cooperativa de crédito Sicoob Engaged.

1.4.2. Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, pode-se delinear os seguintes objetivos específicos, que foram atingidos com a realização da pesquisa:

- Analisar as vantagens de se instituir práticas de inteligência de negócios para o desenvolvimento dos serviços e produtos da instituição;
- Verificar oportunidades de aprimoramento no processo de geração de cartas de fiança;
- Verificar a possibilidade de integrar a comercialização do *Web Carta Fiança* a outros produtos da cooperativa através das informações geradas pela inteligência de negócios.

1.5. Estrutura do Projeto

O presente trabalho será desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro capítulo engloba a Introdução, onde serão descritos a importância do tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, sua justificativa e sua de estrutura.

No segundo capítulo, será apresentado o Referencial Teórico, que será a base teórica para a pesquisa. Dentro do Referencial Teórico, os seguintes temas serão desenvolvidos: Gestão Funcional, Processos, Gestão por Processos, Inteligência de Negócios, Percepção, Informação, Tecnologia da Informação, Sistemas da Informação e Serviços.

A metodologia será desenvolvida no terceiro capítulo. Nesse momento, serão explicitados o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa e o método de análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo serão descritos e analisados os resultados da pesquisa serão apresentados os resultados da pesquisa e os novos conhecimentos obtidos com o presente trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os processos empresariais ocorrem dentro de uma dinâmica onde vários fatores podem estar inseridos em seu contexto. Por isso, faz-se necessário o conhecimento tanto dos conceitos mais atuais da gestão de processos, quanto dos conceitos que proporcionaram a evolução dos mesmos.

Para que os processos de negócios tenham maior eficiência e assertividade no mercado competitivo, faz-se necessário tratar os dados internos e externos à organização para que os gestores tenham informações para a tomada de decisão. Portanto, a inteligência de negócios (também conhecida como *business intelligence* ou B.I.) trabalha as informações do negócio, priorizando as ações dos executivos na empresa.

A partir do modelo funcional de gestão, percebe-se que a transição para a visão processual emergiu como uma adaptação para as novas exigências do mercado, onde o poder de decisão das empresas enfraqueceu-se perante a vontade do consumidor. Mas para garantir que os processos de negócio sejam assimilados pelos indivíduos, é necessário saber quais são os seus níveis de percepção sobre as informações circundantes no ambiente organizacional.

A otimização das atividades proporcionada pela visão processual exigiu a paralela evolução das tecnologias de informação, pois as novas atividades necessitam de novas ferramentas e da integração entre sistemas.

Por fim, observamos que o desenvolvimento da economia é acompanhado pelo aumento na oferta de serviços ofertados à sociedade, onde são cada vez mais complexos, intangíveis e de grande variedade. Portanto, voltamos a observar a necessidade da aplicação da visão processual nas atividades de negócio.

2.1. Gestão Funcional

Historicamente, a organização do trabalho se desenvolveu dentro do contexto da Revolução Industrial, onde a humanidade passou por rápidas mudanças econômicas, sócias e políticas. Adam Smith, em seu clássico *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776, introduziu a ideia de que a divisão das tarefas e a especialização do trabalhador, juntamente com a utilização de máquinas, abreviariam o trabalho de tal forma que seria possível produzir em maiores escalas.

Posteriormente, no início do século XX, o refinamento desses princípios foi sucedido através da administração científica, desenvolvida por Frederick Taylor. Taylor argumentava que a simplificação do trabalho, os estudos dos tempos e a experimentação eram as ferramentas que permitiam a melhor maneira de se executar, monitorar e avaliar uma tarefa, assim como também explica Sordi (2008). Pouco adiante, Henry Ford revolucionou a linha de produção, decompondo o trabalho em frações tão reduzidas que a produção adquiriu uma velocidade até então não experimentada.

Para suportar esse progressivo crescimento, as organizações estruturaram-se verticalmente e se apoiaram em divisões funcionais altamente especializadas, com elevados níveis hierárquicos, afirma Sordi (2008). Contudo, este modelo ainda encontra-se presente em diversas empresas.

O modelo funcional, apesar de possuir inúmeras debilidades quando trazidas à atualidade, foi de fundamental importância para o contexto em que foi desenvolvido e também para o surgimento posterior de modelos mais eficazes. Baldam (2007) explica que o grande *insight* de Ford foi ter associado a forte demanda por bens de consumo da época com a possibilidade de se produzir em massa. Porém esta não é mais a realidade do mercado.

Ballé (1997) afirma que no século passado havia mais demanda do que oferta. Os consumidores tinham poucas opções e deviam aceitar o que lhes era oferecido caso quisessem adquirir os produtos, ou seja, o produtor predominava. Entretanto, nas últimas décadas os consumidores tiveram acesso quase que a maioria dos produtos que precisavam, e agora os produtores devem convencê-los a substituir o que já possuem por algo mais novo, barato e melhor.

2.2. Processos

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico, afirma Gonçalves (2000b). Esta visão é importante, pois todo produto ou serviço oferecido por uma empresa deve passar por um processo empresarial. Dessa forma, entende-se que processos são inerentes a produtos e serviços. Para complementar a compreensão de processos no contexto apresentado, Sordi (2008) define processos de negócio como fluxos de trabalho que procuram atender aos objetivos da empresa e proporcionar agregação de valor ao cliente final.

Devido às definições de processo discutidas neste trabalho, faz-se necessário o entendimento dos conceitos básicos de atividade, tarefa, função e cargo, que são iminentes para o desenvolvimento efetivo dos processos de negócio. Atividade, segundo o conceito indicado pela BPMN (2006), é um termo genérico para o trabalho que uma organização executa via um processo de negócio. Por outro lado, tarefa é uma atividade de pouca abrangência incluída num processo, sendo ela o desdobramento máximo do trabalho executado.

Segundo Cury (2000), um processo pode ser definido como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (Inputs) e geram produtos (Outputs). Estes insumos podem ser materiais, dados, pessoas, equipamentos ou métodos, já os produtos referem-se ao resultado final do processo com valor agregado, podendo ser um produto físico, uma informação ou serviço. Portanto, qualquer trabalho realizado por uma empresa deve integrar um processo.

Com a difusão da visão de processos no meio empresarial, afirma Baldam (2007), as organizações estão sendo cada vez mais visualizadas como um feixe de processos. Alguns são chamados de intra-funcionais por pertencerem a um departamento ou setor, e outros são chamados de transfuncionais por atravessarem departamentos. Porém, quase sempre a visão processual é contrastada com a visão funcional, pois a completa aplicabilidade de alguma delas nas organizações é considerada como impraticável.

Baldam (2007) explica que a exagerada aplicação de qualquer método pode ocasionar um dispêndio desnecessário de energia. Várias das atividades desempenhadas nas empresas podem não precisar de um emprego direto das técnicas processuais. Alguns processos ocorrem de maneira ocasional, imprevisível ou com grande particularidade, o que seria desnecessária a modelagem de processos.

Entretanto, alguns processos são mais difíceis de serem percebidos por trabalharem com inputs mais sutis, conforme explica Gonçalves (2000a). As atividades desenvolvidas nas empresas de

serviço, por exemplo, envolvem na maioria das vezes muitas informações e conhecimentos, o que não justifica a não aplicabilidade da modelagem por processos. Pelo contrário, completa Gonçalves (2000a), a importância do emprego do conceito de processo aumenta na medida em que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual.

Por fim, abranger a aplicação dos processos no procedimento produtivo é essencial para uma empresa que pretende atender plenamente as necessidades do cliente. Em contrapartida, deparamos com uma cultura influenciada por décadas pela filosofia da racionalização do trabalho, onde as atividades dos departamentos funcionais eram priorizadas em detrimento da visão geral da organização.

2.3. Gestão por Processos

Observamos que o foco atual do mercado deslocou-se para o cliente. Devido a essa mudança de perspectiva, ele pode decidir de qual empresa irá obter determinado produto ou serviço. Para isso, o consumidor irá avaliar qual organização, dentre as concorrentes, irá melhor atender as suas necessidades, ou melhor, irá fornecer-lhe mais valor.

Segundo Falconi (2004), os produtos e serviços têm valor quando eles satisfazem as necessidades das pessoas. Se uma empresa for capaz de agregar muito valor por um custo menor ela poderá ser soberana no mercado, pois os consumidores sempre buscam o máximo de valor pelo seu dinheiro. De maneira objetiva, Gonçalves (2000b) pontua que o preço pago é apenas um dos aspectos avaliados pelo cliente. A rapidez e o conforto para obter-se o produto completam a percepção do benefício na transação com a empresa.

Porém, para que isso seja possível, deve-se abolir a visão centralizada na própria realidade interna da empresa, e redirecioná-la para os objetivos do negócio. Gonçalves (2000b) afirma que o objetivo final das empresas organizadas por processos é oferecer para o cliente mais valor, com menor custo e maior rapidez. E ainda completa que o foco dessas empresas sempre será o cliente externo, pois os processos de negócio começam e terminam nele.

Ainda que vários autores critiquem o modelo de Gestão Funcional, seria errôneo afirmar que ele deveria ser extinto. Pelo contrário, explica Baldam (2007) as inovações não abolem a visão funcional, pois ela ainda continua útil em muitas situações gerenciais. Valle (2009) acrescenta que as funções não acabaram, pois por mais que uma empresa oriente-se por processos a sua gestão sempre será bidimensional (vertical e horizontal).

A Gestão por Processos procura entender “o que precisa ser feito e como fazê-lo”, afirma Baldam (2007). Primeiramente, são visualizadas as atividades que agregarão valor ao que será executado. Após, define-se os departamentos que atuarão no processo. Desta maneira, os integrantes da organização deixam de cumprir objetivos individuais e específicos de cada área e atendem ao todo, desenvolvendo uma macro visão da empresa Valle (2009).

É importante observar que as funções não acabaram. Na verdade, mudaram de papel: agora apóiam os processos Valle (2009). A empresa gerida por processos, explica Sordi (2008), orienta-se ao pleno atendimento das necessidades do cliente, o que gera princípios de autonomia gerencial nos executores dos processos, os tornando mais produtivos, qualificados e com menores custos operacionais. Dessa maneira, gera-se valor não somente para os clientes externos da organização, mas também para seus próprios integrantes.

Com o objetivo de entregar ainda mais valor aos clientes da organização, o desenho dos processos de negócio pode ser crucial para que seja repensada a maneira como a empresa desempenha suas atividades para alcançar seus objetivos. Segundo Laguna (2004), a essência do desenho dos processos de negócio é a de visualizar a melhor maneira de fazer as coisas, pois se o processo for bem projetado, fará o que deve ser feito pelo caminho certo, possibilitando atingir os requisitos para satisfazer o cliente.

Finalmente, um processo de negócio, segundo a ABPMP (2009), é um trabalho que cruza os limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. Já o conceito de gerenciamento de processos de negócio (BPM), é uma abordagem que busca melhorar, de forma disciplinada, os processos de negócio e alinhá-los com as metas estratégicas da organização ABPMP (2009).

2.4. Inteligência de Negócios

A tomada de decisões baseada em opiniões ou intuição, ao invés de fatos documentados e validados, não é suficiente para a atual conjuntura do mercado, que está mudando rapidamente e de maneira constante. Por isso, análises detalhadas são importantes para que a organização baseie suas ações em informações precisas ABPMP (2009).

Os gerentes e executivos necessitam de ferramentas que auxiliem a gerenciar melhor seus negócios. As empresas que não conseguem implementar soluções adequadas para o melhor gerenciamento de suas atividades encontram-se em desvantagem. Por isso, a Inteligência de Negócios pode ajudar no sucesso dos ambientes corporativos de hoje, afirma Turban (2009).

Segundo a ABPMP (2009), Inteligência de Negócios é um conjunto de conceitos e ferramentas que apóiam a tomada de decisões em negócios, baseando-se em fatos – nos quais estão incluídos sistemas de suporte a decisões, ferramentas para pesquisas de padrões e relatórios, análises estatísticas e previsões. As informações para a realização das análises encontram-se centralizadas em um *Data Warehouse*, no qual é a base de informações históricas para o rápido acesso de pesquisas estruturadas ABPMP (2009).

Conseguir o máximo de proveito de uma análise de dados significa evoluir os processos de negócio da empresa, afirma Loshin (2003), portanto várias organizações passaram a ver os seus dados como ativos, pois se bem coletados, agregados e analisados podem fornecer oportunidades de descobrir sobre como melhorar o processo operacional e obter uma melhor visão do comportamento dos clientes.

Na atual competitividade do ambiente de negócios, afirma Turban (2009), a qualidade e pontualidade das informações de negócio para uma organização pode ser uma questão de sobrevivência ou falência. Turban (2009) ainda completa dizendo que as organizações atuais estão adquirindo mais valor através das ferramentas da Inteligência de Negócios ao estenderem a sua utilização a muitos tipos de funcionários, o que maximiza o uso dos ativos e dados existentes.

Porém, os profissionais de inteligência de negócios devem ser capazes não só de transformar dados e informações em conhecimento disponível para a organização, mas também de comunicar e interagir este conhecimento de maneira adequada aos especialistas da empresa, afirma Chen et. al. (2012). Acrescenta ainda que tais profissionais devem ter a capacidade de compreender as questões do negócio, enquadrar as soluções analíticas adequadas e ter familiaridade geral com áreas como contabilidade, finanças, gestão, marketing, logística e gestão de operações.

2.5. Percepção

Torna-se evidente que a gestão por processos apoia-se não somente em técnicas para orientar os fluxos das atividades, mas também em capacidades cognitivas dos indivíduos que nelas atuam, ou melhor, em sua percepção acerca do trabalho desenvolvido. Por isso, é importante para os gestores saber qual o nível de percepção de sua equipe a respeito dos processos da organização, para poder realizar os devidos ajustes.

A percepção é o ato de adquirir informação através dos sentidos, no qual o indivíduo toma conhecimento sobre o que ocorre no ambiente em que está envolvido (BRINCK & MCDANIEL apud GEROSA 2001). Para Mesquita (2003), a percepção é crucial para que os indivíduos saibam o que está se passando no ambiente, os mantendo sintonizados e cooperativos entre si.

Existem aspectos intrínsecos às equipes que desenvolvem o trabalho de maneira articulada e integrada, onde a colaboração entre os indivíduos é crucial para potencializar os resultados. Segundo Gerosa (2003), para que os indivíduos colaborem, é necessário que eles se comuniquem, sejam coordenados e cooperem entre si. Portanto, dentro deste ciclo de colaboração, a percepção auxilia os indivíduos ficarem informados sobre o que está acontecendo, o que as pessoas estão fazendo e adquirem as informações necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho. A figura 1 representa este modelo de colaboração:

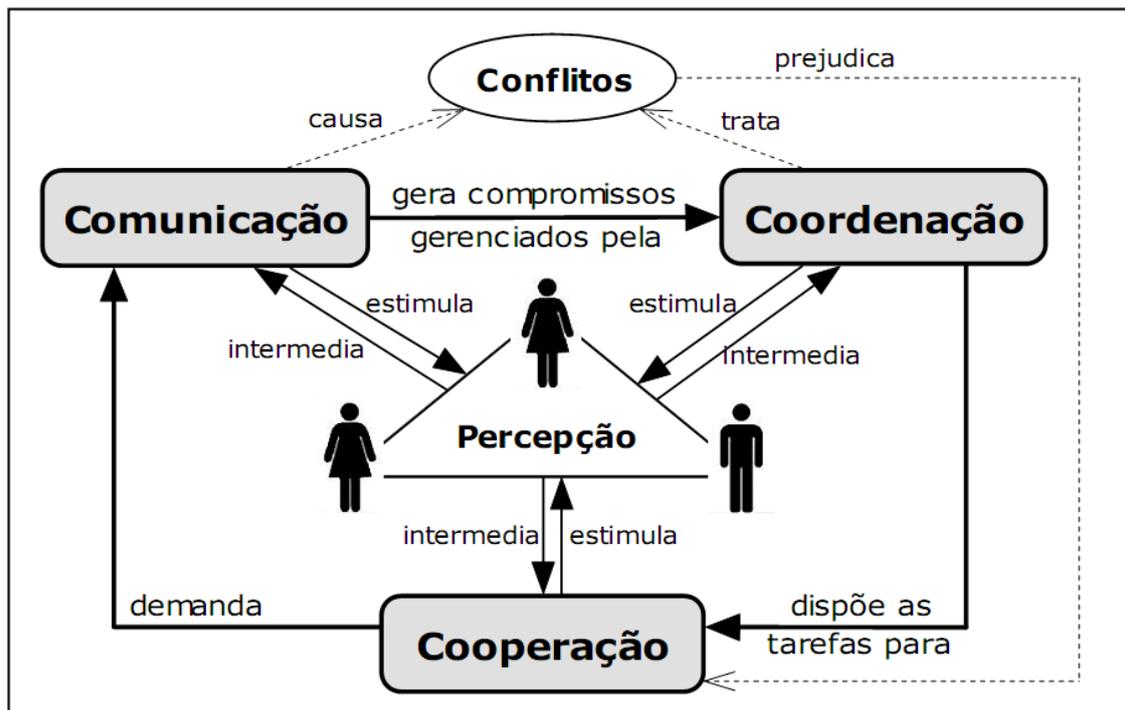


Figura 1 - Modelo de colaboração influenciada pela percepção

Fonte: Fuks, Raposo & Gerosa, (2003).

Gerosa (2003) ainda afirma que existem diferenças entre os indivíduos a respeito do quanto conseguem assimilar de informação, dependendo de fatores como maturidade, capacidades, habilidades e nível de conhecimento. Portanto, a percepção pode ser prejudicada pela sobrecarga de informações. Por fim, faz-se necessário que sejam direcionadas as informações adequadas para cada indivíduo segundo a sua necessidade, características pessoais e área de atuação na organização.

2.6. Informação

No atual contexto de intensa informatização e globalização dos mercados, a informação tornou-se um dos produtos mais valiosos para a gestão das empresas, afirma Foina (2010). Acrescenta ainda que para o sucesso dos negócios organizacionais, a informação deve estar à disposição na hora certa e no formato adequado, pois assim os executivos podem tomar decisões importantes e gerar oportunidades de negócio.

Segundo Rezende (2010), informação é todo o dado trabalhado, útil e tratado cujo existe algum valor atribuído ou agregado para quem o usa. Acrescenta ainda que dados são elementos da informação, sejam eles um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomados isoladamente, não produzem nenhum conhecimento.

2.7. Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação é um conjunto de métodos e ferramentas que podem ser mecanizadas ou não, assegurando a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial, afirma Foina (2010). Acrescenta ainda que, para o alcance dos objetivos organizacionais, a Tecnologia da Informação (TI) deve definir os termos e vocábulos utilizados na empresa, estabelecer o conjunto de informações estratégicas, atribuir responsabilidades, otimizar e mecanizar o fluxo das informações e processos corporativos.

Rezende (2010) conceitua a Tecnologia da Informação como recursos tecnológicos e computacionais com a finalidade de gerar e utilizar a informação. Para complementar este conceito, explica que a Tecnologia da Informação está fundamentada nos seguintes componentes:

- Hardware e Software;
- Sistemas de telecomunicações;
- Gestão de dados e informações.

O desconhecimento dos elementos da Tecnologia da Informação, segundo Rezende (2010), tem causado diversos problemas e dificuldades dentro das empresas, o que atrapalha as atividades ligadas ao Planejamento Estratégico, a Gestão da Tecnologia da Informação e por fim, os Sistemas de Informação.

2.8. Sistemas de Informação

Sistema de informação é a integração de todos os recursos tecnológicos e organizacionais que manipulam as informações em uma empresa, afirma Foina (2010), ou seja, capturam, processam e distribuem os dados primordiais para o negócio. Foina (2010) ainda completa que deve-se incluir, além das tecnologias computacionais (computadores, programas e sistemas), os equipamentos e serviços de comunicação de voz, imagem, vídeo e em papel. Já Rezende (2010), conceitua Sistema de Informação como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas nas tomadas de decisões organizacionais, proporcionando sustentação administrativa e otimização dos resultados esperados.

De maneira objetiva, Foina (2010) pontua que nas especificações de qualquer sistema devem-se incluir as rotinas diárias executadas pelas pessoas. Todo o processo que irá suportar o sistema deve ser mapeado até os níveis operacionais, para assim, ter a certeza de que o ciclo operacional será exequível tanto pelos sistemas quanto pelas pessoas que irão operá-lo. Portanto, para a construção de um sistema, deve-se basear na automação dos processos de negócio já existentes na organização, conclui o ator.

2.9. Serviços

Os serviços estão no centro da atividade econômica da sociedade, afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). Complementam ainda ao dizer que eles são indispensáveis para que a economia funcione de forma plena e contribua para o desenvolvimento da qualidade de vida de uma comunidade.

Fitzsimmons e Fitzsimmons definem serviços como uma experiência perecível, intangível e desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor. Dizem que os serviços apresentam características que os diferenciam dos produtos manufaturados, que são:

- Intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Eles podem ser avaliados somente pelas credenciais dos prestadores de serviços, sua aparência ou pelo ambiente que é oferecido;
- Inseparabilidade: Os serviços são produzidos no mesmo tempo de seu consumo, e isso implica a presença do cliente, o que aumenta a preocupação com a sua satisfação imediata;
- Variabilidade: Um serviço sempre depende de quem o presta. Portanto, é de difícil padronização, podendo variar de cliente para cliente,
- Perecibilidade: Serviços não podem ser estocados para a sua venda ou uso no futuro.

Segundo Cobra (2000), as pessoas situam-se num atual mercado onde o tempo e a informação são recursos importantes e interdependentes, e isso é ainda mais agravado à medida que as pessoas possuem menos tempo para tomarem decisões de compra. Portanto, as empresas de serviços financeiros devem oferecer soluções que facilitem as transações financeiras da sociedade, uma vez que a distância já não é mais um problema relevante para impedir as operações comerciais.

Os serviços financeiros, ainda dentro das características pontuadas anteriormente, diferenciam-se pelos seguintes aspectos segundo Cobra (2000):

- Complexidade: Os serviços financeiros são mais complexos que os produtos físicos;
- Compra por impulso: Diferentemente da compra de bens em outros setores, no setor financeiro não existe a compra por impulso. Um cliente, por exemplo, não entra em uma agência bancária para pegar um empréstimo por impulso;
- Relação continuada: Caso o cliente esteja satisfeito com o serviço e o relacionamento prestado, ele tende a manter uma relação continuada com a instituição.

Fernandes (2008) afirma que um banco, como exemplo de instituição financeira, procura compensar a imaterialidade do seu serviço através de recursos físicos, decoração, facilidades para os clientes e, principalmente, contato pessoal. Por isso, acrescenta que um banco assemelha-se a um “iceberg”, pois o cliente não enxerga a complexidade dos processos que ocorrem em sua organização interna, o que o leva a construir a imagem do todo a partir do que é visível.

Observa-se então, a importância de se conceber o processo como um todo no trabalho prestado a um cliente de uma empresa de serviços financeiros, principalmente nos aspectos que serão percebidos no início e no fim do processo, como preço, tempo e qualidade. A grande variedade de ofertas de produtos e alternativas de provedores de serviços financeiros contribuiu para o surgimento de um tipo de consumidor que busca baixas tarifas, alta qualidade nas soluções financeiras e atendimento, Barcellos et. al. (2008).

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de atingir o propósito desta pesquisa, a metodologia será realizada por um processo lógico, seguida por ações planejadas para os momentos mais oportunos, de acordo com as técnicas selecionadas. Os quadros do modelo de análise ilustram o fluxo desse processo para uma melhor compreensão do trabalho realizado, cujas fases e etapas serão divididas da seguinte forma:



Figura 2 - Exemplificação de quadro do modelo de análise

Fonte – Elaboração própria

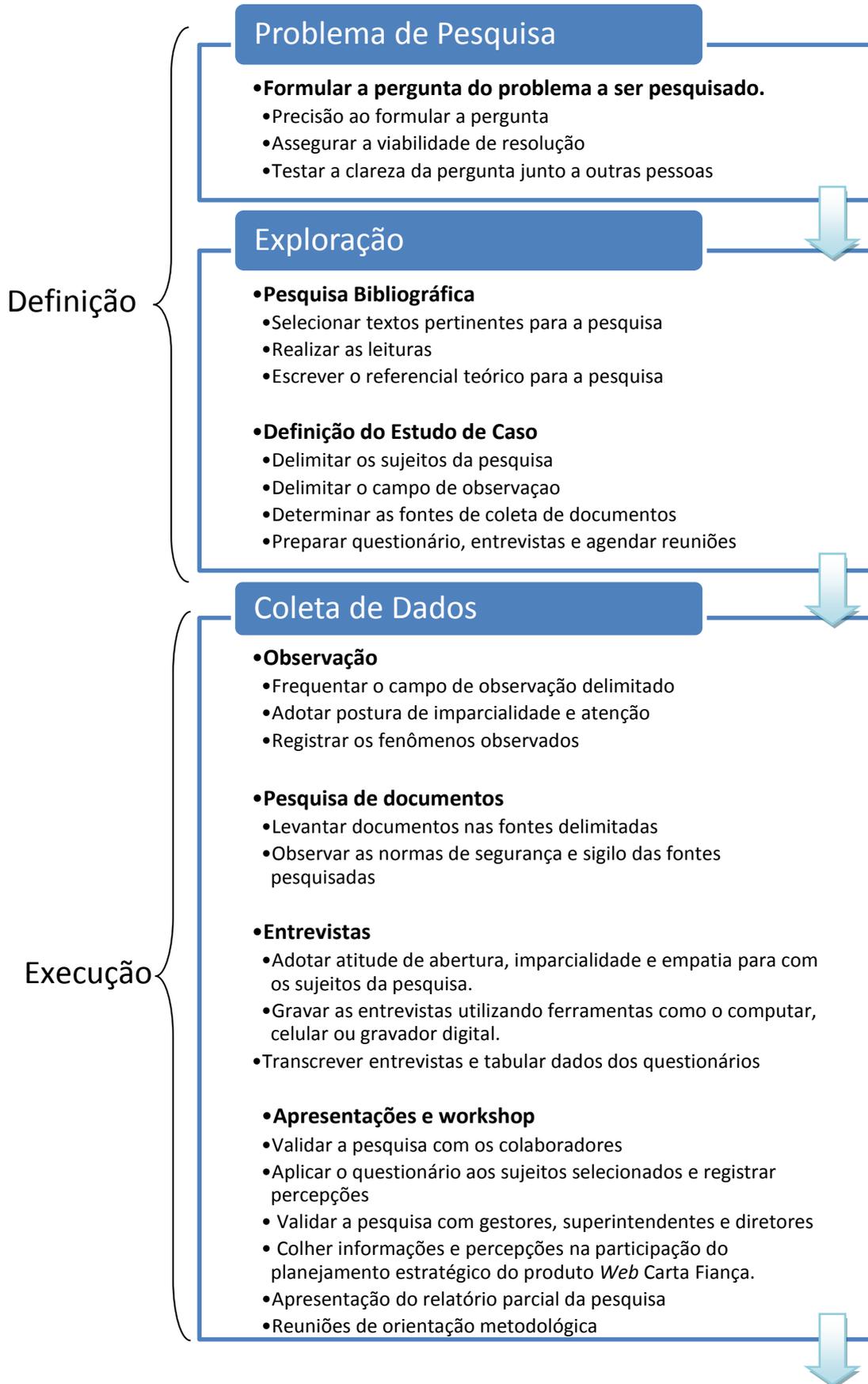




Figura 3 - Processo da metodologia da pesquisa

Fonte – Elaboração própria

3.1. Caracterização da Pesquisa

Segundo Gil (2006), pode-se classificar uma pesquisa tendo como base os seus objetivos gerais, sendo possível identificá-las entre três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Gil (2006) afirma que as pesquisas exploratórias são aquelas que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema estudado. Na maior parte dos casos, a pesquisa exploratória assume forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Já as pesquisas descritivas, focalizam a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Por fim, as pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, proporcionando o conhecimento da realidade, a razão e o porquê das coisas.

Para atingir os seus objetivos, este projeto de pesquisa foi exploratório. Como parte de sua pesquisa exploratória, encontramos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Gil (2006) afirma que boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Acrescenta ainda que os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência e a sua principal vantagem reside no fato de possibilitar ao investigador uma cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que pesquisar diretamente. Já um estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O método de estudo de caso pode ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais que podem ser pertinentes ao fenômeno estudado, Yin (2001).

No presente trabalho foi verificada a pertinência em se implantar o Business Intelligence no processo de negócio Web Carta Fiança, utilizando do método de estudo de caso como modalidade de pesquisa, pois o mesmo proporcionou a aproximação dos resultados com a prática real e possibilitou, ao final do projeto, a apresentação de possíveis melhorias com a proposta deste trabalho.

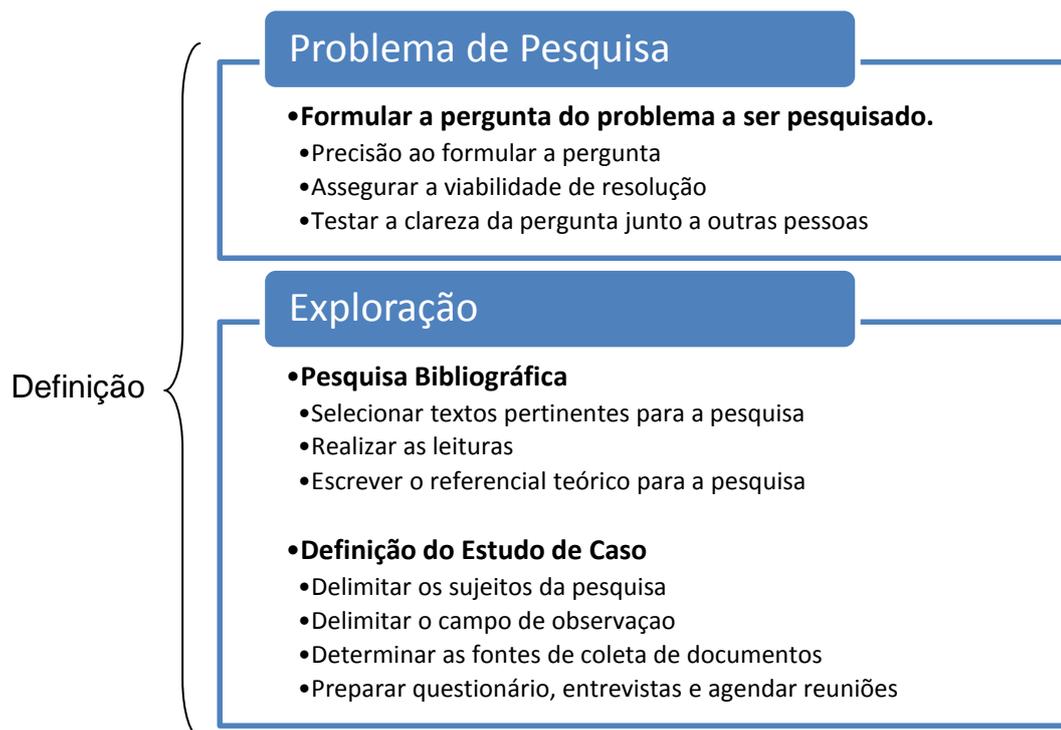


Figura 4 – Etapas 1 e 2: Problema de Pesquisa e Exploração

Fonte - Elaboração própria

3.2. Método de Coleta de Dados

Considerando que a decisão da possibilidade de implementar uma área de inteligência de negócios na cooperativa virá da diretoria, e ainda apoiada pelos gerentes das diversas áreas, tornou-

se necessário verificar a relevância do tema para os mesmos, e qual é a importância dada para as informações e soluções que podem ser obtidas. O quadro 1 demonstra o total de gestores entrevistados e suas respectivas áreas.

Quadro 1 - Gestores entrevistados

Cargo	Área				Total
	Crédito	Tecnologia	Relacionamento	Geral	
Gerente	1	1	1		3
Superintendente	1		1		2
Diretor			1	1	2
Total	2	1	3	1	7

Fonte - Elaboração própria

Para tanto, a coleta de dados se realizou mediante entrevistas, observação, e análise de documentos. Conforme demonstrado pelo quadro 2, as variáveis encontradas correlacionam-se com as fontes de dados da pesquisa. Gil (2006) afirma que o processo de coleta de dados no estudo de caso é o mais complexo em relação a outras modalidades de pesquisa, porém o mais completo, pois vale-se tanto de dados de gente quanto dados de papel.

Quadro 2 - Atividades de coleta de dados

FONTES DE DADOS	VARIÁVEIS				
	Visão funcional dos processos de negócio	Pouco conhecimento do produto Web Carta Fiança	Desconhecimento das ferramentas de T.I.	Relevância das informações para a organização	Inteligência de negócios
Observações e entrevistas não padronizadas com os clientes da organização		X			
Questionário, apresentações, observações e entrevistas não padronizadas com os colaboradores	X	X	X	X	
Reuniões, apresentações e entrevistas padronizadas com os gerentes e diretores				X	X
Documentos da organização				X	

Fonte - Elaboração própria

A entrevista, segundo Lakatos (2003), é uma conversação de natureza profissional realizada entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações para o diagnóstico ou tratamento de um determinado problema. Foram utilizadas entrevistas padronizadas, que são aquelas seguidas por um roteiro pré-estabelecido, e entrevistas não padronizadas, que conferem maior liberdade ao entrevistador, pois são mais informais e não seguem necessariamente um roteiro previamente definido. Portanto, as entrevistas com os clientes foram informais, pois ocorreram em momentos e circunstâncias não previstas. Já as entrevistas com os colaboradores foram padronizadas, pois foram previstas e executadas.

Lakatos (2003) afirma que a observação utiliza os sentidos como técnica na obtenção de dados, e que também se estende ao exame dos fatos e fenômenos a serem estudados. A observação foi participante, ou seja, o pesquisador se integrou ao grupo a ser pesquisado, participando das atividades do mesmo, sistemática, pois foi planejada e utilizou instrumentos na coleta dos dados, e por fim assistemática, pois também aconteceu de maneira informal, livre e ocasional, porém de grande valia para a compreensão dos fenômenos.

Segundo Lakatos (2003), o questionário é constituído por uma série de perguntas, no qual não é necessária a presença do pesquisador, portanto, economiza-se tempo pessoal, confere maior liberdade ao entrevistado e atinge um maior número de pessoas simultaneamente. Durante a

pesquisa, também foram utilizadas as informações colhidas nas apresentações e reuniões realizadas no ambiente corporativo da empresa, conforme demonstrado na figura 5.

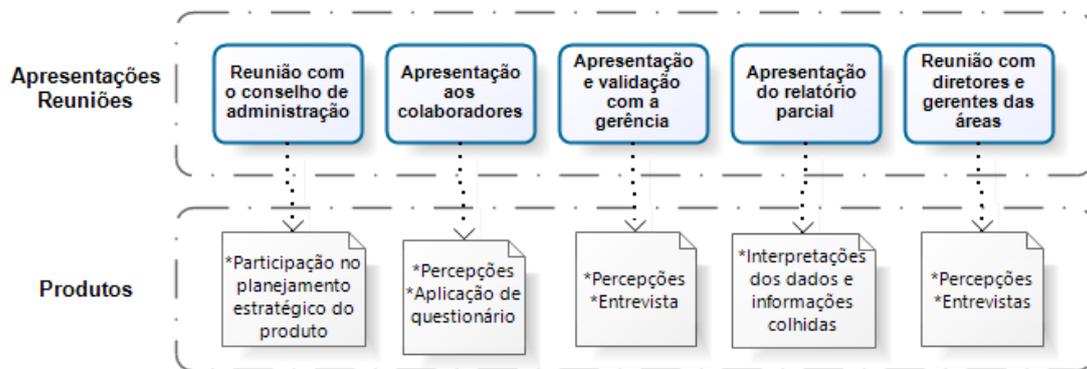


Figura 5–Produtos obtidos através das apresentações e reuniões.

Fonte: Elaboração própria

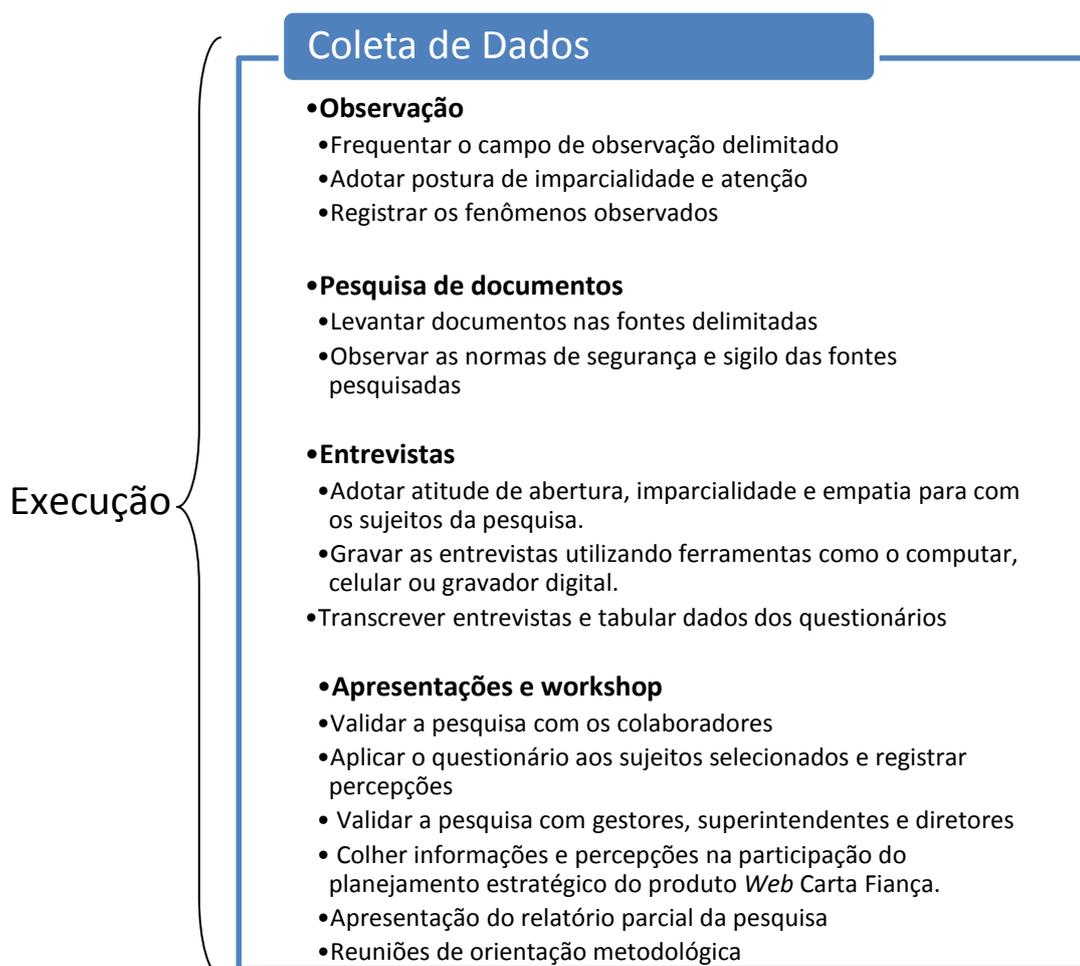


Figura 6 – Etapa 3: Coleta de dados

Fonte - Elaboração própria

3.3. Sujeitos da Pesquisa

Considerando que na coleta de dados do estudo em questão foram utilizadas entrevistas, depoimentos pessoais e participações em reuniões, tornou-se necessário definir quais foram os sujeitos entrevistados e quais foram os métodos de coleta que seriam utilizados, conforme demonstrado pelo quadro 3.

Quadro 3 - Métodos e sujeitos entrevistados

Sujeitos	Método				
	Coleta de documentos	Entrevista	Observação	Questionário	Reunião
Colaboradores		x	x	x	
Gestores	x	x	x	x	x
Clientes		x	x		

Fonte - Elaboração própria

Devida à possibilidade de presenciar a rotina de trabalho dos colaboradores da empresa, eles foram os sujeitos da pesquisa. Todas as áreas possuem sujeitos tanto do sexo masculino quanto feminino, com idade média entre 20 de 35 anos, com exceção dos gerentes e diretores, que todos são do sexo masculino e idade média entre 30 e 45 anos. Os colaboradores quase em totalidade estão cursando graduação ou já possuem ensino superior. Os contatos informais com os clientes da organização também foram utilizados como fontes para a análise do problema de pesquisa. Estes são quase em totalidade do sexo masculino, com idade média de 35 a 55 anos e com formação superior completa. A figura 7 resume as características dos sujeitos entrevistados.

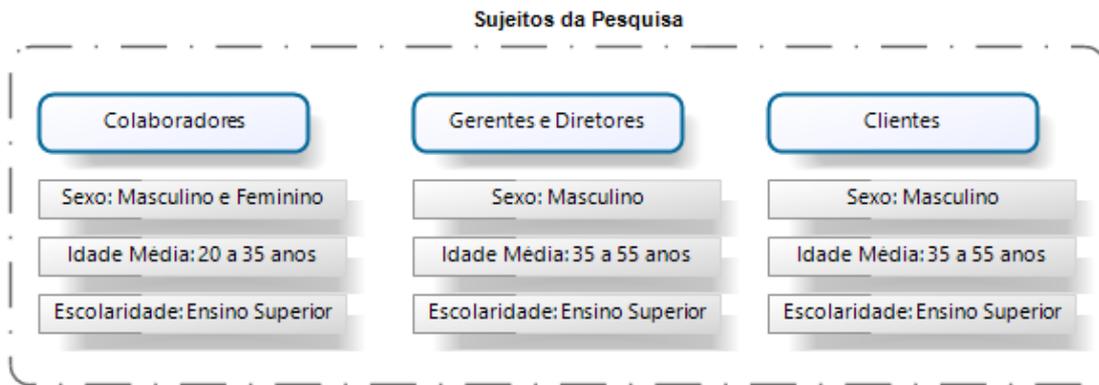


Figura 7 - Sujeitos da Pesquisa

Fonte - Elaboração própria

3.4. Tratamento dos Dados

Para o tratamento dos dados obtidos na execução da pesquisa, foi utilizado o método da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), esta técnica se refere ao conjunto de análises das comunicações através de procedimentos sistemáticos, as quais buscam descrever o conteúdo da mensagem. Assim, utilizando-se destes preceitos, foi possível enriquecer a leitura dos dados coletados e obter significados mais completos das mensagens analisadas.

Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que dentre as diversas técnicas que podem ser utilizadas nas pesquisas, a análise de conteúdo é comumente aplicada no campo da administração, principalmente quando se trata de pesquisas qualitativas. Quanto à instrumentalização, foi utilizado um gravador para o arquivamento dos discursos, o qual auxiliou na transcrição fiel e literal dos dados coletados. Portanto, tal técnica foi de suma importância para a análise das entrevistas realizadas.

No processo de análise de conteúdo foram seguidas 3 (três) fases, conforme orienta Bardin (2009). A primeira referiu-se à pré-análise, onde ocorreu a organização do material para possibilitar o seu manuseio e tratamento. A segunda tratou sobre a exploração, onde o material foi codificado, categorizado e classificado. Por fim foi realizada a terceira fase, quando, finalmente, ocorreu a interpretação dos resultados obtidos. Portanto, é de se ressaltar a importância desta última etapa, pois foi através dela que se deu o destaque das informações para a avaliação, a intuição e a análise crítica e reflexiva tratada por Bardin (2009).

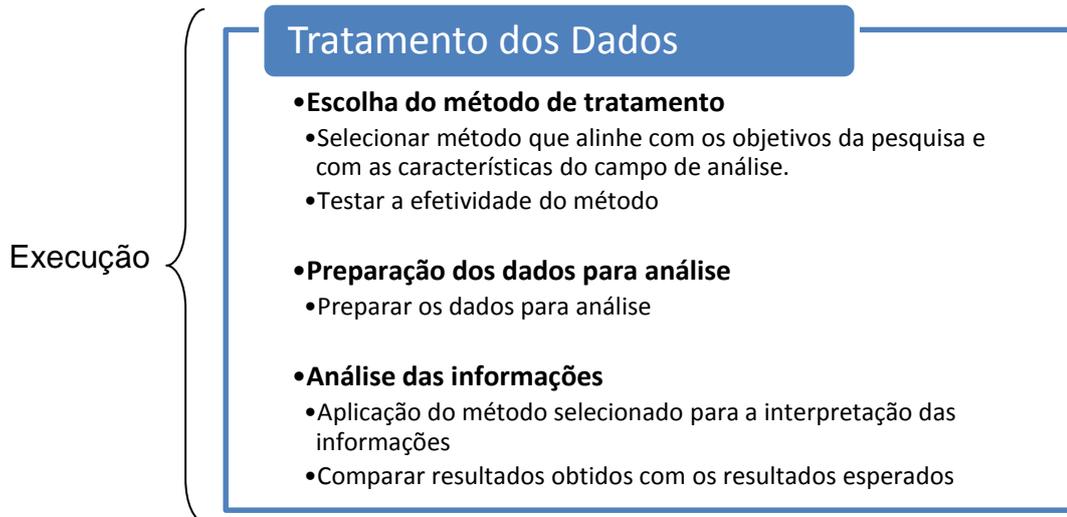


Figura 8 – Etapa 4: Tratamento dos Dados

Fonte - Elaboração própria

Com a finalidade de aprimorar a análise dos dados obtidos e torná-los ainda mais claros, foram utilizadas as ferramentas computacionais *Bizagi Process Modeler*, *NVivo* e o *Many Eyes*.

O software *Bizagi Process Modeler* é utilizado para a criação de fluxogramas, diagramas ou mapas mentais, conforme exemplo demonstrado pela figura 9. Através dele foi possível visualizar graficamente os processos em sua totalidade, auxiliando na identificação das etapas que relacionam entre si e pontos que devem ser modificados ou aprimorados. Portanto, foi possível visualizar as etapas do processo do produto *Web Carta Fiança*, proporcionando uma melhor análise do fluxo das atividades e a verificação da possibilidade de integrar a sua comercialização com outros produtos da cooperativa.

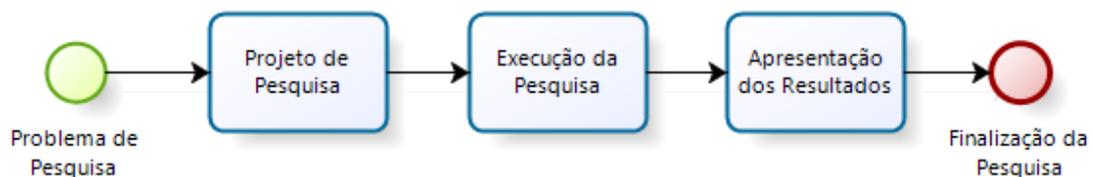


Figura 9 - Exemplo de processo com a utilização do software *Bizagi Process Modeler*

Fonte - Elaboração própria

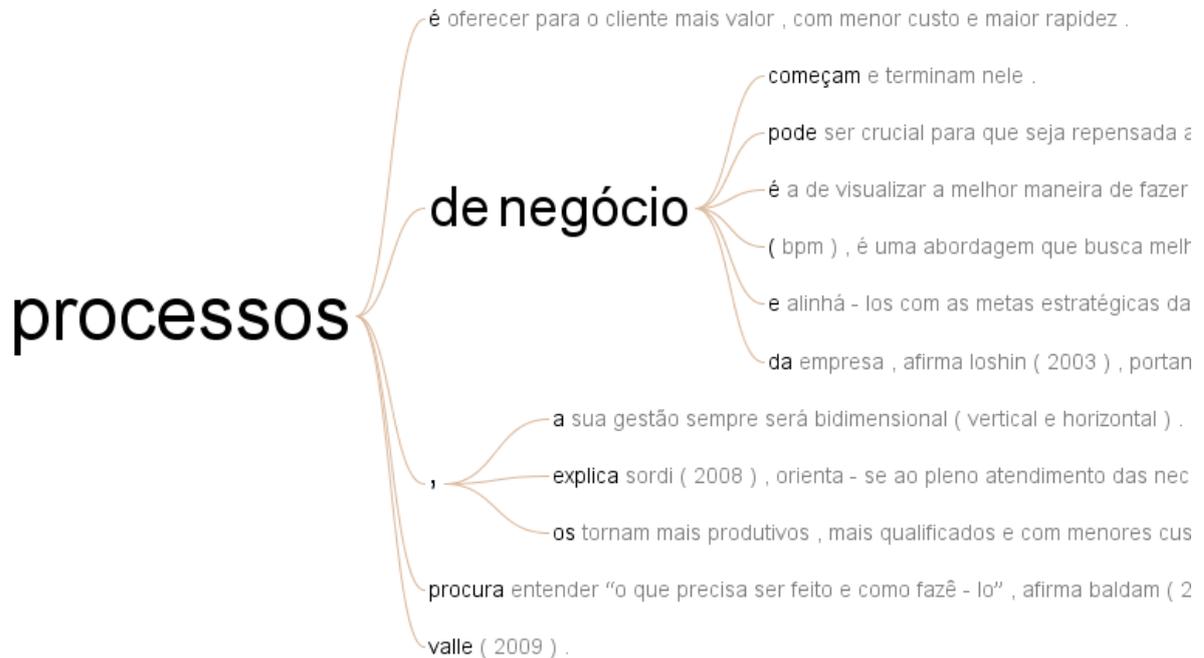


Figura 11 - Exemplo de "árvore de palavras" com a utilização do *Many Eyes*

Fonte - Elaboração própria

A partir da visualização gráfica da árvore de palavras da ferramenta *Many Eyes*, foi possível analisar os contextos em que as palavras mais relevantes estão relacionadas. Portanto, a análise de conteúdo contribuiu para verificar as vantagens da inteligência de negócios, pois através da interpretação dos dados obtidos na própria organização foi possível identificar as práticas que irão contribuir com as oportunidades de aprimoramento.

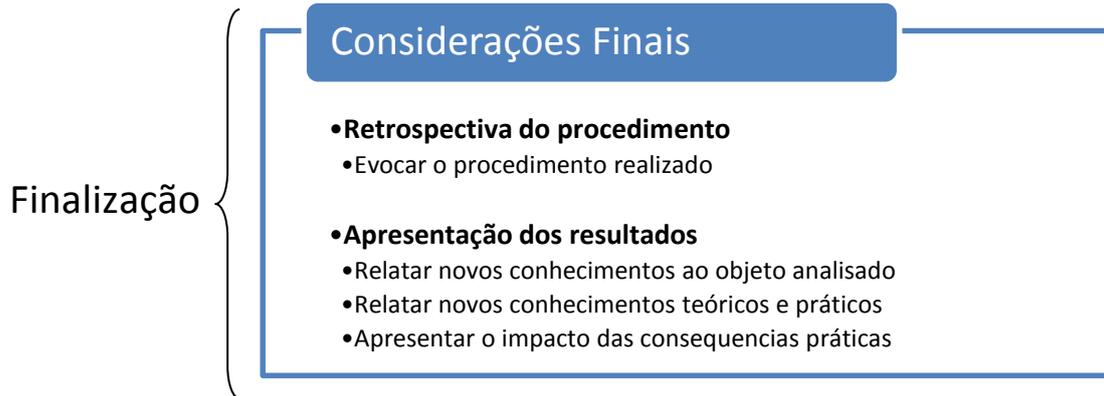


Figura 12 - Etapa 5: Considerações Finais

Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo foi baseado numa pesquisa realizada dentro do ambiente de trabalho da cooperativa de crédito Sicoob Engecred. Teve como objeto de pesquisa o processo de negócio do produto *Web Carta Fiança*, que é oferecido aos clientes desta mesma cooperativa. Foi verificado a pertinência de se aplicar a visão da inteligência de negócios no fluxo de trabalho deste processo, a fim de se obter dados e informações a respeito do mesmo. Em posse de tais informações, espera-se que as ações comerciais sejam mais assertivas, uma vez que serão direcionadas através de informações interpretadas pela gestão estratégica.

As variáveis identificadas nas fontes de dados correlacionaram-se com as áreas conceito do presente relatório de resultados. As áreas conceito possuem as seguintes siglas no quadro subsequente: Geral (G), Gestão Funcional (GF), Gestão por Processos (GP), Percepção (P), Tecnologia da Informação (TI), Serviços (S), Inteligência de Negócios (IN).

Quadro 4 - Áreas conceito e Atividades de coleta de dados

FONTES DE DADOS	ÁREA CONCEITO				
	GF/GP/G	P / G	TI / G	S / G	IN / G
	VARIÁVEIS				
	Visão funcional dos processos de negócio	Pouco conhecimento do produto Web Carta Fiança	Desconhecimento das ferramentas de T.I.	Relevância das informações para a organização	Inteligência de negócios
Observações e entrevistas não padronizadas com os clientes da organização		X			
Questionário, apresentações, observações e entrevistas não padronizadas com os colaboradores	X	X	X	X	
Reuniões, apresentações e entrevistas padronizadas com os gerentes e diretores				X	X
Documentos da organização				X	

Legenda: Geral (G), Gestão Funcional (GF), Gestão por Processos (GP), Percepção (P), Tecnologia da Informação (TI), Serviços (S), Inteligência de Negócios (IN).

Fonte - Elaboração própria

4.1. Introdução

Atualmente, a cooperativa oferece o produto *Web Carta Fiança* de maneira pouco extensiva e com tímida divulgação. O produto é apresentado mediante revistas de circulação interna, pelo site da cooperativa ou através do contato direto com a equipe de negócios.

De acordo com os dados coletados no mês de maio do referente ano, dentro do universo de 957 cooperados (referindo-se à pessoas jurídicas), 28 possuíam adesão ao produto *Web Carta Fiança*, sendo que apenas 14 destes tinham cartas de fiança ativas. Ou seja, 2,9% da carteira de clientes potenciais possuem o produto, contando com uma taxa de utilização de 50%. Já em novembro, o número de cooperados subiu para 987. Foi constatado que 26 clientes aderiram ao produto e 18 destes possuíam cartas ativas, aumentando a taxa de utilização para 69%, conforme demonstrado pela figura 13.



Maio de 2013



Novembro de 2013

Figura 13 - Taxa de conversão do produto Web Carta Fiança

Fonte - Elaboração própria

Os cooperados que aderem ao produto, ou mesmo almejam a sua adesão, o fazem por espontânea iniciativa, questionando a equipe de negócios se a cooperativa possui este produto. Portanto, faltam estratégias estruturadas e que sejam claras à equipe comercial para que a adesão ao produto seja efetivada de forma direcionada. Ou seja, o atendimento ao cooperado nesse produto é devido a sua necessidade imediata, na qual ficamos posicionados de forma reativa à demanda, não proativa, se tornando duvidosa a sua taxa de efetivação.

Porém, esperar os resultados a partir de adesões espontâneas torna incerta a aquisição do produto pelo cooperado, pois não existem dados para mensurar quantas abordagens necessitam para que se alcance um determinado resultado, tornando indefinível a possibilidade do alcance das metas, que é a atual situação na cooperativa. Existe ainda o risco de as instituições concorrentes efetuarem abordagens proativas para a venda do produto colocando-se a frente da cooperativa, mesmo que as condições de preço e qualidade sejam inferiores a esta. Logo, a implantação da Inteligência de Negócios é crucial para monitorar o desempenho do produto e minimizar os resultados não desejados.

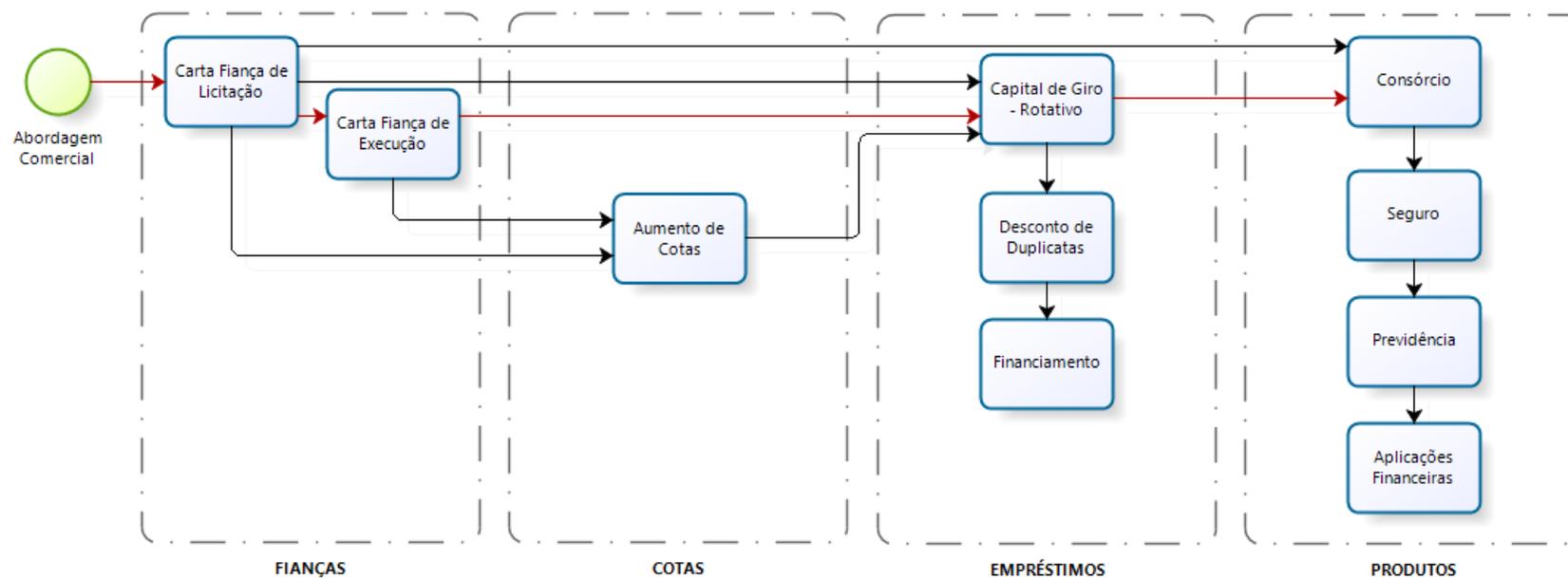


Figura 14 – Cadeia de valor Web Carta Fiança

Fonte: Elaboração própria

Em seminário realizado para os colaboradores no dia 12/06/2013, foi apresentado o processo de negócios no qual o produto Web Carta fiança pode ser explorado. Segundo dados obtidos, 27 dos 34 presentes responderam ao questionário aplicado sobre o produto *Web Carta Fiança* e destes 51% não sabiam como funcionava o produto, realidade esta que pode ser ainda replicada a outros serviços prestados pela cooperativa. Tanto para aqueles que já conheciam o produto *Web Carta Fiança*, como para aqueles que passaram a conhecê-lo, opinaram que o produto deve ser preferencialmente fidelizador antes de rentável financeiramente. Isso porque o produto pode ser a parte inicial para uma gama de produtos que a ele estão vinculados, direta ou indiretamente, como a carta de fiança para execução, desconto de faturas, empréstimos, financiamento de cotas ou consórcios, conforme demonstrado pela figura 14, e ainda considerando a taxa de conversão da adesão para a emissão de cartas de 68%.

Contudo, vemos que apesar de a percepção dos colaboradores sugerir um desenvolvimento fidelizador para a *Web Carta Fiança*, não existem rotinas que garantam a aderência dos cooperados aos diversos produtos da cooperativa, ou seja, não existem informações disponíveis ou de fácil acesso que auxiliem a tomada de decisão gerencial que priorize a ação da equipe de relacionamento, estabelecendo o momento oportuno para a abordagem comercial.

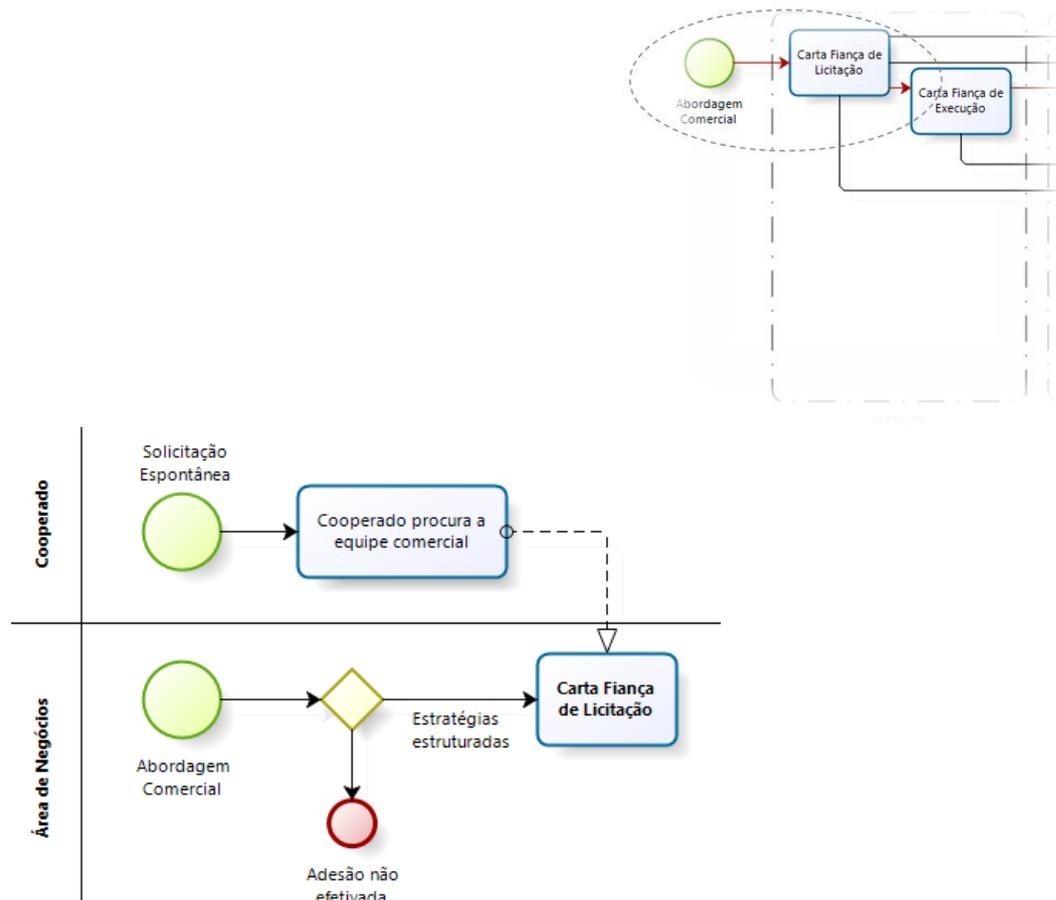


Figura 15 - Adesão ao produto *Web Carta Fiança*

Fonte - Elaboração própria

Sendo assim, a partir de estratégias estruturadas será possível elevar o número de adesões a partir das informações capturadas nas transações históricas e com as tendências de mercado, baseando-se no processo exemplificado pela figura 15. As licitações para obras públicas acontecem habitualmente em momentos condicionados por fatores externos, geralmente políticos, portanto, pode-se mapear a sazonalidade das vendas e, por conseguinte, as épocas mais favoráveis para concentrar as ações comerciais. Como a taxa de utilização mais recente é de 68%, pode-se focalizar as abordagens na base de cooperados que já possuem a adesão ao produto para que o utilizem e, conseqüentemente, aumente a taxa de utilização e o resultado final.

4.2. Gestão Funcional

Em somente 11 anos de existência, a cooperativa Sicoob Engecred experimentou um rápido crescimento, na qual as demandas pelos seus serviços cresceram significativamente. Assim, suas áreas funcionais foram estabelecidas não só como uma evolução estruturada, mas como uma necessidade de adaptação ao volume de trabalho, como observado por Sordi (2008) ao afirmar que a verticalização da estrutura funcional surgiu para suportar o progressivo crescimento das empresas.

Observa-se que o cooperado, como cliente final da empresa, deseja visualizar somente o resultado do produto de sua demanda, não importando sobre como é o processo em questão. Seguindo este mesmo pensamento, o colaborador, ao visualizar somente o seu papel dentro do quadro funcional, acaba focalizando em sua tarefa específica e não se sentindo responsável pelo processo como um todo. Assim, através deste ciclo, gera-se uma demora no atendimento de algumas demandas, falha na comunicação entre as áreas e produtos entregues de forma não satisfatória. Portanto, a percepção da organização como um conjunto de funções separadas por área, ao invés de integradas entre si, reflete de forma não desejada ao cooperado.

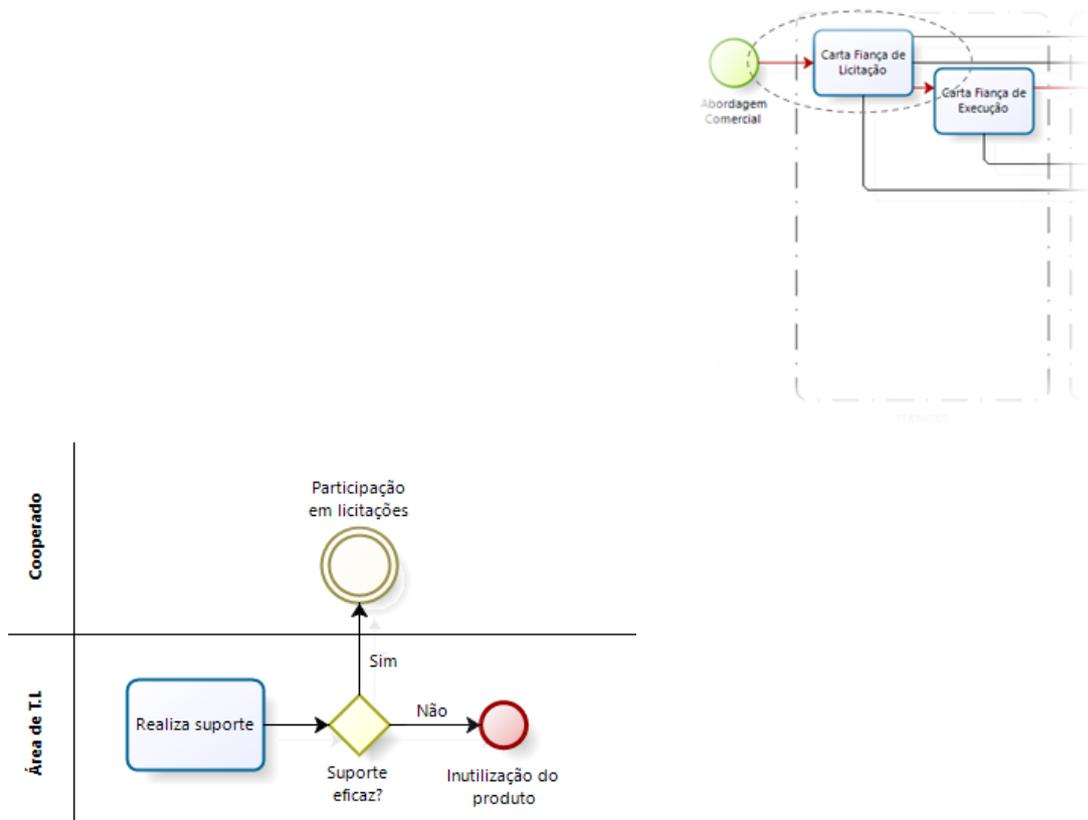


Figura 16 - Utilização do produto *Web Carta Fiança*

Fonte - Elaboração própria

Na realidade observada do produto *Web Carta Fiança* foi verificado o mesmo problema. É utilizado um e-mail corporativo com a finalidade de receber demandas de suporte nas cartas fiança dos cooperados, no qual é direcionado para a área de crédito, comercial e T.I. Ocorre que várias vezes o problema não é atendido em tempo hábil devido aos colaboradores não se sentirem responsáveis por determinada demanda, ou por acreditarem que a sua função foi finalizada em determinado ponto do processo.

A equipe de T.I. focaliza seus esforços na manutenção do ambiente tecnológico interno e a equipe de relacionamento no atendimento e comercialização. Portanto, a criação de uma área que possa direcionar os cooperados para o responsável pela solução de sua solicitação e monitorar as demandas pós-vendas poderá auxiliar na identificação de debilidades nos produtos e oportunidades de aprimoramento, para conseqüentemente elevar o resultado obtido com os mesmos, conforme ilustrado pela figura 16. No seguinte quadro 5 resume-se as observações e os respectivos desdobramentos na área conceito da Gestão Funcional:

Quadro 5 - Resumo das observações e desdobramentos: Gestão Funcional

Observação	Desdobramento
Visão funcional das tarefas cotidianas	Deficiência na visualização do fluxo completo dos processos de negócio
Não visualização da real necessidade do cliente.	Produtos entregues de forma não satisfatória.
Ausência de responsáveis pelo monitoramento da utilização dos produtos da cooperativa.	Não aproveitamento das informações pós-vendas para a identificação de oportunidades de negócio.

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

4.3. Gestão por Processos

Dentre os desdobramentos verificados devido à individualização das atividades de cada colaborador, observa-se um evidente desenvolvimento de iniciativas que apontam para uma gestão voltada aos processos de negócio. Segundo Valle (2009), com a evolução da visão funcional para a visão processual, os colaboradores deixam de atender a objetivos específicos de sua área para atenderem ao todo, desenvolvendo uma macro visão da empresa.

Nos últimos dois anos, foram implantados *softwares* que organizam o fluxo das atividades segundo os fluxos dos processos. Entretanto, apesar de sua aplicabilidade, observa-se resistência por parte dos colaboradores para aceitar tais mudanças. Este fato é evidenciado, inclusive, pela quantidade de críticas proferidas às novas mudanças de paradigma e que, raramente, são acompanhadas de sugestões de melhorias ou novas ideias.

Outra deficiência é constatada pela declaração espontânea dos colaboradores, os quais reclamam sobre a falta de treinamentos específicos que ajudariam no manuseio das novas ferramentas, inclusive para o software do produto *Web Carta Fiança*. Em questionário aplicado, foi observado que 52% dos colaboradores não sabiam como funcionava a ferramenta desse produto, realidade esta que é invariavelmente refletida nos cooperados. Assim, somente 3% dos colaboradores acredita que a maioria dos cooperados sabe da existência do produto e de seus benefícios, enquanto somente 11% alegam que, dentre os cooperados que sabem, são conscientes dos benefícios do produto. Portanto, a deficiência na comunicação e treinamento é observada tanto para os colaboradores como para os cooperados.

Portanto, observa-se que será necessário um mapeamento detalhado do processo com o objetivo de garantir a percepção por parte dos colaboradores e identificar as atividades que produzem

informações estratégicas. No seguinte quadro 6 resume-se as observações e os respectivos desdobramentos na área conceito da Gestão por Processos:

Quadro 6 - Resumo das observações e desdobramentos: Gestão por Processos

Observação	Desdobramento
Iniciativas voltadas à visão processual dos negócios	Difusão da macro visão dos negócios da organização
Resistência para a utilização de ferramentas de gestão por processos	Falta de sugestões de melhorias para as novas ferramentas
Poucos treinamentos específicos para os produtos e ferramentas	Desconhecimento dos produtos e ferramentas por parte dos colaboradores
Pouca divulgação dos produtos da cooperativa	Desconhecimentos dos produtos por parte dos cooperados
Diferentes percepções do processo de negócio do produto <i>Web Carta Fiança</i>	Necessidade de um mapeamento detalhado dos processos de negócio do cooperativa

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

4.4. Inteligência de Negócios

A Sicoob Engecred utiliza, para o desenvolvimento de seus serviços financeiros, um sistema de informação que é fornecido pela Sicoob Confederação, que padroniza e compartilha as informações entre todas as agências singulares da rede Sicoob. O sistema é capaz de atender as necessidades para a execução das atividades da cooperativa, porém ele não fornece informações de forma personalizada para a realidade específica da Sicoob Engecred, pois ela atua em um setor específico do mercado goiano, possui políticas e metas próprias e atende a um público com demandas também específicas. Portanto, observa-se a necessidade de um tratamento dos dados internos e externos de maneira segregada, para possibilitar o aprimoramento da tomada de decisão com base em dados reais e particulares.

Com base nas alterações no número de cooperados, adesões ao produto *Web Carta Fiança* e cartas ativas de maio a novembro, observa-se que houve alterações não proporcionais, sendo que a base de cooperados aumentou em 3,13% e o número de cartas ativas em 14,29%. Já no número de adesões houve uma queda de 7,14%, conforme demonstrado na figura 17. Evidencia-se que a falta de estratégias estruturadas apoiadas por um controle efetivo das informações acarreta no

desconhecimento sobre o comportamento dos clientes em relação ao produto oferecido pela cooperativa. Não se sabe ao certo os motivos dos aumentos e das quedas dos números dos produtos, pois não foram realizadas ações induzidas com uma posterior armazenagem das informações.

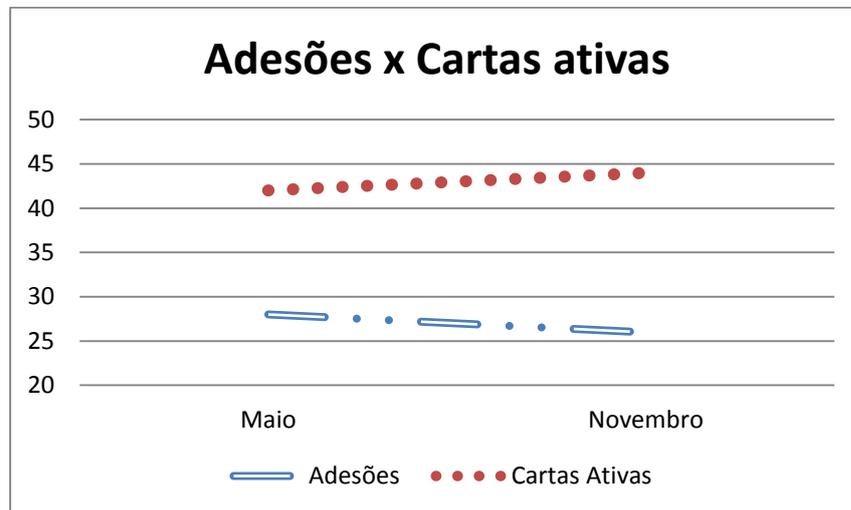


Figura 17 - Gráfico do número de adesões e cartas ativas do produto *Web Carta Fiança* de maio e novembro

Fonte: Elaboração própria

Após a análise das entrevistas realizadas com os diretores e gestores da organização, pode-se observar que existem necessidades que são percebidas ou compartilhadas entre todos, apesar dos profissionais serem responsáveis por diferentes áreas, como a TI, o crédito, o relacionamento com o associado e a diretoria geral. A seguir, o gráfico obtido através do *software NVivo* (Figura 18), chamado de nuvem de palavras, demonstra as palavras que foram utilizadas de forma mais frequente nos discursos dos entrevistados.



Figura 18 - Nuvem de palavras extraída das entrevistas realizadas com os gestores e diretores da instituição.

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que as palavras “informação” e “informações” foram as mais enfatizadas, sendo que a soma da frequência de ambas totalizou em 1,87%. Portanto, “informação” consta-se ser a palavra de maior relevância encontrada durante as entrevistas, independente da área dos gestores e diretores da instituição. No mesmo raciocínio, também se observa que “dados” teve significativa relevância, com frequência de 0,45% nas entrevistas, conforme dados descritos no quadro 7.

Quadro 7 - Frequência de palavras

PALAVRA	FREQUÊNCIA
Informações	1,01%
Informação	0,86%
Dados	0,45%
Inteligência	0,45%

Fonte – Entrevistas tratadas no *software* Nvivo

Segundo Loshin (2003), várias organizações passaram a ver os seus dados como ativos, pois se bem coletados, agregados e analisados podem fornecer oportunidades de descobrir sobre

como melhorar o processo operacional e obter uma melhor visão do comportamento dos clientes. Portanto, evidenciamos que esta realidade descrita por Loshin está obtendo substancial importância para os gestores, pois estão passando a enxergar os dados e informações como pontos chave para o êxito nos negócios. Dessa forma, observa-se que determinadas práticas da Inteligência de Negócios, conforme quadro 8, irão aprimorar o desenvolvimento dos processos de negócio da cooperativa.

Quadro 8 - Práticas da inteligência de negócios para a cooperativa

PRÁTICAS DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS
Tratamento dos dados e informações da cooperativa
Tratamento dos dados e informações do mercado
Registro histórico de informações relevantes para a venda de produtos
Monitoramento e controle da produção gerencial
Monitorar a utilização dos produtos pelos cooperados
Disponibilização das informações para a tomada de decisão gerencial

Fonte – Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo

Concomitantemente, foi observado que o termo “inteligência” obteve a mesma frequência que o termo “dados”, ou seja, 0,45 %. Ao ser levantada a questão sobre a necessidade do tratamento dos dados internos e externos da cooperativa, a relação com a inteligência de negócios foi suscitada em quase totalidade das entrevistas. Portanto, evidenciou-se que a criação de uma área de inteligência de negócios na cooperativa já é uma necessidade que deverá ser implantada para que a instituição possa continuar competitiva no mercado financeiro.

A partir da participação das reuniões com o conselho de administração para a elaboração do plano estratégico do produto *Web Carta Fiança*, evidenciou-se a necessidade por parte dos conselheiros de se instituir uma área que seja responsável pelo levantamento de informações sobre os produtos da cooperativa e que defina estratégias de comercialização para os mesmos. Baseada nessa necessidade pode-se exemplificar um modelo de extrato de informações que a Inteligência de Negócios forneceria para o desenvolvimento das estratégias de vendas conforme o quadro 9.

Quadro 9 – Exemplo de extrato de informações da Inteligência de Negócios

Input		Processo		Output	
Documento	Fornecedor	Processamento	Executor	Documento	Cliente
Informações das operações de cartas fiança	Analista de T.I.	Registro das datas dos vencimentos das licitações	Analista de Inteligência de Negócios	Lista: Dias dos vencimentos das licitações	Gerente de negócios
Informações dos suportes de carta fiança realizados	Analista de T.I.	Registro das licitações que os cooperados pretendem participar ou estão participando	Analista de Inteligência de Negócios	Lista: Datas oportunas para a venda de cartas fiança	Gerente de negócios

Fonte: Elaboração própria

Luis Marcos Salgado, superintendente da área de relacionamento com o associado, afirmou que os grandes bancos comerciais no Brasil passaram por significativas revoluções de tecnologia nas últimas décadas e que hoje elas já estão bem desenvolvidas quando trata-se de inteligência de negócios. Já o cooperativismo, completa, é relativamente recente no Brasil e ainda está passando por determinadas transformações em seu ambiente tecnológico, situação que os grandes bancos comerciais já vivenciaram. Entretanto, acredita que estas revoluções estão próximas para o cooperativismo.

Portanto, observa-se com maiores detalhes através do mapeamento do processo de negócio dos produtos de carta fiança, a possibilidade existente de estabelecer um relacionamento fidelizador com o cooperado através das práticas da inteligência de negócios. Tais informações serão fornecidas em tempo hábil para a equipe comercial explorar as oportunidades de venda através de toda a cadeia de valor dos produtos e serviços da cooperativa. Podemos observar o fluxo deste processo na figura 19.

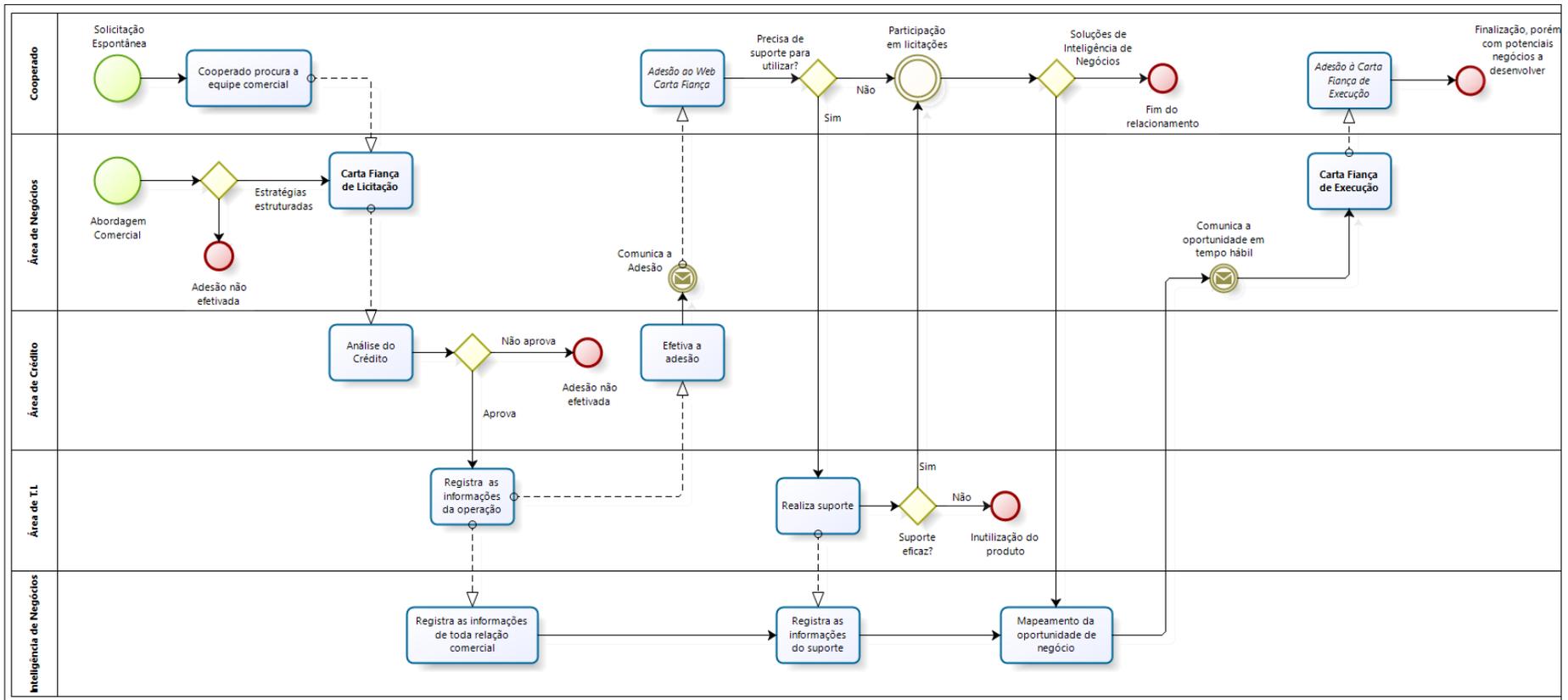


Figura 19 - Mapeamento do processo de negócio Carta Fiança de Licitação

Fonte: Elaboração própria

Por fim, o quadro 10 resume as observações e desdobramentos da área conceito Inteligência de Negócios.

Quadro 10 - Resumo das observações e desdobramentos: Inteligência de Negócios

Observação	Desdobramento
Utilização de um sistema de informação integrado com toda a rede Sicoob	Falta de informações personalizadas para a realidade específica da Sicoob Engecred.
Significativa relevância dos termos "informação" e "dados" nas entrevistas.	Evidente necessidade de maior investimento no tratamento das informações e dados da cooperativa.
Relação entre os problemas de informação com a inteligência de negócios.	A criação de uma área de inteligência de negócios já é vista como uma necessidade pelos gestores.
Identificação de práticas da inteligência de negócios para a cooperativa	Oportunidade de aprimorar o desenvolvimento dos processos de negócios na cooperativa

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

4.5. Percepção

Nota-se que a comunicação é muito mais frequente e consistente quando é tratada dentro de uma mesma área, sendo que as falhas ocorrem quando a comunicação necessita de transitar entre diferentes áreas, sejam elas simples informações rotineiras, ou conhecimentos necessários para a realização de atividades. Ao segmentarmos os resultados da pergunta sobre o conhecimento do produto *Web Carta Fiança* por área de atuação, vemos que existem disparidades entre elas, evidenciando um nível de conhecimento não nivelado, conforme demonstrado pela figura 20.

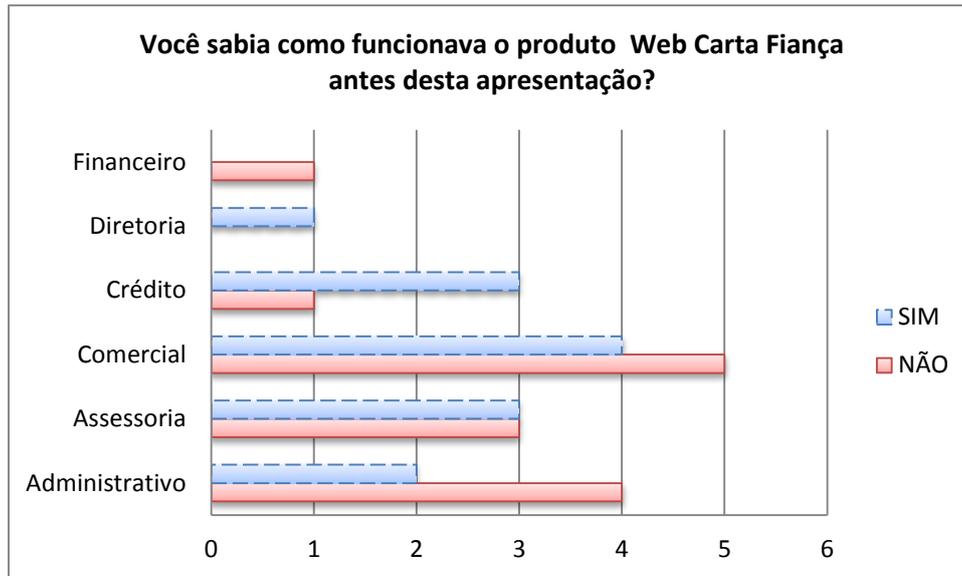


Figura 20 - Número de colaboradores que conheciam o produto *Web Carta Fiança*

Fonte - Elaboração própria, baseada no questionário aplicado aos colaboradores.

Segundo Gerosa (2003), a percepção auxilia os colaboradores a cooperarem uns com os outros. Inclusive, foi observado que o nível de comunicação entre os colaboradores que possuem mais esclarecimento acerca de determinados assuntos, contribuem mais entre si na resolução de problemas e no atendimento aos cooperados.

Clayton Elias Machado, gerente de relacionamento da cooperativa, afirmou em entrevista sobre a necessidade de implantar medidas de incentivo ao colaborador, para que ele busque conhecer mais sobre os produtos disponibilizados pela instituição. Assim, ele estará mais motivado a colaborar em seu ambiente de trabalho, o que corrobora com o surgimento de novas idéias através da comunicação entre os colaboradores, a qual deve ser inerente a este processo.

Com o produto *Web Carta Fiança* não foi diferente. Após esta iniciativa, ficou evidente o aumento de interesse em alguns colaboradores em saber mais sobre o processo deste produto. Houve mais discussões a respeito de possíveis melhorias, mas, como dito anteriormente, a falta de um treinamento mais estruturado e direcionado para as áreas ainda reside. O seguinte quadro 11 resume as observações e desdobramentos da área conceito Percepção.

Quadro 11 - Resumo das observações e desdobramentos: Percepção

Observação	Desdobramento
Diferentes níveis de comunicação entre as áreas	Deficiência na transmissão de informações e conhecimentos importantes
Disparidade nos níveis de conhecimento entre colaboradores	Diferença entre colaboradores na predisposição para resolução de problemas e atendimento ao cooperado
Incentivo aos colaboradores a conhecer mais os produtos da cooperativa	Aumento da disposição dos colaboradores em contribuir com sugestões de melhorias aos produtos

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

4.6. Tecnologia e Sistemas de Informação

Durante o expediente comercial da cooperativa, o fluxo de informações que circula pelos vários meios tecnológicos utilizados é surpreendente. O suporte da tecnologia da informação é crucial para que seja possível atender o número de demandas de serviços financeiros solicitados todos os dias. E ainda deve ser observada a segurança nas transições de todas as informações, o que exige tanto aparato tecnológico quanto conhecimento por parte dos colaboradores.

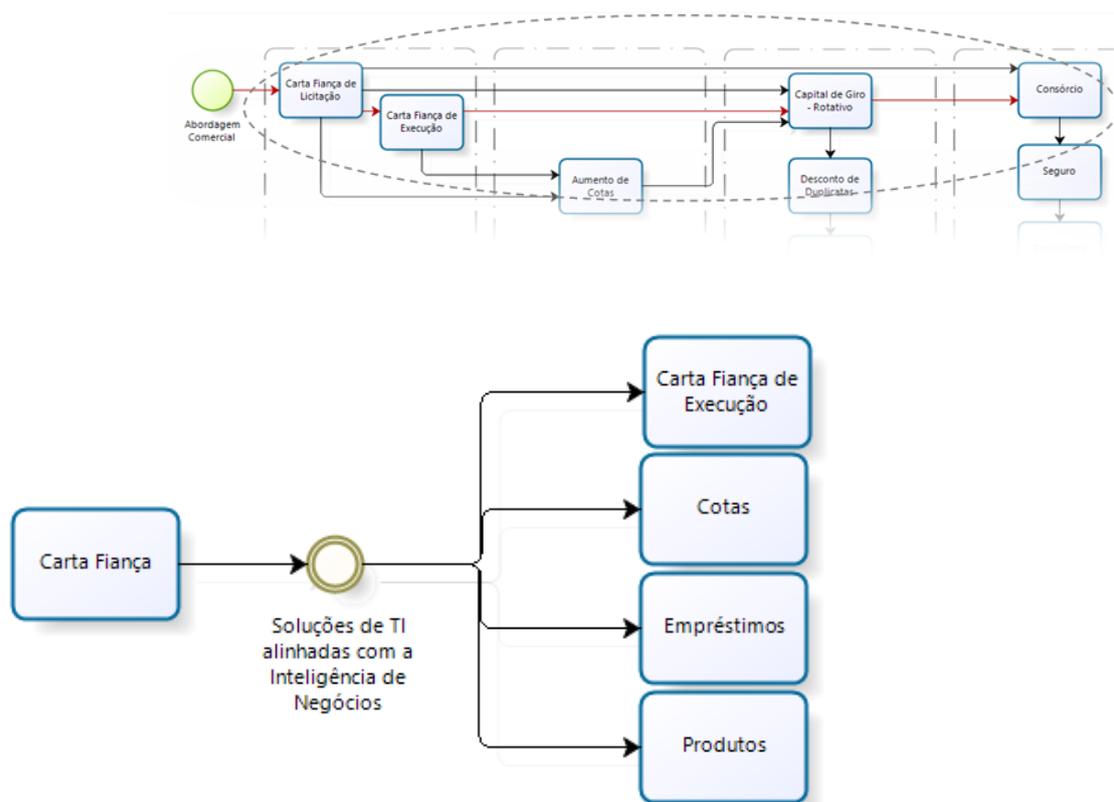


Figura 21 - Auxílio das soluções de TI na comercialização de produtos.

Fonte - Elaboração própria

Rodrigo Escórcio, gestor da área de tecnologia da cooperativa, afirma que um dos principais fatores que dificulta o desenvolvimento das atividades da organização é o despreparo de muitos colaboradores para lidar com os sistemas de informação necessários para o trabalho, acrescentando ainda que esta realidade também se reflete na realização de novos negócios, os quais poderiam ser mais volumosos caso os sistemas de informação fossem corretamente utilizados e recebessem maior investimento.

Rezende (2010) havia pontuado sobre esta realidade ao afirmar que o desconhecimento dos elementos da Tecnologia da Informação tem causado diversos problemas e dificuldades dentro das empresas.

Tanto pelos dados obtidos pelo questionário, quanto pela observação, vemos que esta dificuldade se aplica nitidamente no produto *Web Carta Fiança*, principalmente por ser um produto realizado virtualmente em quase todo o seu processo.

Entretanto, ter grande parte de seu processo desenvolvido em plataformas online é um dos principais diferenciais competitivos do produto *Web Carta Fiança*. Vemos ainda que existem muitas sugestões de melhorias a serem aplicadas, porém, como afirma Rodrigo Escórcio, é necessário que

sejam realizados mais investimentos, tanto em tecnologia quanto em pessoal capacitado para o desenvolvimento de soluções que poderão alavancar os resultados do produto, conforme demonstrado pela figura 21. O quadro 12 resume as observações e desdobramentos da área conceito TI.

Quadro 12 - Resumo das observações e desdobramentos: TI

Observação	Desdobramento
Despreparo dos colaboradores para a utilização das ferramentas de tecnologia	Volume de negócios concretizados abaixo da capacidade
Carência de investimentos em T.I	Delonga no desenvolvimento das sugestões de melhoria
Desalinhamento entre a área de negócios e a T.I.	Oportunidades de aprimoramento nos negócios da cooperativa a serem desenvolvidas

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

4.7. Serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), os serviços estão no centro da atividade econômica da sociedade e quando tratamos de serviços financeiros, aumenta-se a complexidade para se atender as necessidades do cliente. Porém, afirma Cobra (2000), os clientes de empresas de serviços financeiros tendem a estabelecer uma relação continuada caso estejam satisfeitos.

Observa-se que na Sicoob Engecred esta atenção ao serviço prestado aos clientes é mais acentuada, pois além de serem usuários dos serviços, os clientes precisam adquirir cotas da instituição, tornando-se cooperados e conferindo-lhes a posição de “dono e cliente”. Ou seja, é mais trabalhoso para um indivíduo ou empresa ter acesso aos serviços da cooperativa em relação à um banco comercial convencional, logo, existe uma maior expectativa quanto a sua satisfação.

Além de serviços eficientes, a cooperativa deve oferecê-los com custos reduzidos aos seus cooperados, uma vez que não possui fins lucrativos. Entretanto, deve obter bons resultados para a sua manutenção, crescimento e distribuir sobras do resultado aos cooperados. Observa-se que, a partir dessa premissa, a Sicoob Engecred muda constantemente os seus processos internos e as características de seus produtos no intuito de atender aos normativos e à competitividade do mercado. Porém, se por um lado a cooperativa consegue manter-se competitiva, mesmo com uma pequena participação no mercado financeiro, por outro, ocorrem diversos problemas nos fluxos de

seus processos, devido principalmente à constante mudança e readaptação como retrabalho, assim como o desconhecimento dos colaboradores, falhas na comunicação entre as áreas e morosidade.

Mesmo que grande parte dos colaboradores não conheçam bem todas as características do produto *Web Carta Fiança*, a maioria afirma que o ofereceria a um cooperado, conforme o gráfico a seguir:

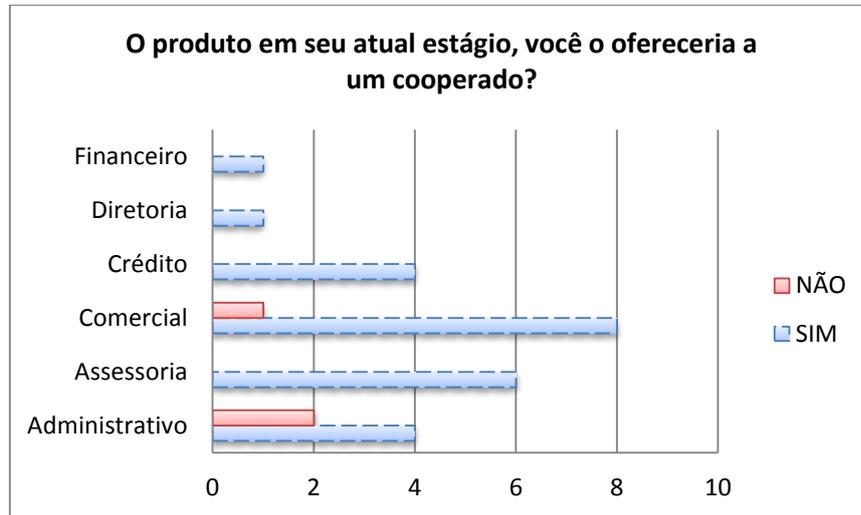


Figura 22 - Número de colaboradores que ofereceriam o produto *Web Carta Fiança* a um cooperado

Fonte - Elaboração própria, baseada no questionário aplicado aos colaboradores.

A partir dessas informações, observa-se a seguinte situação: os colaboradores, especificamente os da área comercial, possuem predisposição para comercializar os produtos da cooperativa, conforme a figura 22. Porém, conforme evidenciado pelas respostas ao questionário, estes não possuem motivação para aprofundar o seu conhecimento sobre os produtos e suas estratégias de vendas, quando estas existem e são de fácil acesso e entendimento.

Em entrevista, Fabrício Modesto, diretor geral da Sicoob Engecred, afirma que é preciso realizar um trabalho de pesquisa na base de cooperados para que se possa extrair o máximo de informações sobre os produtos e serviços da cooperativa, com o intuito de relacioná-las com os do mercado financeiro e possibilitar uma maior assertividade na abordagem comercial da instituição.

A seguinte visualização em árvore de palavras da figura 23 mostra os diversos contextos no qual a palavra informação é suscitada, o que mostra a relevante importância do tema para os gestores da cooperativa.

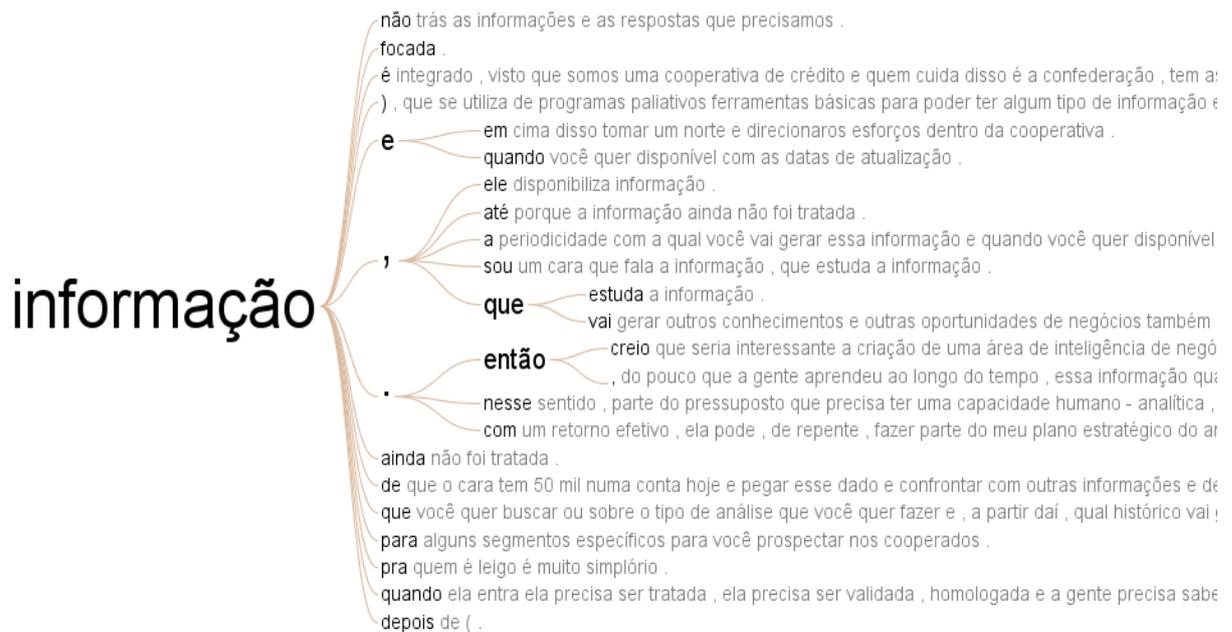


Figura 23 - Contextos relacionados com a palavra informação nas entrevistas realizadas na cooperativa.

Fonte: Elaboração própria

Dentro desta realidade, observa-se, por um lado, rápidas mudanças nos processos organizacionais para a adaptação aos procedimentos internos e ao mercado, e por outro, uma debilidade no entendimento dos colaboradores destes processos e de informações importantes para o dia a dia. Portanto, é necessária que seja criada uma solução que auxilie este descasamento entre as inovações e a adaptação corporativa. Clayton Machado afirma que é necessária a criação da área de inteligência de negócios, onde os dados serão tratados e interpretados, a fim de fornecer informações de fácil entendimento e que auxiliarão aos colaboradores a tomarem decisões mais rápidas e assertivas no desempenho das atividades. Acrescenta ainda que esse profissional deverá provir do quadro interno da cooperativa, pois o tempo de adaptação e aprendizado de um profissional externo será dispendioso e os resultados poderão não vir em tempo hábil.

Uma vez que a estrutura da cooperativa esteja pronta para aplicar as soluções da inteligência de negócios em seus processos, será possível integrar mais facilmente a venda de produtos e serviços que possuam relações entre si, o que levará a um maior aproveitamento das possibilidades comerciais. Para isso, a área de inteligência deverá desenvolver ferramentas em conjunto com a área de tecnologia que indiquem o momento mais oportuno para que tais abordagens ao cooperado aconteçam, priorizando as ações dos colaboradores da área de negócios, conforme demonstrado pela figura 24.

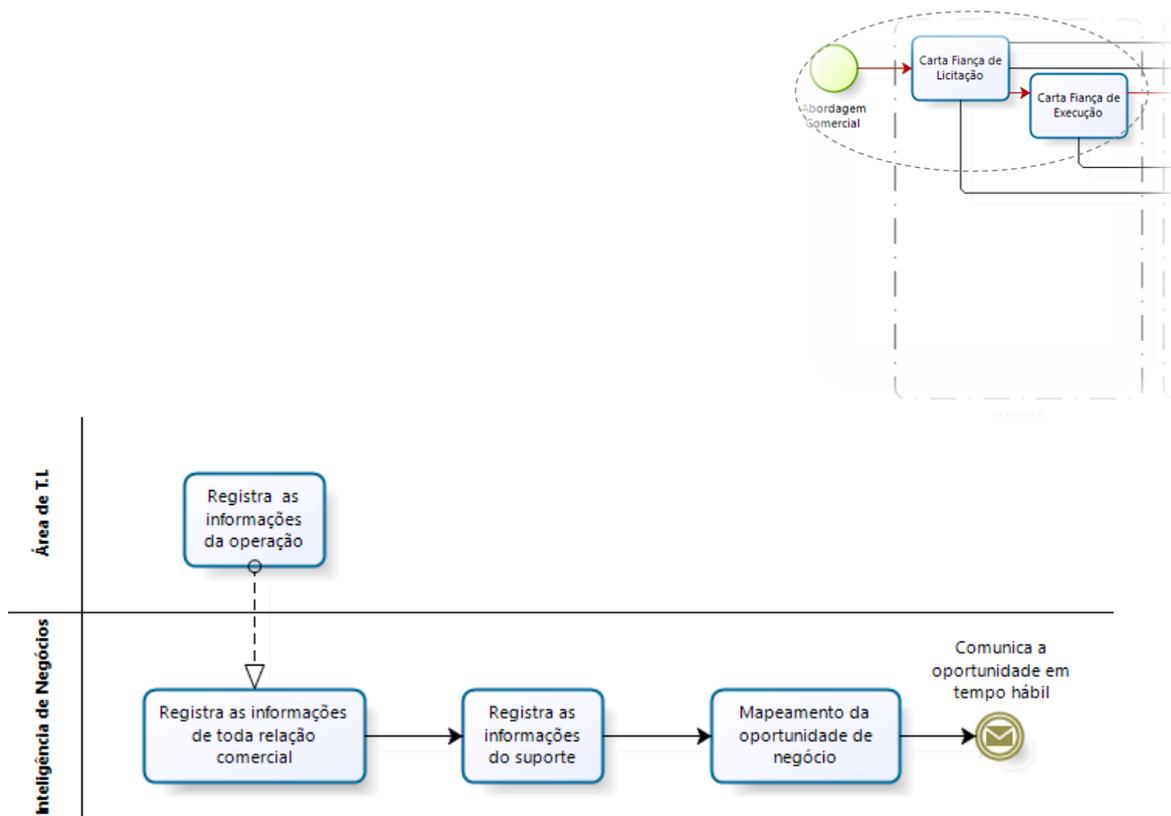


Figura 24 - Soluções de *Business Intelligence* nos processos de negócio

Fonte: Elaboração própria

O produto *Web Carta Fiança* deve ser repensado como um serviço com grandes possibilidades de agregação de valor para a cooperativa. No seminário apresentado na sede da Sicoob Engecred, foram apresentadas algumas possibilidades de negócios que podem surgir a partir do produto *Web Carta Fiança*, como a carta fiança para execução, financiamento de cotas, desconto de faturas, empréstimos e outros complementares. Porém, apesar de ser um fluxo de grande extensão e de possível complexidade, deve ser de fácil visualização para o cooperado, conforme afirma Fernandes (2008) ao dizer que uma instituição financeira assemelha-se a um “*iceberg*”, pois o cliente não enxerga a complexidade dos processos que ocorrem em sua organização interna.

A partir dessa exemplificação, grande parte dos colaboradores afirmou que o produto *Web Carta Fiança* deve ser prioritariamente fidelizador antes de rentável financeiramente, conforme a figura 25, pois a cadeia de produtos vista de forma macro gerará mais rentabilidade para a cooperativa, a médio e longo prazo.

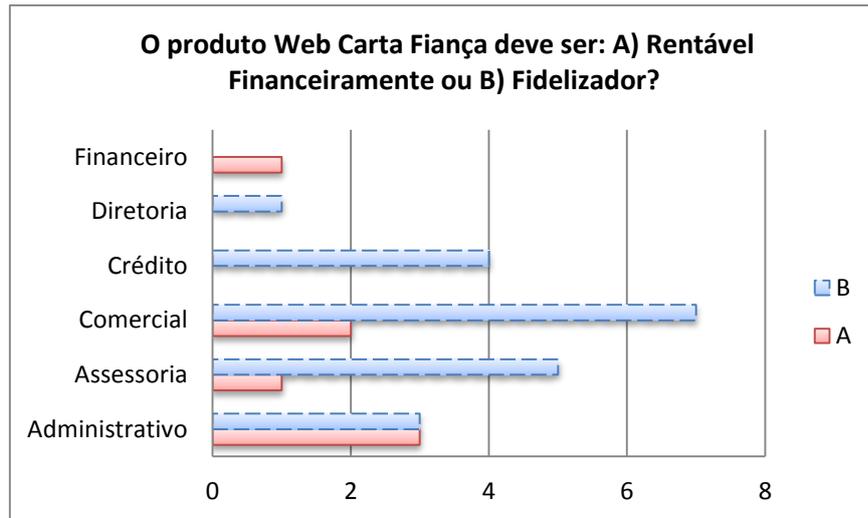


Figura 25 - Número de colaboradores que acreditam que o produto *Web Carta Fiança* deve ser rentável ou fidelizador.

Fonte - Elaboração própria, baseada no questionário aplicado aos colaboradores.

Por fim, o quadro 13 resume as observações e desdobramentos da área conceito Serviços.

Quadro 13 - Resumo das observações e desdobramentos: Serviços

Observação	Desdobramento
Maior exigência para se associar a cooperativa em relação às demais instituições financeiras	Aumento das expectativas dos cooperados quanto à satisfação com os produtos fornecidos.
Rápida adaptação à realidade do mercado	Constante mudança nos processos internos
Pouco conhecimento da relação entre a base de cooperados com os produtos e serviços da cooperativa	Necessidade de se realizar uma pesquisa aprofundada na base de cooperados da instituição;
Grande fluxo de novas informações do mercado	Ausência de profissionais dedicados ao tratamento e interpretação das informações.
Novas oportunidades de negócio providas dos próprios produtos da cooperativa.	Ausência de profissionais dedicados ao redesenho dos processos e concepção de novas oportunidades de negócio

Fonte - Elaboração própria, baseada nos dados obtidos em campo.

5. CONCLUSÃO

5.1. Limites do Estudo

Alguns fatores devem ser considerados como limites do estudo. Uma limitação decorrente da pesquisa exploratória é de que as entrevistas realizadas dependem da interpretação do entrevistador. Portanto, as percepções obtidas nos discursos dos sujeitos da pesquisa podem sofrer influências próprio pesquisador.

Outro fator importante é que se observou no decorrer da pesquisa, que para um maior aprofundamento nas questões abordadas, serão necessários mapeamentos mais detalhados dos processos de negócio da instituição.

5.2. Considerações Finais

O produto *Web Carta Fiança* possui grande potencial de rentabilidade para a Sicoob Engecred quando seu processo é visto de maneira ampla, estabelecendo relações entre os diversos produtos e operações já existentes. Observa-se que para que isso seja possível, é necessário implantar medidas que possibilitem a mudança da percepção dos colaboradores acerca dos processos de negócio da cooperativa.

As iniciativas voltadas ao desenvolvimento da visão processual dos negócios na cooperativa estão auxiliando aos colaboradores a visualizar os processos como um todo. Será importante a aplicação de medidas voltadas ao aprendizado das ferramentas de trabalho, aos conhecimentos específicos dos produtos e a participação na elaboração de estratégias de vendas. Logo, observa-se que será necessário um mapeamento detalhado dos processos de negócio da cooperativa, com vistas à garantir a percepção do processo por parte dos colaboradores e a identificação das atividades que produzem informações estratégicas.

As soluções de tecnologia são fundamentais para o bom desempenho dos negócios da cooperativa, desde que sejam corretamente utilizados e recebam mais investimentos para o desenvolvimento de novas soluções. Assim, para que o produto *Web Carta Fiança* possa ser concretizado como um produto fidelizador dos cooperados será necessário criar ferramentas que rastreiem, capturem, reestruem e analisem as informações do ambiente de negócios. Desta maneira, será possível induzir a fidelização dos clientes através do processo da cadeia de valor dos serviços e produtos da cooperativa, e mais especificamente, propiciará a área comercial acompanhar o andamento das cartas de fianças ativas e a partir delas comercializar outros produtos.

A criação da área de Inteligência de Negócios será crucial para o tratamento e interpretação dos dados da cooperativa e do mercado. As práticas da inteligência de negócios irão auxiliar os gestores a tomarem decisões importantes para o desenvolvimento das atividades em tempo hábil, pois será possível priorizar as ações dos colaboradores da área de negócios, uma vez que a base histórica de

informações tornará a tomada de decisão mais assertiva. O tratamento de informações não estruturadas, como as opiniões dos colaboradores, também é importante para a identificação de oportunidades de melhorias nos processos de negócio.

Por fim, o produto *Web Carta Fiança* poderá ser aprimorado caso haja investimento em inteligência de negócios, pois o tratamento das informações possibilitará aos gestores saber o que deve ser feito para o alcance de determinados resultados, assim como delimitar quais serão os momentos mais oportunos para a atuação comercial e qual será o impacto das ações realizadas.

Quadro 14 - Quadro resumo do Problema de Pesquisa

Pergunta Problema	Consideração
Como a Inteligência de Negócios pode contribuir com o aprimoramento do processo de emissão de cartas fiança da Sicoob Engecred?	A Inteligência de Negócios fornecerá informações sobre os momentos mais favoráveis para a comercialização

Fonte: Elaboração própria

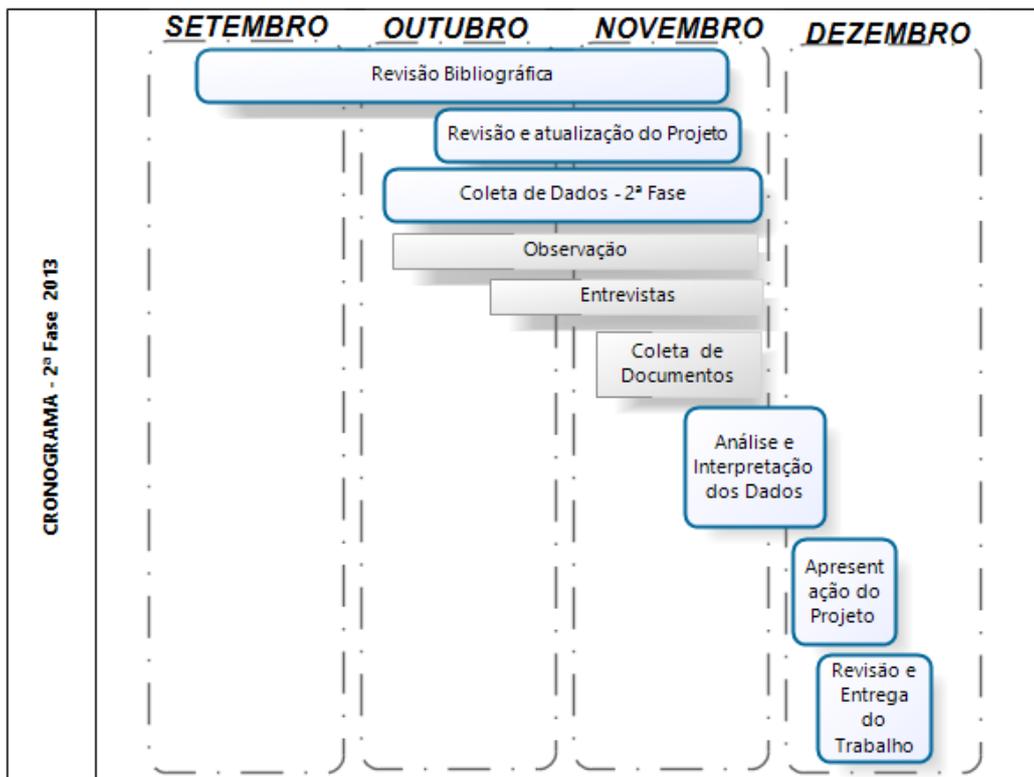
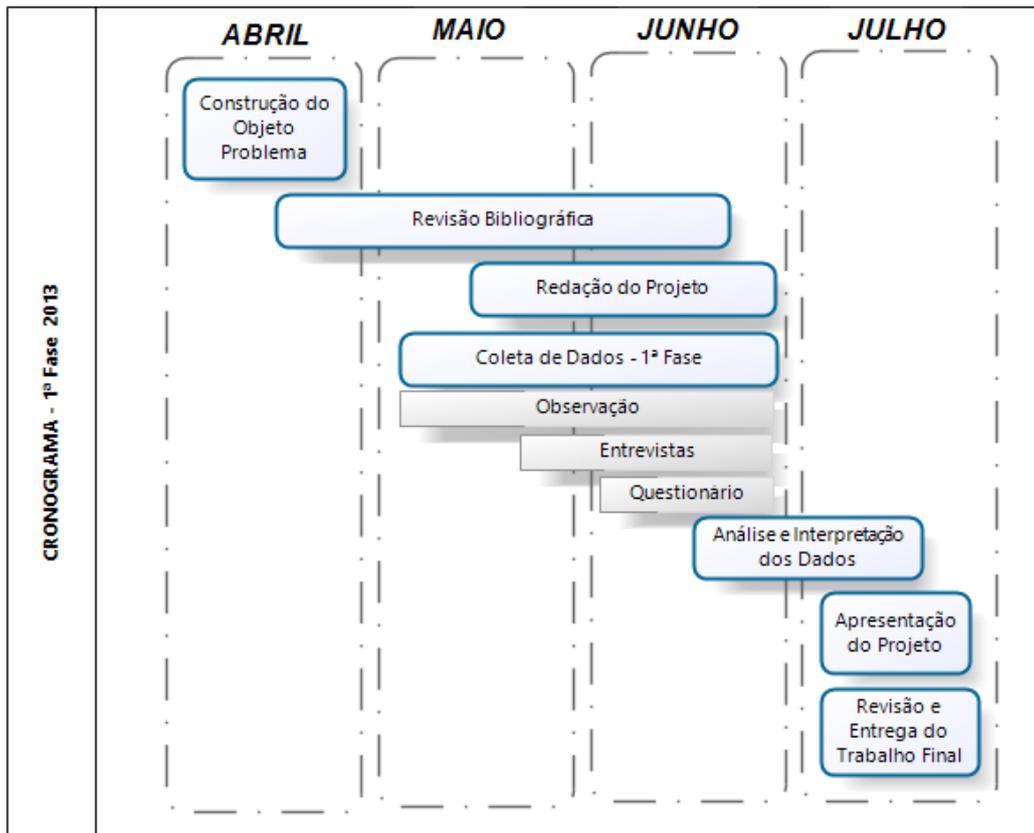
Quadro 15 - Quadro resumo do Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Objetivo Geral	Conclusões
Verificar a pertinência da aplicação da Inteligência de Negócios no processo de negócio do produto <i>Web Carta Fiança</i> da cooperativa de crédito Sicoob Engecred.	A inteligência de Negócios será crucial para o rastreamento e mapeamento de oportunidades de negócios nos processos da cooperativa.
Objetivos Específicos	Conclusões
I. Analisar as vantagens de se instituir práticas de inteligência de negócios para o desenvolvimento dos serviços e produtos da instituição; II. Verificar oportunidades de aprimoramento no processo de geração de cartas de fiança;	I. As práticas da inteligência de negócios identificadas auxiliarão no tratamento das informações e na tomada de decisão gerencial; II. A inteligência de negócios auxiliará a equipe de negócios indicando as melhores oportunidades de comercialização do produto <i>Web Carta Fiança</i> ;

<p>III. Verificar a possibilidade de integrar a comercialização da <i>Web Carta Fiança</i> a outros produtos da cooperativa através das informações geradas pela inteligência de negócios.</p>	<p>III. As informações geradas pela inteligência de negócios indicarão as oportunidades de comercializar os produtos da cooperativa.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

5.3. Agenda de Pesquisa



REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INTERNATIONAL. **Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK)**, 2009. Disponível em: <http://www.abpmp.org>. Acesso em: 02 nov. 2013

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management)**. 2.ed. São Paulo: Erica, 2007.

BALLÉ, Michael. **Reorganizando sua empresa: um kit de ação para reengenharia**. Rio de Janeiro: Infobook, 1997.

BARCELLOS, M. L.; FIGUEIREDO, K.; MANOEL CUNHA, V.; **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, Art. 18, jul/dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000200002>. Acesso em: 31out. 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2009.

Business Process Modeling Notation Specification. Object Management Group, Feb. 2006. Disponível em: <<http://www.omg.org>>. Acesso em: 31 out. 2013

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 7. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CHEN, Hsinchun; CHIANG, Roger HL; STOREY, Veda C. **Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact**. MIS Quarterly, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, Dez. 2012. Disponível em: <<https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/37e44000/materiaali>>. Acesso em 11 nov. 2013.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo, Cobra 2000.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DÁVALOS, Ricardo Villarroel. **Modelagem de processos: livro didático** / Ricardo Villarroel Dávalos; design instrucional Dênia Falcão de Bittencourt, Viviane Bastos; [assistente acadêmico Leandro Rocha]. 4. ed. rev. atual. – Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

FERNANDES, Lara Canabarro. **A influência do pessoal da linha de frente (Front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária. 2008**. 76f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade de Santa Catarina. Rio Grande do Sul. 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FUKS, Hugo; GEROSA, Marco Aurélio; PIMENTEL, Mariano Gomes. Projeto de Comunicação em Groupware: Desenvolvimento, Interface e Utilização. In: **XXII Jornada de Atualização em**

Informática, Anais do XXIII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação V. 2003. p. 295-338.

GEROSA, Marco Aurélio; FUKS, Hugo; LUCENA, Carlos José Pereira de. Elementos de percepção como forma de facilitar a colaboração em cursos via Internet. In: **Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação.** 2001. p. 115-124.

GEROSA, Marco Aurélio; FUKS, Hugo; LUCENA, Carlos José Pereira de. Suporte à Percepção em Ambientes de Aprendizagem Colaborativa. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 11, n. 2, p. 75-85, 2003.

GEROSA, Marco Aurélio et al. Uma arquitetura para o Desenvolvimento de Ferramentas Colaborativas para o Ambiente de Aprendizagem AulaNet. In: **Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação.** 2004. p. 168-177.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.40, n.4, p.8-19, Out./Dez. 2000b.

LAGUNA, Manuel; MARKLUND, Johan. **Business process modeling, simulation and design.** Prentice Hall, New Jersey, 2004

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LOSHIN, David. **Business intelligence: The Savvy Manager's Guide.** 2 ed. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

MAGALDI, Sandro; CRESCITELLI, Edson. **A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente.** REGE Rev. Gest., São Paulo, v. 15, n. 3, set. 2008 . Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36647/39368>>. Acesso em 31 out. 2013.

MESQUITA, Luciana Frassonet al. **Percepção em Comunidades Virtuais: Mantendo-se Antenado no AmCorA.** In: Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. 2003. p. 246-255.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.** Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em 21 nov. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SORDI, Jose Osvaldo de. **Gestão por processos.** 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

TURBAN, Efraim. **Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio.** São Paulo: Bookman, 2009.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da Sicoob Engecred

1 - A maioria dos cooperados sabe da existência do produto *Web Carta Fiança*?

Sim () Não ()

2 - Dentre os que sabem, são conscientes de seus benefícios e diferenciais?

Sim () Não ()

3 - Você sabia como funcionava o produto *Web Carta Fiança* antes desta apresentação?

Sim () Não ()

4 - O produto em seu atual estágio, você o ofereceria a um cooperado?

Sim () Não ()

5 - Você acredita que a *Web Carta Fiança* é um produto rentável?

Sim () Não ()

6 - O produto *Web Carta Fiança* deve ser:

A) Rentável Financeiramente

Ou

B) Fidelizador?

APÊNDICE B – Estrutura do projeto de pesquisa

