

Sicoob Credicitrus, Brazil

Nominated by Lecom Technology, Brazil

1. EXECUTIVE SUMMARY / ABSTRACT

Fundada em 1983, a SICOOB CREDICITRUS, iniciou sua jornada focada em atender produtores rurais, sendo esse seu público exclusivo. Em 2014, recebeu autorização do Banco Central para atuar como cooperativa de crédito de livre admissão, nesse momento passou a oferecer aos seus associados um amplo portfólio de produtos e serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas. Com sede na cidade de Bebedouro, no interior de São Paulo, possui 61 filiais espalhadas pelo Estado de São Paulo e Minas Gerais. Atualmente conta com 105 mil cooperados que contam com atendimento personalizado, serviços de Crédito, Conta corrente, Cartão de Débito e Crédito, Cheque Especial, Previdência Privada, Poupança, Aplicação em RDC, Consórcios, Seguros entre outros.

Avaliada recentemente pela Fitch Ratings, recebeu a melhor nota de avaliação de risco dentre todas as cooperativas do país. Hoje, é a maior cooperativa de crédito do Brasil, em nível de indicadores de instituições financeiras. Acredita que o cooperativismo promove desenvolvimento humano. O cooperativismo de crédito proporciona benefícios diretos e indiretos para todos, cooperado, sua família, seus empregados e a comunidade em que vive. Gera empregos, renda e progresso, contribuindo para a distribuição das riquezas geradas nas localidades onde está presente.

2. OVERVIEW

No início de 2018, a cooperativa passava por um cenário difícil na automação de seus processos, tudo era bastante centralizado em TI e para escalar precisava contratar muitas horas de trabalho extra. Foi assim que surgiu o interesse pelo BPMS, precisavam de uma alternativa que oferecesse mais velocidade para seus processos. Com o apoio da Diretoria de Tecnologia e Gestão e a Gerência de Riscos e Compliance, tomaram a decisão de avaliar ferramentas BPMS e implantar essa melhoria na área de Processos. Importante destacar que a cooperativa veio de uma atuação de um nicho bastante específico (produtores rurais) e quando passou a atender todos os tipos de associados teve um aumento significativo em sua demanda, o que os levou a buscar alternativas para que o atendimento ao associado acontecesse de forma ainda mais ágil. Nesse momento, puderam observar que realmente ganhariam velocidade através de uma ferramenta para automação de processos e digitalização.

Durante a implantação o desafio foi entender quais os processos tinham maior ligação com os associados. Através de uma arquitetura de processos, a cooperativa classificou a cadeia de processos e atacou os que tinham maior impacto no associado.

Atualmente possui uma área de Processos bem estruturada e conta com 04 profissionais, sendo 1 Supervisor, 1 Analista Pleno e 2 Assistentes, diretamente ligada à Gerência de Riscos e Compliance e à Diretoria de Tecnologia e Gestão.

Dos 27 processos priorizados pela empresa, 17 estão em produção, sendo que 05 estão consolidados.

3. BUSINESS CONTEXT

Quando iniciaram suas pesquisas em busca de ferramentas de BPMS, estudaram o mercado e encontraram quatro diferentes opções de ferramentas. A empresa recebeu a indicação da Lecom através de um consultor interno da área de Processos e verificou que o Lecom BPM se destacava, especialmente pela facilidade e usabilidade operacional, onde mesmo sem conhecimento técnico, era possível desenvolver fluxos automatizados dentro da ferramenta, um ponto bastante importante. O segundo ponto se deu ao fato dos clientes da base da Lecom estarem satisfeitos com a ferramenta e seu atendimento. A localização geográfica também foi um diferencial, pois a sede de ambas estão separadas por apenas 200km. O fator custo, por estar adequado ao orçamento da cooperativa, também contribuiu para a escolha do Lecom BPM.

Com o engajamento total da área de Processos e apoio da Krupp Consultoria, foram desenvolvidas as etapas de mapeamento, análise, pontos de melhoria, diagramação, criação de formulários, testes, envolvendo a cooperativa de produtores, seguida pela publicação em produção. A homologação foi bastante cuidadosa para publicação do fluxo, evitando problemas no atendimento dos associados.

O processo de Intercooperação se inicia com o cadastramento da proposta (pedido de venda), quando o associado efetiva a compra do insumo, máquina ou implemento agrícola na loja da Cooperativa de produtores. Na sequência, o Coordenador Financeiro da Cooperativa de produtores realiza a pré-aprovação da proposta. Numa terceira etapa é verificado o enquadramento da condição proposta à disponibilidade de limites para o associado. Caso ocorra o enquadramento a proposta é cadastrada e posteriormente é gerada uma cédula de crédito. Este documento é enviado à Loja da Cooperativa de Produtores digitalmente por meio do BPMS. O colaborador da loja realiza a impressão, coleta as assinaturas dos associados e encaminha o documento físico para o posto de atendimento da Sicoob Credicitrus mais próximo. Após o recebimento do documento o funcionário do posto de atendimento, solicita à matriz a liberação do crédito.

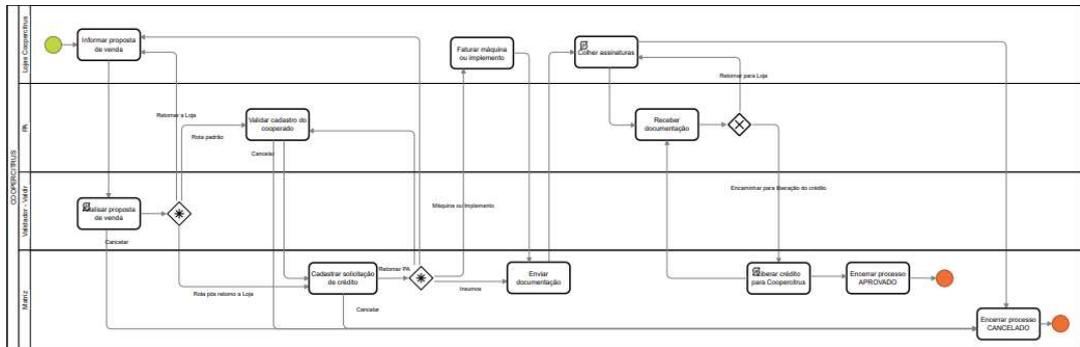


Diagrama do fluxo do processo

4. THE KEY INNOVATIONS

Em relação aos principais ganhos é possível destacar:

Desenvolvimento - a facilidade proporcionada pela ferramenta na construção dos fluxos permite a entrega rápida dos processos automatizados às áreas de negócio.

Execução das Rotinas – rastreabilidade dos processos, acompanhamento em tempo real, definição de SLA's. Essas funcionalidades permitem ao gestor verificar se as atividades do processo estão sendo cumpridas dentro dos prazos previstos e permite realizar intervenções pontuais para correção de possíveis desvios, o que garante a total satisfação dos associados.

Em relação ao processo de Intercooperação, permitiu a redução do tempo de resposta ao associado de 30 para 12 dias, ou seja, redução de 18 dias, 60% do tempo. Eliminação de aproximadamente 4.700 mensagens de e-mail, considerando o período de janeiro a julho 2019.

A cooperativa destaca o uso inovador da tecnologia BPM para resolver problemas únicos, quando o projeto foi apresentado na Matriz da Cooperativa de Produtores, não teve credibilidade, pois outros bancos grandes já haviam tentado essa iniciativa sem sucesso. Após sete meses da implantação os colaboradores da Cooperativa de Produtores são grandes defensores do projeto. A Credicitrus é reconhecida como única instituição que conseguiu colocar as lojas e cooperativas integradas com uma proposta validada. Esse era um grande problema na empresa, pois faltava rastreabilidade e gestão para o controle da Matriz.

Importante destacar a implantação criativa e bem sucedida dos conceitos de BPM. Anteriormente os processos chegavam com falta de informações. Quando foi criado o fluxo automatizado, começaram a anexar a matrícula ou documento necessário no fluxo, hoje a própria loja consegue digitalizar um documento importante e anexar no processo.

O grau de complexidade no processo de negócios e na arquitetura de TI - a princípio o projeto previa uma instalação local do Lecom BPM e acesso privado, não tinha acesso externo ao público. Até que houve a mudança de emissão de certificado público para publicar URL para rede, assim a cooperativa de produtores passou a ter acesso de qualquer lugar.

5. HURDLES OVERCOME

A longa jornada de reuniões, mapeamentos, horas de análises, propostas de melhorias que foram realizadas durante dois anos por muitos momentos parecia não levar a equipe de Processos a caminho algum, pois para que de fato pudessem entregar resultados extremamente relevantes às áreas de negócios era imprescindível a automação e integração dos processos e fluxos de trabalho.

Infelizmente a área de TI da Cooperativa não dispunha de analistas suficientes para que após a conclusão dos trabalhos de mapeamento e identificação das oportunidades de automação pudessem entregar imediatamente uma ferramenta em funcionamento. Isto gerou por inúmeras vezes uma quebra de expectativas e certa descrença na capacidade de transformação que a disciplina BPM poderia proporcionar para a Cooperativa.

Com a implantação do BPMS a nossa realidade mudou, pois, a entrega da automação do processo é realizada concomitantemente ao encerramento do mapeamento e redesenho do processo. Isto significou a materialidade dos benefícios gerados pela abordagem do BPM na Cooperativa.

A velocidade e flexibilidade gerada pelo BPMS no desenvolvimento de processos automatizados, aliadas a outras abordagens metodológicas, como alguns fundamentos do *Design Thinking*, permitiu que as soluções entregues aos usuários (atores dos processos) atendessem em plenitude suas necessidades e o mais importante contribuisse para o atendimento ágil das demandas dos associados da cooperativa.

Com o BPMS a Credicitrus entende que obteve vantagem competitiva, hoje consegue sair na frente de qualquer instituição financeira, pois os associados da cooperativa recebem visitas constantes de bancos e outras instituições de crédito que buscam uma parcela dos negócios por eles realizados. Com a agilidade alcançada o processo de Intercooperação a Credicitrus, consegue hoje ser a primeira opção do associado para contratar uma operação de crédito, por exemplo.

Hoje, são executados essencialmente 08 processos, sendo eles: Intercooperação, Solicitação de Alteração de Operações de Crédito – Aditivo, Solicitação de Alteração de Operações de Crédito – Anuência, Solicitação de Alteração de Operações de Crédito – Conta Corrente, Transferência de Associados – PAs, Solicitação de flexibilização de tarifas, Solicitação de flexibilização de taxas de juros, Convênios – Feiras/Eventos, entre outros.

Desde sua primeira instalação em 11/2018, a Credicitrus executou aproximadamente 2.800 instâncias de processos, sendo 3.688 a média de ciclos do último ano.

| Status do processo - Intercooperação - Operação de Crédito - Processo: 006.625 | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|--------------|---|------------------------|----------|-----------|----------|
| Etapa/Ciclo | Abertura | Finalização | Status | Usuário | Data limite | Limite | Consumido | Saldo |
| Informar proposta de venda/01 | 01/08/2019 10:26:40 | 01/08/2019 10:31:57 | Aprovado | 98 GUAIRA-DCC | -- | 00:00:00 | 00:05:17 | -- |
| Analisar proposta de venda/01 | 01/08/2019 10:31:57 | 01/08/2019 10:35:32 | Aprovado | Valdir Pretti - Coopercitrus | -- | 00:00:00 | 00:03:35 | -- |
| Validar cadastro do cooperado/01 | 01/08/2019 10:35:32 | 01/08/2019 16:37:24 | Aprovado | Giselle Bento Galvao Barcelos | 07/08/2019 10:35:32 | 38:00:00 | 06:01:52 | 31:58:08 |
| Cadastrar solicitação de crédito/01 | 01/08/2019 16:37:24 | 01/08/2019 16:38:27 | Aprovado | Giselle Bento Galvao Barcelos | -- | 00:00:00 | 00:01:03 | -- |
| Enviar documentação/01 | 01/08/2019 16:38:27 | 02/08/2019 17:48:29 | Aprovado | Giselle Bento Galvao Barcelos | -- | 00:00:00 | 10:21:33 | -- |
| Colher assinaturas/01 | 02/08/2019 17:48:29 | -- | Em andamento | 98 GUAIRA-DCC, Valdir Pretti - Coopercitrus | -- | 00:00:00 | 26:30:47 | -- |

Tempo total consumido: 43:04:06 Saldo total do tempo: 31:58:08

6. Saldo de tempo é exibido em "horas úteis". Tempo excedido em vermelho.
Saldo estimado se a etapa fosse finalizada neste momento, pois ela está em andamento.
"--" Campo não pôde ser calculado, pois não existe tempo limite para essa etapa
Data Limite em uma etapa "Em Hibernação" representa a data esperada para saída da hibernação.

6.1 Cost Savings / Time Reductions

Após a implantação do BPMS houve uma transparência e agilidade no fluxo operacional, com destaque para as seguintes melhorias:

- Redução de 3 horas por dia para impressão de e-mails;
- Redução de 30 minutos/dia para atualização das planilhas de controles;
- Controle da caixa de e-mail (arquivos grandes);
- Processos descontínuos (face perda de e-mail e informações);
- Padronização do fluxo (valores/quantidades) Coopercitrus x Credicitrus;
- Melhor base de dados para controle e elaboração de relatórios.

Considerando o período de janeiro a julho de 2019, foram economizados 148 dias úteis de trabalho, sendo 4 horas diárias, somando um total de 592 horas de trabalho.

7. BEST PRACTICES, LEARNING POINTS AND PITFALLS

7.1 Best Practices and Learning Points

Impactos significativos pós-implantação do BPMS que devem ser destacados:

- ✓ Extensão e impacto quantificável de melhorias de produtividade;
- ✓ Redução significativa de custos;
- ✓ Nível de aumento de receita, aprimoramentos de produtos, atendimento ao cliente ou melhorias na qualidade;
- ✓ Impacto do sistema no posicionamento competitivo no mercado;
- ✓ Comprovada importância estratégica para a missão da organização;

7.2 Pitfalls

- ✗ *Mudança de mindset/cultura, convencer funcionários de que o tempo no mapeamento de processos (cerca de dois anos) se fez necessário para identificar todas as necessidades da empresa;*
- ✗ *Não foi possível tangibilizar e apresentar de forma adequada o que a área de Processos poderia entregar com uma solução BPMS. Mostrando que com a automação muitas áreas seriam beneficiadas.*
- ✗ *Ter pensado em uma solução BPMS antes, teriam estruturado a área de Processos, porém, já com uma ferramenta. Teria sido evitado desgastes com algumas áreas.*

8. COMPETITIVE ADVANTAGES

Já foi iniciado o processo denominado “relógio do cooperado”, que mapeia todos os processos que tem interação com associado, atribuindo para todos os processos uma SLA, começando a medir o tempo de entrega de cada produto ou serviço. O objetivo é construir a jornada do associado, analisando futuras melhorias, diminuindo o tempo de atendimento, visando entregar produtos/serviços dentro do tempo esperado pelos associados.

Seu foco é criar uma ferramenta de captura de todo atendimento do associado no posto de atendimento e, além disso, criar um fluxo para a captura da expectativa do associado, ou seja, saber quais produtos ele deseja ou tem necessidade, em qual canal preferem ser atendido, exemplos como ligação, mensagem via whatsapp ou e-mail. Construindo assim um modelo de atendimento personalizado a partir da coleta dessas informações.

“O nosso primeiro projeto de automação de processo por meio do BPMS (Intercooperação) permitiu colocar em um único plano as equipes da Sicoob Credicitrus e da Cooperativa de Produtores Rurais.

Esta ação proporcionou aos nossos associados uma redução relevante no tempo de atendimento das suas demandas de crédito para aquisição de insumos, máquinas ou implementos agrícolas. Considerando que o segmento agropecuário é a mola propulsora da economia do país, me atrevo a dizer que esse projeto não só contribuiu para a melhoria da experiência do associado em relação a ambas as Cooperativas como também para o crescimento econômico do nosso país. A automação dos demais processos de atendimento estenderá essa experiência a todos os associados da Cooperativa e será o principal foco do nosso trabalho no próximo ano. Por estas razões consideramos o projeto ‘relógio do cooperado’ um verdadeiro divisor de águas para a Credicitrus”, depoimento Renato Assis Dias, Supervisor de Processos Siccob Credicitrus.

9. TECHNOLOGY

A solução, embora possua instalação local (servidores da Cooperativa) está disponível para acesso via Web, por onde o sistema é acessado pelos parceiros (colaboradores da Cooperativa de produtores e demais empresas conveniadas), uma flexibilidade que a empresa oferece. O acesso pelos colaboradores internos é por meio da rede interna, integrado ao Active Director (AD), facilitado pelo recurso Single Sign On (SSO). O uso dos recursos da solução possibilita alta customização, desempenho e controle dos processos operacionais da Cooperativa. Grande facilidade para rastreamento dos processos.

A solução viabilizou melhor gerenciamento dos fluxos de trabalho operacionais, automação e produtividade, através de uma solução integradora e de fácil utilização, permitindo a organização da gestão dos processos com excelência no acompanhamento e monitoramento. A ferramenta também permite a análise de indicadores potencializando ao máximo as contramedidas tecnológicas e de processos.

10. THE TECHNOLOGY AND SERVICE PROVIDERS

Lecom - Fornecedora da Plataforma Lecom BPM - www.lecom.com.br

Participaram do processo de desenvolvimento desse case, Renato Assis Dias, Supervisor de Processos, da SICCOB CREDICITRUS.

Da equipe da Lecom Tecnologia, o case contou com o apoio de Cezar José Sant Anna Junior, Gerente de Projetos, atua com clientes de diversos segmentos tais como Automobilístico, Energia, Administração de Shopping Centers, entre outros. Já trabalhou também na empresa multinacional Brasil Kirin em diversos projetos nacionais e na Concessionária Auto Raposo Tavares.