



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei a acadêmica **Leticia Carla Poloninski** no desenvolvimento de sua monografia intitulada **Análise do Processo Operacional de uma Empresa Prestadora de Serviços em Recuperação de Crédito para Instituições Financeiras**, bem como tenho conhecimento da última versão da monografia, cujas vias serão entregues em 09.12.2016.

Declaro, ainda, que recomendo e aprovo a apresentação e defesa de sua monografia.

Criciúma, 09 de dezembro de 2016.

Cleusa Maria Souza Ronsani

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LETÍCIA CARLA POLONINSKI

**ANÁLISE DO PROCESSO OPERACIONAL DE UMA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS EM RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

CRICIÚMA

2016

LETÍCIA CARLA POLONINSKI

**ANÁLISE DO PROCESSO OPERACIONAL DE UMA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS EM RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

Monografia apresentada para obtenção do grau Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a: Cleusa Maria Souza Ronsani.

CRICIÚMA

2016

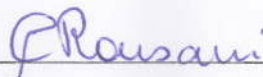
LETÍCIA CARLA POLONINSKI

**ANÁLISE DO PROCESSO OPERACIONAL DE UMA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS EM RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**

Monografia apresentada para obtenção do grau Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2016

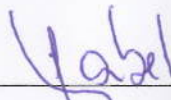
BANCA EXAMINADORA



Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - UNESC



Débora Volpato - Especialista - UNESC



Jucélia da Silva Abel - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2016

A minha mãe, *in memoriam*, que sem dúvida estaria muito orgulhosa por eu ter vencido este desafio, pois se cheguei até aqui foi pelos ensinamentos e valores passados, por tudo que já fez por mim e por tudo que és no meu coração.

AGRADECIMENTOS

Em especial a Deus, por me guiar e pela força concedida em meio a tantas dificuldades. Sem Ele, os ganhos e oportunidades não seriam possíveis.

A minha mãe *in memoriam*, por ter sido referência de força de vontade, perseverança e determinação para alcançar os objetivos.

Ao meu namorado pela paciência, compreensão, apoio e companheirismo em todos os momentos. Por dividir momentos de tristezas e alegrias e principalmente por acreditar no meu sonho e contribuir para que se tornasse realidade. Obrigada por tudo!

O meu pequeno irmão que foi um presente dado por Deus, pela compreensão em minha ausência, que em muitos finais de semana me proporcionou seu carinho e seu sorriso lindo, fazendo com que eu tivesse ainda mais foco de alcançar os objetivos.

A minha gestora que foi fundamental no desenvolvimento deste trabalho e contribuiu imensamente para que eu crescesse profissionalmente e, sobretudo, pessoalmente. Pela excelente profissional que és a qual tenho grande satisfação de conviver e aprender.

As colegas de trabalho com quem tenho o privilégio de trabalhar e que estiveram ao meu lado durante toda essa caminhada.

A minha professora e orientadora deste trabalho, pelos ensinamentos e conselhos, expresse minha profunda gratidão.

Aos amigos que pude adquirir durante a graduação, pela diversão, aprendizado e convivência que auxiliaram no meu amadurecimento e que levarei pra toda vida.

Aos meus tios que fizeram parte da minha formação e que sempre estão presentes em todas as minhas decisões.

Enfim, todos aqueles que contribuíram para o êxito deste trabalho, meus agradecimentos.

RESUMO

POLONINSKI, Letícia Carla. **Análise do Processo Operacional de uma Empresa Prestadora de Serviços em Recuperação de Crédito para Instituições Financeiras**. 2016. 76 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Para as empresas se manterem competitivas no mercado e serem referência em seus segmentos devem aprimorar constantemente os sistemas e métodos utilizados nos processos da empresa, atendendo as necessidades dos clientes e sendo eficaz em organizar os processos burocráticos e produtivos da organização. Diante disso, o estudo objetivou analisar as rotinas do processo operacional de uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, visando oportunidades de melhorias que possam otimizar o gerenciamento das atividades. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e exploratória quanto aos fins, e, bibliográfica, estudo de caso e de campo, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi os envolvidos nas operações analisadas nos três setores distintos, sendo os gerentes de cada setor e posteriormente, os colaboradores que executam a operação, que são: assistente de recuperação de crédito, auxiliar de escritório e estagiários. O instrumento de coleta de dados foi entrevista em profundidade e observação-participante. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Por meio da pesquisa foram propostas ferramentas para padronização do fluxo do processo e estrutura organizacional. Por sua vez, por meio do mapeamento dos processos constatou-se que apesar da empresa possuir características desejáveis, existia possibilidade de melhoria em alguns dos procedimentos sendo possível identificar as falhas em suas operações e reduzir o tempo do trâmite do processo. Em contrapartida, a empresa aumentará a sua lucratividade, pois reduzirá custos com funcionários e agilizará os procedimentos por meio de novas tecnologias garantindo vantagem competitiva, atendendo aos prazos exigidos e satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Cobrança. Qualidade nos Serviços. Padronização.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional	17
FIGURA 2: Qualidade percebida do Serviço.....	35
FIGURA 3: Símbolos do Fluxograma.....	41
FIGURA 4: Organograma da Empresa	51
FIGURA 5: Fluxograma do Processo Operacional.	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Relação de instituições em funcionamento no país no período de maio de 2016.	18
QUADRO 2: Estruturação da população-alvo.....	45
QUADRO 3: Síntese de Pesquisa.	48
QUADRO 4: Departamento Cobrança.	57
QUADRO 5: Departamento Jurídico	57
QUADRO 6: Departamento Financeiro.....	58
QUADRO 7: Departamento Administrativo.	58
QUADRO 8: Processo de Arquivo Físico.....	60
QUADRO 9: Processo de Discagem Manual.....	61
QUADRO 10: Processo de lançamentos de custas e honorários para reembolso. ...	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	14
2.1.1 Instituições Financeiras	17
2.1.2 Subsistema Normativo	19
2.1.3 Subsistema de Intermediação	21
2.2 CRÉDITO	23
2.2.1 Conceito e Crédito	23
2.2.2 Análise de Crédito	24
2.2.3 Risco de Crédito	25
2.2.3.1 Linha de Crédito – Financiamento de Veículos	25
2.3 COBRANÇA	28
2.3.1 Cobrança Terceirizada	29
2.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	31
2.5 QUALIDADE NOS SERVIÇOS	33
2.6 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	36
2.7 PADRONIZAÇÃO	37
2.8 FLUXOGRAMA	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	43
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	45
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	46
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4 APRESENTAÇÃO ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	49
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	49
4.2 OS PROCESSOS DA EMPRESA	53

4.2.1 Fluxograma do Processo.....	54
4.2.2 Descrição do Processo.....	56
4.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS	58
4.3.1 Arquivamento Físico Setor Jurídico	59
4.3.2 Discador manual Setor de Recuperação de Crédito	59
4.3.3 Lançamento de Custas e Honorários com Código de Aprovação no Portal do Cliente	60
4.4 ANÁLISE DA PESQUISA E SUGESTÕES DE MELHORIAS	62
4.4.1 Estrutura Organizacional e Fluxo de Processo	62
4.4.2 Processos Críticos	62
4.4.2.1 Arquivamento Físico Setor Jurídico.....	62
4.4.2.1.1 Sugestões de Melhorias	63
4.4.2.2 Lançamento de Custas e Honorários	65
4.4.2.2.1 Sugestões de Melhorias	65
4.4.2.3 Discador Manual – Setor de Recuperação de Crédito	67
4.4.2.3.1 Sugestões de Melhorias	67
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

A contratação de empresas prestadoras de serviços é cada vez mais utilizada, devido ao fato de as empresas concentrarem seus serviços internos em suas atividades principais e contratarem empresas especializadas e terceirizarem um conjunto de atividades de acordo com as necessidades a fim de maximizar resultados e não perder o foco empresarial.

O mercado para escritório de cobrança vem apresentando um crescimento bastante expressivo. Segundo a Associação Nacional das Empresas de Recuperação de Crédito ASERC (2010 apud TEIXEIRA et al., 2010) “o setor de recuperação movimenta R\$ 8 bilhões por ano, emprega 300 mil trabalhadores em 15 mil empresas espalhadas pelo país. O faturamento destas empresas gira em torno de R\$ 300 mil por mês”.

Para empresas nesse segmento se tornarem competitivas é necessário ter melhor controle de processos operacionais e administrativos para que continuem crescendo e gerando lucro.

O crédito tem uma participação fundamental no desenvolvimento econômico e social do país, por meio da obtenção de crédito facilita o processo de compra dos consumidores. Porém, um risco que as instituições financeiras podem enfrentar é o da inadimplência, visto que é um fator presente em todas as operações que envolvem crédito. Para recuperar os créditos concedidos que não foram pagos, as instituições financeiras contam com algumas ferramentas de cobrança que são eficazes nesse processo, uma delas é a terceirização dos serviços.

Dentro deste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar o processo operacional da empresa em questão a fim de mensurar e administrar os processos realizados. Busca-se a partir dessa análise direcionar o estudo para identificar possíveis melhorias nos procedimentos utilizados atualmente pela empresa, transformando-o em vantagem competitiva. Em suma, avaliar a qualidade dos serviços prestados é um fator indispensável para melhorar a satisfação do cliente e aumentar o desempenho do negócio.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Sabe-se que o mercado para o escritório de cobrança encontra-se cada vez mais aquecido devido à realidade econômica do país estar com um alto índice de inadimplência (SERASA EXPERIAN, 2014). Para alcançar o sucesso em seus negócios as empresas desse segmento buscam garantir melhores resultados para os seus clientes em relação aos seus concorrentes, para expandir suas parcerias e se destacar no mercado.

A tecnologia da informação e a eficiente gestão de pessoas são alguns dos principais componentes de um ambiente empresarial que tem como objetivo melhorar o desempenho da organização, a fim de aumentar a produtividade e controlar as operações internas. É imprescindível a análise dos processos operacionais a fim de identificar oportunidades de melhoria e redução de custos para melhor desempenho organizacional. Ao definir estratégias para aperfeiçoar os processos, a empresa aumenta sua produtividade e rentabilidade, portanto, se mantém em destaque perante seus clientes e gera retorno financeiro para os acionistas.

A empresa em estudo, com sede em Criciúma/SC, tem como objetivo prestar serviços às instituições financeiras de grande porte. Apesar dos clientes estarem presente entre o eixo RJ-SP, local onde os maiores bancos se encontram por motivos políticos e econômicos, a empresa se destaca em seu segmento na região. Porém, para que a empresa se mantenha competitiva no mercado e seja referência na prestação de serviços de Recuperação de Crédito, deve aprimorar constantemente os sistemas e métodos utilizados no processo da empresa, atendendo as necessidades dos clientes e sendo eficaz em organizar os processos burocráticos e produtivos da organização.

O setor de Tecnologia da Informação é um importante setor utilizado para aperfeiçoar automatização dos procedimentos realizados pela empresa. O atraso tecnológico da empresa afeta o seu destaque perante seus concorrentes, pois atualmente as empresas buscam inovar os fluxos de trabalho por meio de ferramentas que forneçam informações instantâneas e de qualidade.

Tendo conhecimento que aumentar o desempenho perante a clientela e a lucratividade para os acionistas são os principais objetivos das empresas, surge a

questão: **como aperfeiçoar as ferramentas e tecnologias utilizadas em uma empresa de Recuperação de Crédito visando otimizar o gerenciamento de suas atividades e garantir melhores resultados?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as rotinas do processo operacional de uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, visando oportunidades de melhorias que possam otimizar o gerenciamento das atividades.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os atuais processos da empresa;
- b) Descrever o fluxograma das operações realizadas pela empresa;
- c) Verificar como são realizadas as atividades das principais operações;
- d) Identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo;
- e) Propor sugestões para otimização do processo operacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo analisar as rotinas do processo operacional de uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, visando oportunidades de melhorias que possam otimizar o gerenciamento das atividades.

Desta forma, o estudo é relevante visto que o processo operacional de uma empresa busca constantemente inovar os procedimentos utilizados, levando em consideração o aperfeiçoamento das ferramentas já existentes no mercado e das que poderão surgir.

A empresa com perfil inovador proporciona maior segurança para seus *stakeholders*, criando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, por esta razão a pesquisa foi elaborada levando em consideração o ambiente

externo e interno da empresa, abordando qualquer aspecto que possa afetar a empresa de maneira positiva e negativa.

Diante do mercado dinâmico, as empresas brasileiras devem buscar formas de se destacar no seu segmento. A redução de custo é um fator de extrema importância para que as empresas continuem rentáveis, mas sem que a qualidade do serviço seja negativamente afetada.

Da mesma forma pode-se citar sua importância para a sociedade, onde gera novas oportunidades de emprego e no surgimento de empresas mais estruturadas que movimentam a economia da região.

Para os acadêmicos, a elaboração desses projetos amplia os seus conhecimentos por meio de pesquisas e experiências que são realizadas na universidade bem como oportuniza a universidade a criar empreendedores que geram novos negócios e crescimento para a região.

Para a acadêmica e pesquisadora por meio da pesquisa é possível buscar conhecimentos essenciais relacionados ao assunto e por meio da coleta de dados, é possível encontrar respostas ou soluções para o problema, sendo uma experiência primordial e tornando-se um instrumento que agrega grande conhecimento no percurso da formação acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Vianna (2001, pg. 87) “a fundamentação teórica é um processo de busca de autores ou entidades de diferentes ordens que já publicaram a respeito do tema escolhido”. O autor complementa ainda que a busca por fundamentação é essencial neste processo a fim de trazer o embasamento de todas as argumentações por meio das citações de autores.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a estrutura do Sistema Financeiro Nacional e as principais características das instituições financeiras que o compõem. Para fundamentação teórica deste estudo faz-se necessário evidenciar o conjunto das instituições financeiras abordando o funcionamento e operações financeiras realizadas. No entanto, a partir da concessão de um crédito o mesmo pode gerar dívida, gerando a inadimplência. Por esta razão, serão evidenciadas as formas de concessão de crédito, análise e riscos.

Serão apresentadas também as políticas de cobrança necessárias para recuperar o crédito a fim de reduzir o índice de inadimplência, sendo destacada a utilização da cobrança terceirizada, uma das formas de recuperar o crédito de maneira eficaz. Para isso, serão abordados conceitos relacionados à qualidade na prestação de serviços que busca tornar as empresas desse segmento eficientes e competitivas.

Sendo assim, serão discriminados abaixo os elementos que são objetos indispensáveis para a realização deste estudo.

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional é um dos pilares da economia do país, por isso todo agente econômico deve compreender o funcionamento desse sistema e seu papel no sistema econômico. Para Fortuna (2005, p. 12) o sistema financeiro é conceituado, como “[...] um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”. Complementa-se ainda “O sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e

privadas e seu órgão normativo máximo é o Conselho Monetário Nacional (CMN).” (ASSAF NETO, 2001, p. 66):

Conforme destaca Hoji (2014, p. 23):

O Sistema Financeiro Nacional é formado por instituições que têm como finalidade intermediar o fluxo de recurso entre poupadores e investidores e os tomadores de recursos, em condições satisfatórias para o mercado. O mercado financeiro é regulamentado e fiscalizado principalmente pelo Banco Central do Brasil (BCB ou Bacen) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que estão subordinados ao Conselho Monetário Nacional (CMN).

Júnior (2012, p. 27) ressalta que “o Sistema Financeiro Nacional é composto de instituições responsáveis pela captação de recursos financeiros, pela distribuição e circulação de valores e pela regulação desse processo”.

A partir destas definições pode-se constatar que, no que se refere a movimentações financeiras, o sistema financeiro nacional está envolvido. A partir do controle exercido por esse órgão que influencia diretamente na economia do país é que a população sabe qual o melhor momento para investimento e os períodos que ocorrem à inflação. Conforme abordado “[...] o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento” (FORTUNA, 2005, p. 16).

Conforme afirma Assaf Neto (2015), é por meio do Sistema Financeiro Nacional onde se viabiliza a relação entre agentes carentes de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança e, conseqüentemente, em condições de financiar o crescimento da economia.

De acordo com informações do Banco Central do Brasil (2016) o sistema financeiro nacional atua em quatro tipos de mercado, sendo:

- a) Mercado monetário: fornece o papel-moeda para circulação na economia;
- b) Mercado de crédito: fornece recursos para pessoas físicas e jurídicas;
- c) Mercado de capitais: possibilitam as empresas o investimento e captação de recursos de terceiros;
- d) Mercado de câmbio: mercado de compra e venda de moeda estrangeira.

Segundo Brito (2013, p. 20), “a estrutura do sistema financeiro nacional pode ser dividida em autoridades monetárias, normativas e fiscalizadoras e instituições financeiras públicas e privadas”.

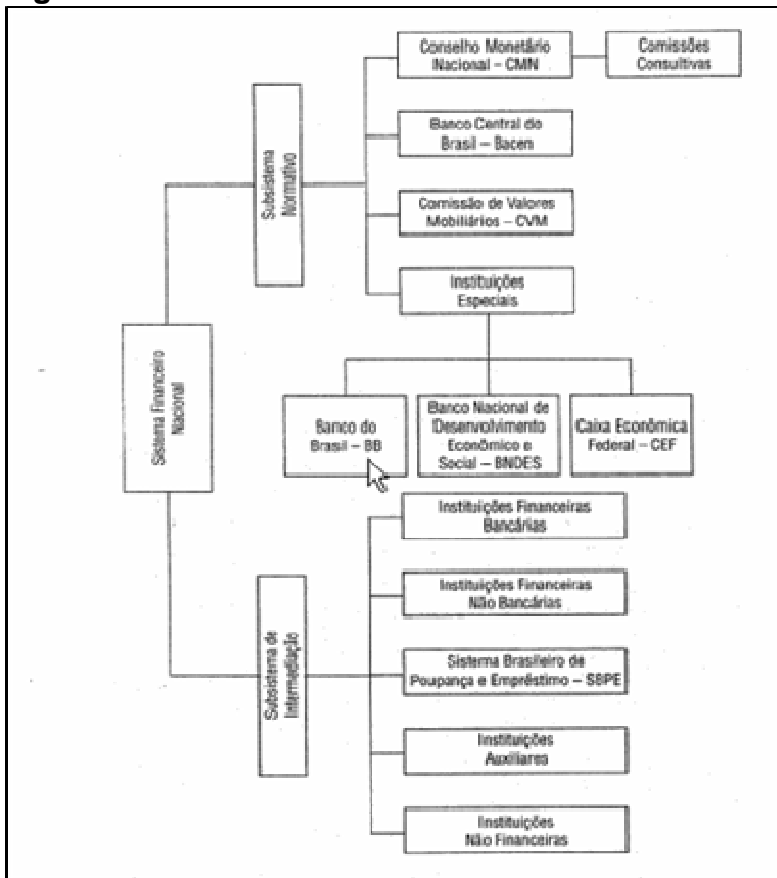
As autoridades monetárias de acordo com Hoji (2014) possuem como principal função regulamentar e fiscalizar o mercado e fazem parte desse subsistema o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários, o Banco do Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal.

As instituições financeiras que atuam em operações de intermediação, ou seja, levantam recursos no mercado financeiro promovendo a transferência para os diversos agentes de mercado, são: Instituições Bancárias, Não Bancárias, Sistema de Poupança e Empréstimo (SBPE), Auxiliares e Instituições Não Financeiras. (ASSAF NETO, 2015).

Ainda, como define Assaf Neto (2015, p. 43) há uma característica que diferencia as instituições monetárias ou bancárias e instituições não monetárias e não bancárias como sendo:

As Instituições Financeiras Bancárias (ou Monetárias) são aquelas que pode captar depósitos a vista, e usar esses recursos para realizarem empréstimos e financiamentos. Geralmente de curto e médio prazo, as pessoas físicas e jurídicas. São criadoras de moeda escritural através do efeito multiplicador do crédito. As Instituições Financeiras Não Bancárias (ou não Monetárias) não recebem depósitos a vista.

Júnior (2012, p. 35) aponta a relevância de o sistema financeiro acompanhar a evolução dos fenômenos econômicos: “a constante evolução do Sistema Financeiro Nacional e a dinamicidade das relações comerciais demonstram a necessidade de se legislar e regulamentar as operações financeiras da forma mais adequada à realidade nacional”.

Figura 1: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Assaf Neto (2015, p. 44).

Pode-se constatar que o Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições e ferramentas que possibilitam a negociação das principais atividades econômicas exercidas no país. É evidente que o sucesso das empresas depende diretamente ou indiretamente deste sistema, bem como para as diversas operações financeiras que a população brasileira tem acesso que promove a circulação da moeda no Brasil. Além disso, a economia é dinâmica em suas atividades e por essa razão os órgãos que compõem e atuam no sistema financeiro devem atuar de acordo com a realidade atual desempenhando seu papel corretamente evitando as crises econômicas e mantendo a economia estável.

2.1.1 Instituições Financeiras

Com base nas afirmações de Silva (2006), as instituições financeiras desempenham um papel importante na economia, pois é um meio pelo qual as pessoas podem maximizar o lucro e realizar diversas operações de criação e troca de direitos de receber moeda e outros ativos. Pode-se destacar ainda que, “a maior

produtividade da economia resulta do fato que os potenciais poupadores e os potenciais investidores possam se complementar, de modo que ambos tenham suas necessidades atendidas.” (SILVA, 2006, p. 6).

Como define Andrezo e Lima (2007, p. 47):

O art.17 da Lei nº 4.595/64 conceitua instituições financeiras como pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tem como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. [...] Assim, a Lei nº 4.595/64 considera que são instituições financeiras os bancos; as sociedades de crédito, financiamento e investimento; as caixas econômicas e as cooperativas de crédito ou a seção de crédito das cooperativas.

Instituições financeiras conceituadas por Gitman (2001, p. 18), “são intermediárias que canalizam a poupança de indivíduos, negócios e governos para empréstimos ou investimentos. Estas, por sua vez, operam de acordo com as regras estipuladas pelo Governo”.

Desse modo, pode-se constatar que o sistema financeiro aproxima os agentes superavitários e deficitários atendendo suas necessidades estimulando as necessidades de consumo e investimento e movimentando diversos segmentos da atividade econômica do país.

Quadro 1: Relação de instituições em funcionamento no país no período de maio de 2016.

Tipo de Instituição	Números de Instituições
Bancos Comerciais, múltiplos e Caixa Econômica	156
Conglomerados	333
Cooperativas de crédito	1087
Bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades corretoras de TVM e câmbio, sociedades distribuidoras de TVM, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário e APE, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades de investimento, sociedades de crédito ao microempreendedor, agências de fomento e companhias hipotecárias	409
Administradoras de consórcios	166
TOTAL	2151

Fonte: Banco Central do Brasil, 2016 (Adaptado pela autora).

O Quadro 1 mostra o número de instituições financeiras que compõem o sistema financeiro brasileiro no período de março de 2016, que são: cooperativas de crédito totalizam 1.087 instituições sendo o maior número, seguido por 409 instituições que são compostas por bancos de desenvolvimento, investimento,

agências de fomento, BNDES, sociedade corretora, crédito e arrendamento, 333 instituições conglomeradas caracterizada por instituições que atuam como privada nacional, estadual, federal, privada nacional com controle estrangeiro, privada nacional com participação financeira e bancos estrangeiros, 166 administradoras de consórcios e por fim 156 bancos comerciais, múltiplos, caixa econômica e bancos de câmbio (BACEN, 2016).

Diante desse contexto pode-se constatar que há um número significativo de instituições que atuam em nosso país, cada uma com suas características e funções de crédito, contudo, possuem em geral, o objetivo de promover o crescimento e expansão da economia brasileira oferecendo serviços essenciais para a sociedade. Apesar de, como qualquer outra empresa, visar à obtenção de lucro, possuem o papel de facilitar as transações de pagamento e concessão de crédito, atividades básicas e utilizadas por toda população, que contribuem para o desenvolvimento do consumo, produção e investimento.

2.1.2 Subsistema Normativo

A partir das definições de Fernandes (2006), as instituições supervisoras do sistema financeiro nacional são responsáveis por regulamentar políticas de crédito, câmbio, seguros e transferência de valores.

Complementando Assaf Neto (2015), aponta os principais integrantes da estrutura do Sistema Financeiro Nacional, evidenciando suas principais características e funções exercidas no mercado financeiro:

a) O Conselho Monetário Nacional (CMN) trata-se de um órgão normativo sem funções executivas, responsável pela fixação de diretrizes para o bom funcionamento e controle do sistema financeiro nacional. Entre suas atribuições, a formulação de toda a política de moeda e do crédito é a finalidade principal deste órgão, a fim de atender aos interesses econômicos e sociais do país. Presidida pelo Ministro da Fazenda, o conselho assume a função da supervisão das políticas monetária, creditícia e cambial (ASSAF NETO, 2015);

b) O Banco Central do Brasil (BCB ou Bacen) é o órgão principal do poder executivo, responsável pela fiscalização e controle do funcionamento do sistema financeiro nacional e de suas operações de acordo com as normas expedidas pelo

Conselho Monetário Nacional. Além disso, é responsável pela emissão do dinheiro no país, definindo a quantidade e entrega da moeda juntos aos bancos (ASSAF NETO, 2015);

c) A Comissão de Valores Imobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda sendo conduzida pelo Conselho Monetário Nacional. Sua principal função é a regulação, fiscalização e controle do mercado de valores imobiliários, ou seja, assegurar um bom funcionamento do mercado de ações, bolsa de valores e negociação de títulos (ASSAF NETO, 2015);

d) O Banco do Brasil (BB) se refere a uma sociedade autônoma que opera como agente financeiro do Governo Federal, além disso, opera como Banco Comercial, exercendo atividades típicas dessas instituições como, contas correntes, caderneta de poupança, oferta de créditos e descontos. E exerce também a função de Banco de Investimento e Desenvolvimento, podendo financiar as atividades rurais, comerciais e industriais e de serviços, sendo assim um Banco de investimento, e, ao suprir as necessidades de crédito para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões assume o papel de Banco de Desenvolvimento (ASSAF NETO, 2015);

e) O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma instituição pública federal que opera geralmente de maneira indireta, por meio dos agentes financeiros autorizados a operar com linha de financiamento do BNDES, tem como objetivo principal fomentar por meio de fundos e linhas de crédito os setores industrial e social, além de monitorar e fiscalizar as operações de crédito, programas, projetos e serviços para as áreas que atuam no desenvolvimento econômico e social do país (ASSAF NETO, 2015);

f) A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma instituição financeira pública do governo federal brasileiro que atua de forma autônoma visando suprir as necessidades da sociedade. Possui características de bancos comerciais e tem diversos programas de financiamento, concessão de empréstimos, operações de arrendamento mercantil e crédito aos consumidores. Tem como principal função social o financiamento e/ou construção da casa própria que beneficia a população de baixa renda (ASSAF NETO, 2001).

2.1.3 Subsistema de Intermediação

A partir das definições de Andrezo e Lima (2007), as instituições financeiras bancárias podem ser classificadas como bancos comerciais, bancos de investimento, bancos múltiplos e bancos de desenvolvimento.

Bruni (2005) afirma que as instituições que fazem parte desse sistema possuem como principal característica transferir recursos entre agentes superavitários (potenciais poupadores) e agentes deficitários (potenciais investidores).

A partir da abordagem de Silva (2006, p. 02):

A intermediação financeira é o grande cenário do qual a atividade de crédito faz parte. As operações passivas de um banco consistem em captar dinheiro junto aos depositantes. As operações ativas consistem em emprestar o dinheiro que captou. As funções de captar e emprestar caracterizam a atividade de intermediação financeira desenvolvida pelos bancos.

De acordo com Bruni (2005), os bancos comerciais são considerados instituições financeiras monetárias, pelo fato de terem poder para criação da moeda escritural. Realizam operações de intermediários financeiros que onde recebem recursos provenientes de depósitos e cobrança de títulos e distribuem por meio da concessão de crédito (empréstimos e financiamentos), fazendo o funcionamento de uma atividade produtiva. Em relação ao objetivo dos bancos comerciais, o Banco Central do Brasil (2016) destaca “[...] tem como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral.”

Os bancos múltiplos, a partir da concepção de Brito (2013), surgem por meio da sinergia das operações realizadas entre várias instituições constituindo-se apenas de uma única instituição, que é completa na atividade de intermediação. Salienta ainda que, o trabalho realizado pelos bancos múltiplos é com base nas atividades de quatro instituições: banco comercial banco de investimento e de desenvolvimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento e sociedade de crédito imobiliário. Banco Central (2016) ressalta “os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas,

passivas e acessórias das diversas instituições financeiras.” Para complementar, Silva (2000) destaca que o objetivo dos bancos múltiplos é facilitar as atividades das instituições financeiras, viabilizando as operações de diversas carteiras e que envolveriam várias empresas.

Os bancos de investimento estão classificados como instituições não bancárias, pois não apresentam capacidade de emitir moeda ou meios de pagamento, como os bancos comerciais (ASSAF NETO, 2001). Conforme afirmações de Bruni (2005, p. 47) “os bancos de investimentos são entidades privadas especializada em operações de participação ou financiamento, a médios e longos prazos”. Banco Central (2016) aponta as operações desenvolvidas por esses bancos: “as principais operações ativas são financiamento de capital de giro e capital fixo, subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos.” Diante disso, é válido considerar que esse tipo de instituição possui um papel essencial, pois, garante o crescimento das empresas, geração de emprego e renda. Além disso, por meio das diversas formas de concessão de crédito, garantem o crescimento e desenvolvimento da economia do país e principalmente fortalecendo as empresas nacionais em seus diversos segmentos.

Bancos de desenvolvimento, a partir de definições de Andrezo e Lima (2007), são considerados como instituições não bancárias, são instituições financeiras públicas que visam apoiar as iniciativas econômicas e sociais de interesse de seus Estados. As operações principais realizadas são empréstimos e financiamentos, arrendamento mercantil, garantias, subscrição de ações e debêntures, entre outras.

Banco Central do Brasil (2016) conceitua bancos de desenvolvimento sendo:

Os bancos de desenvolvimento são instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, e têm como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. (Resolução CMN 394, de 1976).

Assim, vale ressaltar que os bancos de desenvolvimento têm grande importância tanto para a economia estável como em períodos de crise, pois

possibilita os financiamentos imediatos, garantindo o fornecimento de recursos a fim de obter retornos sociais e proporcionar o desenvolvimento econômico.

2.2 CRÉDITO

2.2.1 Conceito de Crédito

Derivado do latim *creditu*, que significa confiança, conceder crédito é a forma de obter recursos para destinar a algum empreendimento ou atender a alguma necessidade, como por exemplo, o empréstimo de bens ou serviços entre pessoas que se comprometem a pagar a vista ou parcelado, em datas futuras. Tal instrumento facilita a aquisição de bens para pessoas físicas e jurídicas (LEONI, 1998).

Para Schrickel (2000, p. 25) “crédito é todo ato ou disposição de alguém de ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a intuição de que haja pagamento após um determinado período de tempo”.

Já para Assaf Neto (2001), o crédito tem o objetivo de suprir as necessidades de caixa de curto e médios prazos sejam por meio de concessão de créditos as pessoas físicas ou empréstimos e financiamentos às empresas.

Segundo Silva (1988, p. 22):

Para um banco comercial, as operações de crédito se constituem em seu próprio negócio. Dessa forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes, funcionando como uma espécie de “intermediário financeiro”, pois o recurso que aplica é captado no mercado através dos depósitos efetuados por milhares de clientes-depositantes.

Outro autor que aborda o conceito de crédito é Santos (2000, p. 15), que destaca “crédito refere-se à troca de uma valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certa, em virtude do “fator de risco”.

A figura do crédito aparece em qualquer ato de troca que comporte empréstimo. O ato da prestação e da contraprestação não acontece de forma simultânea, pois, normalmente, o credor dá algo sem receber nada no ato, porém com confiança de que o devedor ao final de prazo entregará bem que compense o que fora concedido anteriormente. Desse modo, o instituto do crédito se firmou e consolidou na confiança e na credibilidade do reembolso de quem tomou

emprestado; não mais surpreendente de que a raiz da palavra crédito tenha origem latina “credo”, correspondendo ao “Eu acredito”. (HISSA, 2012 apud FERGUSON, et al., 2009).

É evidente que crédito é um dos recursos mais utilizado nos dias atuais, porém, devido à grande facilidade para obtenção de crédito seja com o comprometimento de pagamentos a vista ou parcelado, há um grande risco de atraso de pagamentos, por essa razão as instituições financeiras utilizam técnicas para analisar as políticas de concessão de crédito, evitando futura inadimplência.

2.2.2 Análise de Crédito

Schrickel (2000, p. 27) ressalta que: "a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas". Analisar o crédito se define em uma estratégia eficiente que busca reduzir o índice da inadimplência.

Ao autor acima complementa ainda:

O principal objetivo da análise de crédito numa instituição financeira (como pra qualquer outro prestador) é o de identificar os riscos nas situações de empréstimos, evidenciar conclusões quanto a capacidade de repagamento do tomador, e fazer recomendações relativas á melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, a luz das necessidades financeiras do solicitante, dos riscos identificados e mantendo, adicionalmente, sob perspectiva, a maximização dos resultados da instituição (SCHRICKEL,2000,p. 25).

A partir destas definições, Santos (2000, p.15) destaca, “daí a necessidade de que o credor faça uma análise cuidadosa da capacidade financeira de cada cliente, antes da concessão do financiamento”.

Para minimizar o risco de crédito, a instituição financeira quer não apenas obter retorno financeiro, como garantir o cumprimento da obrigação contraída junto aos clientes que aplicaram seu dinheiro em busca de segurança, solidez e capacidade de aumento do valor investido (SCHRICKEL, 1997).

Oréface (2007, p. 8) adverte que a avaliação do risco de crédito está ligada à disponibilidade, qualidade e técnicas de processamento estatístico dos dados disponíveis sobre o histórico do cliente.

Diante desse contexto, é fato que antes de qualquer concessão de crédito deve haver um cadastro de clientes com informações atualizadas visando realizar a análise de cadastro de forma eficiente, e assim, estabelecer limite de crédito, prazos e taxas para realizar a operação.

2.2.3 Risco de Crédito

Conforme afirmação de Silva (2006, p. 30) “cada vez que um banco concede um empréstimo ou um financiamento está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento”. Ou seja, o risco de crédito pode ser definido como a possibilidade do devedor não honrar com suas obrigações e não assumir o compromisso de pagamento da dívida.

Silva complementa (2006, p. 78):

Os bancos, em geral, tendem a ter critérios rigorosos na concessão de crédito, pois o prejuízo decorrente do não recebimento de uma operação de crédito representará a perda do montante emprestado. Todavia, numa empresa, a perda com um incobrável concentra-se no custo da mercadoria vendida. Quanto maior for à margem bruta (na indústria ou no comércio), maior flexibilidade pode ser adotada nos padrões de crédito.

Entretanto, a partir da concepção de Santos (2000), ao perceber o que o cliente enfrenta dificuldades no pagamento de sua dívida, deve diagnosticar as causas que estão levando ao endividamento e tomar medidas necessárias para negociação e recuperação de crédito.

Vale ressaltar que independente da atividade ou segmento, o risco de crédito é inevitável. Entretanto, as empresas devem rever as políticas para análise de concessão do crédito baseado no conhecimento do perfil do cliente por meio de um cadastro adequado e que proporcione informações amplas e seguras.

2.2.3.1 Linha de Crédito – Financiamento de Veículos

A operação de financiamento pode ser caracterizada como um contrato entre o cliente e a instituição financeira com destinação específica dos recursos tomados, ou seja, a aquisição de um veículo.

Conforme define Silva (2006, p. 341):

Financiamento de veículos é feito através das chamadas financeiras ou de empresas leasing. No financiamento do veículo, normalmente há uma parcela inicial paga pelo cliente e o restante é financiado para pagamento em parcelas mensais durante certo período. Os tomadores de financiamento podem ser pessoas físicas, como assalariados, autônomos e empresários, por exemplo. O valor do financiamento é um dado relevante, porém o valor da prestação mensal é o que merecerá maior atenção do financiador, de modo que o orçamento do financiado suporte o valor do novo compromisso mensal de pagamento.

Para a aquisição de automóveis, no decorrer do estudo serão descritas as modalidades de crédito mais utilizadas pelos consumidores que são o Crédito Direto ao Consumidor-CDC e as Sociedades de Arrendamento Mercantil – *Leasing*. Por esta razão, se torna necessário a abordagem das opções de financiamento e características dessas atividades.

a) Crédito Direto ao Consumidor - CDC

Segundo Silva (2006, p. 371), “o CDC (Crédito Direto ao Consumidor) é destinado ao financiamento de bens e serviços”. É uma das formas mais comuns de financiamento por aderir à forma de empréstimo com parcelas fixas.

A operação pode ser caracterizada como:

Trata-se de linha de crédito destinada a financiar a prestação de serviços e aquisição de bens duráveis com amortizações mensais fixas, já com os encargos envolvidos. Os bens duráveis financiados podem ser novos ou usados. Como exemplos mais importantes desse tipo de financiamento, temos a destinação para a aquisição de veículos e bens eletrodomésticos. Usualmente, o próprio bem objeto do financiamento (exemplo: carro, máquina e equipamento) representa a garantia para o banco, quando o cliente sofre uma perda (total ou parcial) da renda, impossibilitando seu pagamento. (SANTOS, 2000, p. 26)

A condição de pagamento para esta modalidade de financiamento é variável, dependendo do valor do bem a ser financiado, sua depreciação também influencia no prazo de pagamento do comprador, as condições de pagamento e taxas aplicadas são impostas pela própria instituição financeira, que são operadas por comércios ou revendas (BRITO, 2005).

Fernandes (2006) destaca ainda que a análise de crédito referente a essa operação é tarefa realizada pelo banco e não do negociante, sendo que ao financiar

o bem em um maior número de prestações resulta em uma boa margem de lucro devido ao prazo maior estabelecido para pagamento. Porém o devedor pode amortizar a dívida antecipando o pagamento de seu saldo devedor.

b) Sociedade de Arrendamento Mercantil - *Leasing*

O arrendamento mercantil (*leasing*, em inglês) é uma forma de financiamento de bens do Ativo Imobilizado (HOJI, 2014, p. 220). Segundo Brito (2005, p. 140), o principal objetivo do *Leasing* é “financiar clientes pessoa física e jurídica, tendo como objetivo a aquisição de um bem”.

Com base na definição de Assaf Neto (2001), a operação de *leasing* funciona entre a empresa produtora do bem ativo e a empresa que necessita do bem. Basicamente seu funcionamento se dá por meio de um contrato de aluguel, aderindo à utilização do bem e efetuando o pagamento na forma de aluguel.

Andrezo e Lima (2007, p. 104) descrevem como funciona a operação:

Há três partes na operação: o fornecedor, o arrendador e o arrendatário. Ao fornecedor cabe, após vender o bem ao arrendador, entregá-lo ao arrendatário. O arrendador, por sua vez, é o proprietário do bem adquirido junto ao fornecedor conforme escolha do arrendatário, enquanto o arrendatário determina as especificações do bem e usa-o pelo prazo previsto no contrato mediante contraprestações.

Santos (2000) afirma que ao final do contrato, no caso de financiamento de automóveis, o cliente arrendatário poderá optar por uma das três opções: a) Comprar o bem pelo valor residual; b) Apresentar interessados na compra do bem pelo valor residual; e c) Devolver o bem à arrendadora. Brito (2005) destaca que o prazo é em longo prazo, se tratando de veículos o prazo estipulado é 2 anos, e em relação a imóveis com um prazo mais estendido, conforme a política de crédito da instituição financeira.

Com base em Rocha (2007) a operação *leasing* pode ser operacional e financeiro as quais possuem características diferentes. No *leasing* operacional ocorre que o contratante ou cliente pode devolver o bem ao arrendador, já no *leasing* financeiro deve ser realizada a transferência do bem arrendado ao arrendador, arrendatário ou terceiros, dependendo de quem seja o interesse na compra.

Esta operação, assim como qualquer outra operação que envolve crédito possui riscos financeiros e operacionais e é realizada somente por sociedade de arrendamento mercantil ou bancos múltiplos com carteira de arrendamento mercantil autorizados a funcionar pelo BACEN.

2.3 COBRANÇA

Segundo Santos (2000) a função de cobrança é de recuperar créditos em atraso de forma que cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito.

Conforme destaca Pereira (1991), a cobrança no contexto da empresa tem fundamental importância, pois traz retorno do dinheiro que circula pela praça ao caixa da empresa.

A partir desse contexto pode-se dizer que a empresa tem o direito de realizar a cobrança. Há várias ferramentas para disponíveis para instituições financeiras para recuperação do crédito concedido, porém fica a critério da empresa definir qual o mecanismo de cobrança que irá ser utilizado.

Toda carteira bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação (total ou parcial) do empréstimo: envio de cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto judicial (SANTOS, 2000, p. 147).

Para Blatt (1997), o setor de Carteiras Bancárias, em específico, tem uma posição destacada no departamento de cobrança, pois representa uma grande geração de lucros para os bancos.

De acordo com um manual do Sebrae - SP (2008, p. 6) são definidas algumas regras para se obter sucesso no processo de recuperação de dívidas, sendo utilizada primeiramente a cobrança instantânea, que se caracteriza por ser rápida e geralmente eficaz, em seguida a cobrança tradicional prévia a qual se inicia após 30 dias de atraso no pagamento, respeito às normas do Código de Defesa do Consumidor e por uma equipe especializada, e depois, a utilização do protesto também é uma forma eficiente, visto que é ágil e sem despesas para o credor.

O processo de recuperação de crédito, empregado pelas instituições financeiras, utiliza uma série de ações de cobrança, de acordo com o perfil do cliente

e são aplicados de acordo com o tempo de atraso da dívida. Entretanto, a partir das técnicas mais utilizadas, não há como estabelecer um padrão de negociação da dívida. Uma forma de diminuir os riscos é trabalhar a política de cobrança juntamente com a política de concessão de crédito, tendo ciência de todos os riscos relacionados à operação de concessão de crédito e posterior pagamento do crédito concedido.

2.3.1 Cobrança Terceirizada

A recuperação de créditos pelas assessorias de cobrança é uma das formas variadas de cobrança, onde pode ter retornos significativos devido à estratégia utilizada. Por meio da negociação cautelosa com o cliente facilita a chance de pagamento e atualização da dívida. Leoni e Leoni (1997), afirma que o método de terceirizar a cobrança, é utilizado após serem utilizadas todas as outras ferramentas básicas, como cobrança via cartas, telefonemas, cobrança pessoal, protesto, etc. Tal situação se tornou uma oportunidade de negócio para as centrais de teleatendimento, que passaram a investir em tecnologia e estratégias para recuperação de créditos e redução do alto índice de inadimplência.

Conforme Giosa (1993, p.11) é destacada a importância deste segmento:

A terceirização é uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando a organização com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para sua atividade principal.

De acordo com o manual do Sebrae – ES (2010) referente a escritórios de cobrança, é ressaltado que este tipo de empresa presta serviços a diversas companhias de tamanhos diferentes, sendo responsável pela cobrança extrajudicial e judicial das dívidas e abertura de cadastro de clientes. Complementam ainda “A prestação de serviço, ato por natureza intangível, tem como objetivo a satisfação de um desejo ou suprimento de uma necessidade independente da posse de um bem físico”.

Para Pereira (1991), a cobrança por telefone é uma forma eficaz de efetuar a cobrança, pois as empresas mantêm contato com o cliente, informando-o

de sua dívida e das consequências de não honrar com seus compromissos. Por meio da ligação pode-se obter um contato rápido e ágil com o cliente.

Leoni e Leoni (1997) acrescentam que ao obter contato telefônico com o cliente ocorre o esclarecimento de eventuais dúvidas junto ao departamento específico das contas a pagar. É uma forma bastante usada, pelo fato de amigavelmente não constranger o cliente, podendo até realizar um acordo com promessa de pagamento.

O serviço de contato com o cliente, via ligação telefônica, promove o crescimento das empresas chamadas de *call center*, especializadas neste segmento de cobrança (ORÉFICE, 2007). Com base na visão de Oréfice (2007), em relação à utilização das empresas de *call center*, a forma de realizar a ação de renegociação, via contato telefônico, começou a ser utilizada pelas instituições financeiras no Brasil, devido aos avanços tecnológicos, desenvolvidos nas últimas décadas.

O contato telefônico é uma importante ferramenta de cobrança de dívidas que pode trazer resultados eficazes para as organizações, desde que utilizado de maneira correta, como o uso de treinamentos constantes para desenvolver a função de negociador.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (2002 apud RICCI et al.,2010) , os operadores de *telemarketing* possuem a função de:

Atender usuários, oferecer serviços e produtos, prestar serviços técnicos especializados, realizar pesquisas, fazer serviços de cobranças e cadastramento de cliente, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes. (CBO, 2002).

Segundo Ricci (2010), a rotina de trabalho de um operador de cobrança é baseada na negociação das dívidas com o devedor pelo telefone. Após o contato com o devedor inicia-se a negociação. Apresentam as propostas de quitação ou parcelamento da dívida, de acordo com o tempo de atraso, dando opções de novas datas para pagamento. Quando o acordo é fechado, o operador emite um boleto ao *Back Office*. Esta atividade é um tanto complexa e requer profissionalismo dos profissionais. Nesse sentido, a Associação Nacional das Empresas de Recuperação de Crédito (ASERC) aborda a eficiência em um profissional de cobrança “[...] para ser competitivo no momento atual, é necessário ir além das expectativas e criar

mecanismos que facilitem para o cliente efetuar o pagamento da dívida, principalmente se ela tiver em atraso.

2.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O setor de serviços possui grande valor para a economia e teve reconhecimento como atividade econômica desde a Grécia Clássica na sociedade escravocrata e agrícola. Desenvolveu-se na idade média com o transporte de especiarias e tecidos, tornou-se atividade economicamente importante de vários países e fez-se a riqueza de cidades-estado como Veneza. Entretanto, a partir do século XVIII, com a primeira Revolução Industrial, os serviços perdem sua importância econômica, sendo retomada no século XX e mantida em crescimento até os dias atuais (CORRÊA E COAN, 2002).

O setor terciário que integra a prestação de serviços vem apresentando crescimento nas últimas décadas. Responsável pela maior parcela de participação no PIB mundial, o setor tem crescente aumento no número de empregos e na geração de riqueza em relação aos demais setores da economia (CORRÊA E COAN, 2002). A partir desta concepção Paladini (2013, p. 2) enfatiza que: “segundo o IBGE (2012), o setor de serviços corresponde a cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, considerando a soma de tudo o que a atividade econômica do país produz, de cada dez unidades, sete vem da prestação de serviços”.

Com base na afirmação de Lovelock (2006), a partir do aumento da produtividade e automação na agricultura e indústria juntamente com a crescente procura por serviços novos e tradicionais, resultou no aumento de busca por mão-de-obra para empregar neste segmento. É evidente que esta procura por serviços gera resultado positivo, e por sua vez, significa também que haverá maiores concorrências. A partir disso, as organizações serão estimuladas a inovar por meio da obtenção de novas tecnologias, e diante das infinidades de opções de serviços ofertadas, conseqüentemente, o comportamento dos clientes irá evoluir e irá exigir mais dos gerentes destas organizações a melhoria contínua de seus serviços juntamente com uma boa estratégia.

Conforme afirmação de Paladini (2013), a concorrência passou a exigir mais das organizações, definindo novas posturas, com o foco maior em seu ramo específico de negócio. As atividades empresariais passaram a se transformar em

entidades parceiras, permitindo que cada empresa concentrasse seus esforços em sua atividade principal, fato chamado de terceirização.

O conceito de serviço é definido conforme Corrêa e Coan (2002, p. 75) como: “[...] é na verdade uma declaração das intenções, uma proposta de o que e como a organização pretende oferecer aos chamados *stakeholders* [...]. Define de certa forma o valor que a empresa de serviço pretende criar e entregar.” Johnston (2002, p. 58) complementa: “o conceito de serviço é mais do que uma “idéia”. Idéia é uma noção inicial de um serviço. Um conceito de serviço é uma figura mais completa, que incluem alguns detalhes sobre como o serviço será, os resultados e a experiência”. Entretanto, a partir da concepção de Las Casas (2006), uma das melhores definições de serviços, de forma simples e objetiva seja agregado a um bem ou não é que os serviços são atos, ações, desempenho.

Algumas das principais características atribuídas aos serviços são abordadas por Carvalho; Paladini (2012, p. 330):

- a) **Intangibilidade:** Abstração dos serviços, ou seja, o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física.
- b) **Heterogeneidade:** os serviços são caracterizados pela realização de tarefas com base no relacionamento entre pessoas. Assim, este componente se torna responsável pela imprevisibilidade e heterogeneidade que permeiam as ações, reações expectativas e as situações pessoais nos serviços.
- c) **Estocabilidade:** o serviço só é realizado e entregue no mesmo momento, por isso não é possível usar o conceito de estoque em serviços.
- d) **Necessidade de participação do cliente:** os serviços necessitam da presença do cliente para a sua produção [...]. Existe um alto nível de contato entre o consumidor e a operação.
- e) **Simultaneidade:** os bens são quase sempre produzidos antes de o consumidor recebê-los. Já os serviços são frequentemente produzidos simultaneamente com seu consumo.
- f) **Qualidade:** em razão de os consumidores não participarem do processo de produção dos bens, os julgamentos sobre a qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens [...].

Os serviços prestados com qualidade levam às empresas a obterem lucro, porém, diante da competitividade, é cada vez mais difícil manter-se no mercado com concorrentes tão eficientes e clientes cada vez mais exigentes por meio da prestação de serviços Corrêa e Coan (2002). Neste contexto Lovelock (2006, p. 51) complementa: “à medida que a concorrência se intensifica no setor de serviços, torna-se cada vez mais importante para as organizações de serviços

diferenciarem seus produtos de modo que sejam mais significativos para os clientes”.

2.5 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Para a empresa se fortalecer no mercado é fundamental desenvolver cada vez mais a qualidade em seus serviços. Com base na abordagem de Paladini (2013), em relação à avaliação de qualidade em serviços ou bens intangíveis, trata-se de uma análise do comportamento e sensibilidade do consumidor diante de uma determinada situação, ou seja, não há uma técnica clara ou concreta de avaliar, pois cada situação provoca reações diferentes. Neste sentido, Corrêa e Coan (2002, p. 37) afirmam que: “para criar qualidade do serviço e produtividade dos recursos nos níveis necessários, é imprescindível tratar do que chamamos de “competências da empresa”, seus recursos, suas ferramentas, as armas com as quais os gestores vão operar para ajudar a organização a atingir seus objetivos”.

Pode-se dizer que as empresas buscam oferecer um serviço de qualidade produzindo com menos recursos. Esse processo segundo Corrêa e Coan (2002) iniciou no século XX, com Frederick Taylor, onde o objetivo de Taylor era estudar formas de aumentar a eficiência em processos produtivos, ou seja, fazer mais produtos com menos recursos. Os princípios desenvolvidos por Taylor influenciaram alguns empreendedores, como exemplo, Henry Ford, a trazer para o ambiente industrial os princípios da administração científica acrescentada da idéia de padronização das tarefas aumentando sua produtividade. A partir de então, as técnicas de gestão das operações desenvolveram-se até metade do século nas fábricas e a partir da metade do século notou-se que a economia tercerizava-se. Logo, foram desenvolvidas tentativas de adaptar técnicas de gestão fabril à gestão de serviços.

Com base na definição de Las Casas (2006): “qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem capacidade de proporcionar satisfação”. Já na visão de Bateson (2001, p. 363) “a qualidade é conceituada mais geralmente como uma atitude, a avaliação global do cliente de uma oferta de serviço. A qualidade é criada a partir de uma série de experiências avaliadas e por

isso é muito menos dinâmica do que a satisfação”. Na concepção de Bateson (2001), os prestadores de serviço ao iniciar uma avaliação de qualidade na organização precisam do envolvimento de toda a organização na tarefa, com o intuito de entender os detalhes das necessidades do cliente e as limitações que a empresa atua, com foco na qualidade e busca de todo o suporte necessário a essa missão.

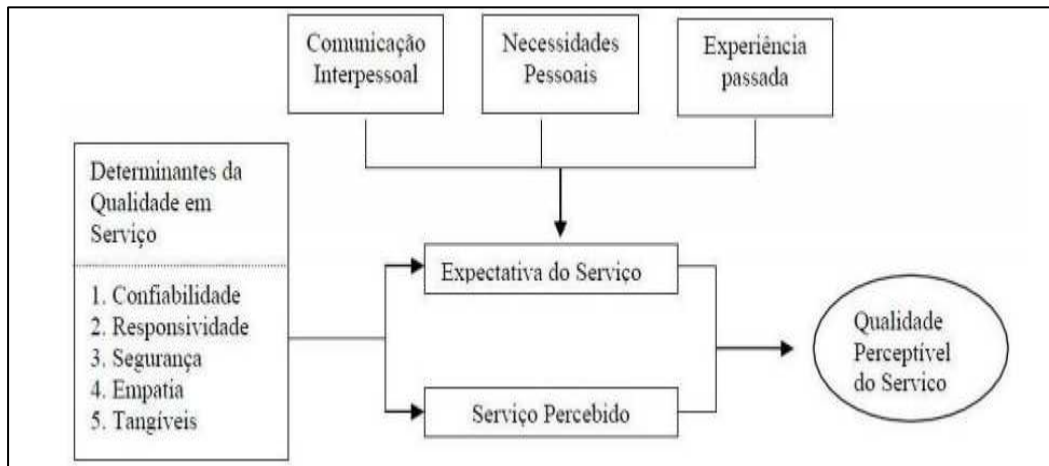
Conforme conceitua Albrecht (2002, p. 47): “Os serviços não são *uma* vantagem competitiva; são *a* vantagem competitiva. As pessoas não se limitam a comprar bens e serviços; elas também compram expectativas”. A partir dessa perspectiva, o autor ainda enfatiza que o cliente tem a expectativa de que o produto adquirido contenha os benefícios oferecidos pelo vendedor e que se não o tenha honre com sua palavra e substitua o produto. Neste sentido Carvalho e Paladini (2012) destacam que os clientes não são iguais e possuem necessidade/desejos diferentes, por essa razão, só será possível atendê-los de maneira adequada naquilo que esperam, se for compreendido quais são os pontos que precisam de melhoria para melhor atender as expectativas dos clientes.

Uma questão abordada por Albrecht (1992, p. 4):

Os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço. O controle de qualidade se altera drasticamente quando o produto é uma interação e não um objeto. A qualidade do produto “serviço” encontra-se num estado precário – está nas mãos dos empregados que prestam o serviço, que o “produzem” e entregam ao cliente. Os administradores só podem afetar a qualidade do serviço indiretamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente. Muitos administradores ainda não percebem este fato.

A qualidade de serviço das empresas de sucesso possui vantagem competitiva em seu desempenho em relação aos seus concorrentes. Para tanto, faz-se necessário distinguir qualidade de serviço de satisfação do cliente, onde, sem dúvida os dois conceitos são interligados. Conforme alguns especialistas, a satisfação do cliente se refere a uma avaliação rápida, específica de um determinado atendimento, e a qualidade de serviço está relacionado a uma atitude de avaliação das ações desempenhadas pela empresa ao longo do tempo, conforme demonstrado na Figura 2 (BATESON, 2001).

Figura 2: Qualidade percebida do serviço.



Fonte: (FITZSIMMONS et al., 1985, apud PARASURAMAN; ZEIHAMI e BERRY, 1985, p. 48).

De acordo com Fitzsimmons (2000), as dimensões da qualidade podem ser representadas conforme a figura 2, onde por meio de uma pesquisa feita por pesquisadores de marketing com a análise de alguns tipos de serviços, tais como: serviços bancários, corretoras de seguros e companhias de cartão de crédito, foi possível identificar as cinco primeiras dimensões que os clientes fazem uso para julgar a qualidade dos serviços oferecidos, que são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, relacionadas em ordem decrescente de importância.

Conforme definições de Fitzsimmons (2000), entre as determinantes relacionadas à avaliação da qualidade, tem-se:

Confiabilidade: se refere à habilidade de entregar o serviço esperado com confiança e precisão, ou seja, no tempo certo, visto que o cliente espera um serviço no prazo e sem defeitos.

Responsabilidade: é a competência de se dispor para atender os clientes e fornecer um bom serviço. Como por exemplo, não deixar o cliente a espera por muito tempo, ou achar solução rápida para uma determinada situação que ocorra falhas.

Segurança: é a capacidade de oferecer confiança, sem que gere dúvida ou risco aos clientes. Essa dimensão possui como características: boa comunicação com o cliente, transmitindo sigilo, cortesia e respeito ao cliente.

Empatia: é a capacidade de compreender o cliente, demonstrando interesse e atenção para atender seus pedidos. Tem como característica, buscar entender o cliente com abertura e sensibilidade, buscando atender sua real necessidade.

Tangibilidade: relacionada com os aspectos físicos e humanos, é a análise do ambiente e das pessoas envolvidas no processo do serviço. Como por exemplo, o estado de um ambiente, no que se refere à limpeza, é um elemento que requer cuidado e atenção do responsável pelo serviço.

Com base no fundamento, estas são as cinco dimensões utilizadas para realizar a avaliação sobre a qualidade dos serviços, baseada na comparação do serviço esperado e o percebido. A diferença destes serviços é a medição da qualidade do serviço oferecido, tendo satisfação boa ou ruim conforme avaliação do cliente.

2.6 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Os processos administrativos dão o suporte à área de produção e administrativas de toda organização. Constituem-se das atividades meio, ou seja, é uma tarefa necessária que auxilia a realizar as atividades fim, sendo essencial para entrega do serviço ou produto (CRUZ, 2005). Na mesma linha de raciocínio Cury (2005, p. 311) aborda a definição de processos administrativos como sendo: “fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios”. Isto é, o autor enfatiza que por trás da série de tarefas realizadas a fim de gerar produto e/ou serviço possui valor agregado em relação ao fim específico.

Conforme Cury (2005), ao analisar uma empresa nota-se que são diversas funções desempenhadas em seu meio, por meio do organograma é possível visualizar de forma clara os departamentos, divisões e os órgãos que compõem a estrutura organizacional sendo uma importante ferramenta na organização, porém, o gerenciamento fica em torno do gráfico que representa a estrutura da empresa e não no negócio em si. Por conseguinte, não é possível realizar uma análise de desempenho organizacional eficaz, somente após uma

avaliação e entendimento de seus processos, atividades e tarefas, proporcionando a efetiva avaliação de desempenho organizacional.

Neste sentido, Cury (2005) aborda que as organizações devem ter um enfoque no modo horizontal onde atuam os processos, e também a abordagem vertical, com foco na hierarquia das funções. Em relação à visão horizontal de uma organização, inicialmente tem de ser:

- Incluir os três ingredientes não evidenciados no organograma – o cliente, o produto e o fluxo de trabalho;
- Permitir ver a forma como o trabalho é realmente feito por processos que cortam as fronteiras organizacionais;
- Mostrar os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meios dos quais são produzidos produtos e serviços. (CURY, 2005, p. 320).

Ao contrário da perspectiva horizontal, análise vertical de uma organização se refere ao conhecimento que os gerentes possuem de seus negócios, ou até mesmo, possuem entendimento mais não os compreende minuciosamente ou os descreve sem o auxílio do organograma, onde pelos setores associa as funções desempenhadas (CURY, 2005).

Com base no autor Cruz (2005, p. 67) o objetivo dos processos administrativos é “[...] processar entradas, lógicas e físicas para entregar aos clientes o resultado esperando por eles”. Neste sentido, são inúmeras as tarefas no dia-a-dia de uma empresa, e na forma em que aumente a complexidade no processo de tomada de decisão, os executivos devem buscar sistemas de informações eficientes e eficazes, que colaborem na geração de informações rápidas e precisas (OLIVEIRA, 2010).

Dessa forma, é importante destacar que a administração de processos está diretamente relacionada com a qualidade total, portanto, todas as ações em melhoria e mudança no processo são fatores que garantem qualidade ao cliente e faz com que atendam as expectativas em relação ao desejo e custo do produto ou serviço (OLIVEIRA, 2006).

2.7 PADRONIZAÇÃO

O conceito de padronização é abordado por Silva (2014, p. 96) “em resumo, padronizar é elaborar documentos descrevendo a forma que uma atividade,

processo, tarefa ou função precisa ser executada e implantá-los na empresa”. Já para Falconi (1999, p. 31) “o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”.

O autor destaca ainda a importância da padronização de produtos, elementos e procedimentos, como um processo eficiente que utiliza de poucos recursos, bem como, a redução de tempo do ciclo do processo que elimina algumas etapas com o objetivo de simplificar o processo, conseqüentemente, ocorre um entendimento maior do processo, fazendo que os problemas apareçam mais rápidos e evitando os possíveis erros, além de definir um padrão definido para diminuir as variações dos processos produtivos (SILVA, 2014).

Segundo Falconi (1992, p. 1) “a padronização é o caminho seguro para a produtividade e competitividade ao nível internacional, pois é uma das bases onde se assenta o moderno gerenciamento”. Para o autor, ainda, a padronização deve ser vista na organização como um método que traga melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazo, segurança, etc.

Para Nóbrega (1997) a padronização está diretamente relacionada à qualidade em serviços. Um ambiente em que as tarefas são pouco exercitadas se torna mais difícil de executar quando não existe um padrão definido para a operação, por esta razão, o controle de qualidade começa com a definição de um padrão, ou seja, um objetivo a ser alcançado, e no decorrer da operação deve utilizar-se da verificação dos resultados obtidos a fim de comparar com o padrão que deseja estabelecer.

Na visão de Campos (1992, p. 9) “todo processo ou sistema deve garantir a qualidade total para o processo seguinte. Para que isto ocorra deve ser praticado o controle da qualidade.” Neste sentido, o autor destaca a importância do controle de qualidade dentro do processo, que objetiva justamente eliminar as causas dos problemas e resultados insatisfatórios. Sendo que é de extrema importância que a empresa como um todo se envolva para manter a qualidade garantindo satisfazer as necessidades de seus clientes.

2.8 FLUXOGRAMA

O fluxograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa (Carreira, 2009, p. 101). Com base na definição de Cury (2005), o fluxograma é um gráfico que reproduz o fluxo ou prosseguimento normal de qualquer trabalho, produto ou documento e representa uma técnica de visualizar um processo que é bastante utilizado nas empresas. Por sua vez, Cruz (2013) afirma que o fluxograma é uma das técnicas mais utilizadas para desenhar o fluxo de processos, mesmo que usada de diversas formas diferentes. A importância deste método é apontada por Oliveira (2010, p. 263) “é uma importante representação gráfica que permite esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos”.

A representação gráfica pode ainda ser definida como:

Ele representa, com racionalidade, lógica, clareza e síntese, as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais. O fluxograma, por meio de símbolos convencionais, representa, de forma dinâmica, o fluxo ou a sequência normal de trabalho. (OLIVEIRA, 2010, p. 264).

No contexto de melhoria empresarial, Cury (2005) destaca seu ponto de vista em relação aos fluxogramas e sua aplicação sendo considerada uma ferramenta de grande valor para entender o funcionamento interno de uma empresa e a ligação entre os processos. Sua importância se dá também em documentar um processo sendo possível identificar as áreas que precisam ser melhoradas, da mesma forma, por meio desse instrumento é possível fazer a comparação de como um processo deveria funcionar e de que como está sendo realizado. Além disso, com a elaboração de um bom fluxograma ocorre melhor comunicação entre as áreas que necessitam solucionar problemas mais complexos.

A importância de um fluxograma dentro da organização é abordada por Oliveira (2010), onde destaca que ao demonstrar a sequência de um trabalho é possível visualizar se há racionalização de recursos materiais e humanos e ainda fazer a melhor divisão das tarefas. Além disso, com o auxílio dos fluxogramas pode-se descobrir pontos que apresentam falhas e mostra claramente como os processos são feitos. Ainda segundo ao autor, o fluxograma possui inúmeras vantagens,

podendo ser destacada: a análise da eficiência do funcionamento do sistema, onde, por meio das simbologias, possibilita uma leitura dos métodos simples e complexos; é possível também identificar mais facilmente os pontos fortes e fracos do método que vem sendo utilizado e propicia a atualização e manutenção do método de modo mais adequado.

De acordo com Falconi (1999, p. 31) “o fluxograma é utilizado com dois objetivos: garantir a qualidade; e aumentar a produtividade”. Afirma ainda que “o fluxograma é o início da padronização”. Carreira (2009, p. 101) destaca que “é recomendável que o estudo de racionalização de processos seja iniciado pelos processos críticos da empresa, pois podem trazer resultados mais significativos”.


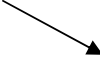

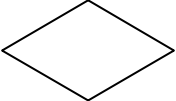


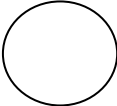
Para a elaboração de um fluxograma deve ser feita uma pesquisa junto aos setores da organização que serão analisados, a fim de levantar todos os dados da forma em que é realizado um determinado trabalho, visando acompanhá-la para obter até mesmo os detalhes envolvidos no processo (BALLESTERO-ALVAREZ 2006). O autor aponta ainda que basicamente existem dois tipos de fluxogramas: os que são mais adequados para descrever atividades que contem poucos passos e, por outro lado, os mais complexos que envolvem o início e fim de uma quantidade maior de ações, funções e áreas. Neste sentido, vale destacar o que deve considerado na análise da estrutura para desenhar o processo, “pequenas atividades: aquelas com até trinta passos e não envolvendo mais do que três áreas. Atividades complexas: com mais de trinta passos ou envolvendo mais que três áreas” (BALLESTERO-ALVAREZ, 2006, p. 243).

Com base na afirmação de Silva (2014) para iniciar um fluxograma é necessário realizar um levantamento da rotina do processo e destaca que a técnica de fluxograma pode ser usada para uma rotina específica como para o processo global da organização.

Em relação à simbologia utilizada, Cury (2005) afirma que a o objetivo dos símbolos é representar a origem, processamento e destino da informação. Para Oliveira (2010, p. 268) “a combinação dos símbolos apresentados com uma série de outros símbolos complementares permite ampliar, esclarecer ou interpretar os diferentes passos dos métodos administrativos”.

Geralmente os símbolos mais utilizados são os seguintes:

Figura 3: Símbolos do Fluxograma

Símbolo	Nome	Função
	Terminador	Representa o início ou o fim do processo
	Fluxo	Representa o fluxo dos dados do controle de execução
	Processo	Representa uma ação ou passo
	Decisão	Representa uma condição a ser avaliada, permitindo duas ou mais alternativas de execução
	Leitura	Entrada de informações
	Impressão	Representa a saída de informações
	Conector	Representa o conector entre dois fluxogramas ou não na mesma página

Fonte: Silva (2014, p. 29).

De acordo com afirmação de Araújo (2007), os fluxogramas são adaptados de acordo com o determinado tipo de processo, se caso possui falhas menores a serem corrigidas, será representado os passos mais importantes, porém, se o processo causa problemas maiores dentro da organização aconselha-se a levar em consideração todos os fatores para representar a atividade de forma mais abrangente.

Os principais tipos de fluxograma utilizados conforme Oliveira (2010) é: fluxograma vertical, fluxograma parcial ou descritivo; e fluxograma global ou de coluna que serão brevemente descritos.

O fluxograma vertical, por sua vez, é o mais utilizado para analisar as rotinas existentes em um determinado setor de trabalho e possui maior clareza,

simplificando a análise do mesmo (CURY, 2005). As vantagens desse tipo de fluxograma são evidenciadas por Oliveira (2010), onde primeiramente pode ser um formulário padronizado e impresso, também é considerada uma técnica ágil e clara, pois os símbolos possuem fácil entendimento, além disso, a leitura para quem irá utilizar esse método é bem simplificada.

O fluxograma parcial ou descritivo possui como características: descrever o curso de uma ação e os trâmites dos documentos; ser mais utilizado em levantamentos; possui uma elaboração mais complexa comparado ao fluxograma vertical e utiliza-se desta forma quando envolve poucas rotinas (OLIVEIRA, 2010).

Em relação ao fluxograma global ou de colunas Cury (2005) aborda que neste tipo de fluxograma é possível ter uma visão global do fluxo de trabalho juntamente com a visualização dos órgãos envolvidos neste processo, por essa razão, sugere que seja de acesso de toda organização, pois analisando a rotina, pode ser elaborado um fluxograma primeiramente vertical e em seguida o global a fim de estabelecer um sistema ideal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que será utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e como ela será desenvolvida a fim de alcançar os objetivos propostos.

Boaventura (2004), afirma que nessa etapa da pesquisa será definido onde e como será realizada, quais as variáveis que a pesquisa irá envolver como a população, a amostra, os instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevista, formulário, observação, bem como, a análise e discussão dos dados e resultados.

A Metodologia segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 2) consiste em “estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações”. Destaca-se ainda que, “a Metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados para obtenção de conhecimento” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 2).

Para desenvolvimento da pesquisa conforme aponta Oliveira (1999), se faz necessário o uso de uma série de conhecimentos teóricos e práticos além da capacidade de manipular as técnicas, conhecer os métodos e outros tipos de procedimentos, com o propósito de alcançar os resultados para as questões levantadas até a finalização do projeto.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa em questão é caracterizada quanto aos fins como descritiva, no qual de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 70) “nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Por meio de um levantamento de dados, definido por Cervo; Bervian e Silva (2007), como uma operação característica da pesquisa descritiva, foram descritos o funcionamento e as ferramentas utilizadas nas operações da empresa. Os principais instrumentos utilizados foram à observação-participante e entrevistas em profundidade realizadas com os colaboradores da organização a fim de obter respostas da problemática enfrentada no dia-a-dia pela organização em estudo.

Quanto aos fins à pesquisa também é caracterizada como pesquisa exploratória que conforme abordam Cervo; Bervian e Silva (2007) possuem o objetivo de conhecer o fenômeno ou alcançar um novo entendimento dele descobrindo novas idéias para futuras pesquisas. Neste tipo de pesquisa não se restringem definir os objetivos e buscar mais informações sobre o estudo, é um estudo que vai mais além, que realiza descrições necessárias e que pretende descobrir as relações que existem entre os elementos que o compõem.

Para a obtenção de dados quanto aos meios foi utilizado o procedimento de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. A bibliografia referente ao assunto se faz necessária para o desenvolvimento da pesquisa, conforme destacam Barros; Lehfeld (2000, p. 70), “é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhadas por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados”.

A utilização da pesquisa bibliográfica foi extremamente necessária para maior conhecimento e serviu como base para desenvolver o embasamento teórico dos conceitos relacionados ao tema abordado a fim de atingir o objetivo proposto. Conforme Jung (2004, p. 160) “o estudo bibliográfico tem por finalidade conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Para a realização da pesquisa destaca-se ainda que foi utilizado um estudo de caso que ocorre em uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, localizada em Criciúma/SC, região sul de Santa Catarina. Conforme destacam Barros e Lehfeld (2000 apud TRIVINÕS, 1987), o estudo de caso pode ser dividido como: a) históricos organizacionais, neste caso um levantamento de dados da empresa que será examinada; b) utilização da observação, ligada a pesquisa qualitativa e participante, e, c) técnica realizada por meio de dados coletados em documentos ou depoimentos.

Além disso, o estudo é caracterizado quanto aos meios como pesquisa de campo, pois, conforme abordam Barros e Lehfeld (2000, p. 75): a partir do uso de técnicas como observação, participante ou não-participante, entrevistas, questionários, coleta de depoimentos, estudos do caso, o pesquisador busca as informações sobre o objeto de estudo.”

A partir dessas técnicas foi possível descrever e analisar os procedimentos atuais adotados pela empresa, a fim de verificar possíveis falhas e propor sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento das práticas utilizadas.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi aplicada na empresa em estudo que atua no segmento de prestação de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, localizada em Criciúma/SC, região sul de Santa Catarina.

Com base nos processos que foram analisados na organização, utilizaram-se de elementos para aplicação da pesquisa, neste caso, os envolvidos nas operações analisadas em três setores distintos (cobrança, administrativo e jurídico) que foram primeiramente com os gerentes de cada setor e após com os colaboradores que executam a tarefa, que são: assistente de recuperação de crédito, auxiliar de escritório e estagiários.

Por meio da opinião dos mesmos, foi possível analisar, identificar as falhas e dificuldades existentes no setor, para então sugerir métodos e melhorias a fim de solucioná-los e proporcionar resultados positivos à organização.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com a proposta de implantar melhorias nos processos e ferramentas utilizadas como forma de promover eficiência em seus serviços, neste tipo de entrevista segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 91) afirmam que “o pesquisador busca conseguir, por meio da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes de um problema de pesquisa”.

Quadro 2: Estruturação da população-alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Analisar as rotinas do processo operacional de uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, visando oportunidades de melhorias que possam otimizar o	Segundo Semestre de 2016	A empresa de Recuperação de Crédito	Setores: Cobrança, Administrativo e Jurídico	Gerente administrativo; Gerente Jurídico; Gerente recuperação de crédito; Auxiliar de escritório; estagiários; assistente de recuperação de crédito.

gerenciamento das atividades.				
-------------------------------	--	--	--	--

Fonte: A autora (2016).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo fez uso dos procedimentos de coleta de dados primários e secundários. Foram utilizadas as duas formas, sendo dados primários onde a coleta pelo próprio autor se deu dentro da organização, por meio de documentos de arquivos e entrevista direta com os colaboradores que estão envolvidos na operação, tanto quanto a utilização de dados secundários, ou seja, documentos não produzidos pelo autor e que foram fornecidos pela empresa em estudo para entender ainda mais o funcionamento das operações internas.

Quantos aos dados primários foram utilizados os instrumentos de entrevistas em profundidade e observação participante.

O estudo desenvolveu-se por meio de entrevistas em profundidade juntamente com a gerente administrativa, com o intuito de levantar todas as informações referentes aos processos desenvolvidos, questionando o funcionamento das atividades uma a uma, a fim de obter respostas que pudessem facilitar a identificação de um gargalo, problema ou falha que poderia ter oportunidade de melhoria.

A observação participante se deve pelo fato do pesquisador ser colaborador da empresa em estudo, onde facilitou a proximidade com os processos que foram analisados. Nesse método, o pesquisador acompanhou o dia de trabalho na realização dos procedimentos, visando analisar as práticas utilizadas e o desenvolvimento da tarefa do início ao fim.

Quanto à obtenção de dados secundários, foi realizada a análise dos métodos internos da empresa, ou seja, as técnicas utilizadas para a realização das atividades exercidas, objetivando mensurar a tecnologia de informação utilizada, além da utilização de documentos como manuais adotados pela empresa para a realização dos procedimentos que dão suporte para descrever os processos selecionados.

Para Jung (2004, p. 162): “documentos são as fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e a publicação”.

O estudo documental tem por objetivo construir uma base consistente de conhecimento para o desenvolvimento da pesquisa, fornecendo importantes definições referenciais. As informações que constam nesses documentos possuem algo novo e é indispensável ao projeto de pesquisa para formulação dos argumentos (JUNG, 2004).

Para a realização deste estudo foram coletados dados a partir dos documentos, dados, planilhas e manuais utilizados para a operação dos processos realizados pela empresa em estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados é feita a análise e interpretação dos dados obtidos. Em relação à pesquisa em estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, ou seja, a partir dos dados apresentados foram analisados os resultados obtidos e posteriormente definido sugestões de caminhos para tomada de decisão correta para a solução da questão-problema. Vianna (2001) ressalta que neste tipo de pesquisa a amostra utilizada pode ser pequena, caracteriza-se principalmente pelo contato direto entre o pesquisador-pesquisado e foca mais no processo do que no produto, buscando relacionar os dados com o problema-pesquisado.

Oliveira (2002, p. 117) afirma que:

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A análise dos dados obtidos foi de extrema importância para desenvolvimento da pesquisa, visto que é necessário aprofundar-se nos resultados que a pesquisa propôs com o objetivo de mensurar a qualidade das ferramentas utilizadas nos processos da empresa e possivelmente aperfeiçoar os procedimentos para que garantam a agilidade e confiança para seus clientes.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme aponta Oliveira (2002), a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões existentes em todo o mundo. Desse modo, tem-se a necessidade de utilizar de uma série de conhecimentos teóricos e práticos, além da capacidade de manipular as técnicas e conhecer os métodos a fim de alcançar resultados para as questões levantadas acerca do assunto que será estudado.

A seguir será apresentado por meio da tabela, o tipo de pesquisa que foi realizada, os meios de investigação para obtenção dos dados, as técnicas para coleta de dados, análise e interpretação dos dados. Por fim será feita a discussão dos resultados obtidos, que serão discutidos a fim de atingir o objetivo geral proposto na pesquisa.

Quadro 3: Síntese de pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Mapear os atuais processos da empresa	Exploratória Descritiva	Estudo de caso	Observação	Levantamento de dados	Qualitativa
Descrever o fluxograma das operações realizadas pela empresa	Exploratória Descritiva	Bibliográfica Estudo de caso	Entrevista e Observação	Levantamento de dados	Qualitativa
Verificar como são realizadas as atividades das principais operações	Exploratória Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista em profundidade	Entrevista individual	Qualitativa
Identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo	Exploratória Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista e Observação	Entrevista individual	Qualitativa
Propor sugestões para otimização do processo operacional	Exploratória Descritiva	Bibliográfica Estudo de caso	Bibliográfica	Observação	Qualitativa

Fonte: A autora (2016).

4 APRESENTAÇÃO ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à empresa de recuperação de crédito que teve como principal objetivo levantar dados de seu processo operacional. As informações adquiridas foram dispostas em um fluxograma onde assim foi possível realizar o mapeamento e detalhar os principais processos.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas e esclarecimento de dúvidas em relação ao processo, onde foi possível desenhar o fluxo dos processos, resultando em um fluxograma. Estes dados foram validados juntamente com a gerente administrativa apresentando o fluxo desenhado e confirmando se a sequência dos processos correspondia à realidade da empresa.

Por meio do fluxograma determinaram-se quais tarefas iriam ser estudadas em cada um dos setores e o estudo foi direcionado por acompanhar o seu desenvolvimento do início ao fim juntamente com os operadores de cada função. Sendo assim, a seguir, será apresentada uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

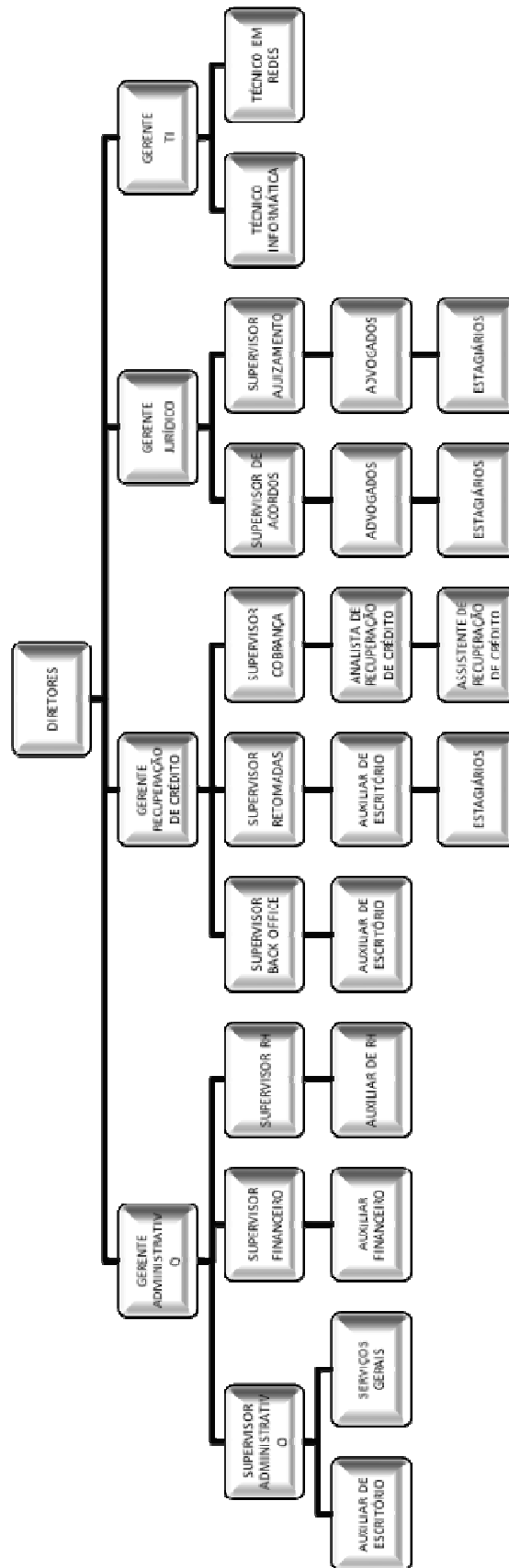
Criada no ano de 1998, o escritório de advocacia surgiu da união de profissionais com ampla experiência no mercado, atuantes junto às empresas públicas, privadas, bancos, financeiras, *factorings*, seguradoras, fumageiras entre outras.

A empresa em estudo atua no setor de prestação de serviços e têm como principais clientes instituições bancárias de grande porte, na maioria das vezes, presentes entre o eixo RJ-SP. Baseados em ampla pesquisa de mercado, teve a finalidade de definir estratégias que permitam minimizar a inadimplência e garantir a lucratividade nas operações realizadas pelos seus clientes.

Com sede na cidade de Criciúma/SC conta com mais de 400 colaboradores e uma estrutura habilitada e especializada para atender seus clientes.

Além disso, possuem filiais próprias instaladas em algumas regiões do país. A estrutura organizacional da matriz é representada conforme o organograma abaixo:

Figura 4: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A empresa é gerenciada pelos Diretores que atuam diretamente com os setores Administrativo, Recuperação de Crédito, Jurídico e Tecnologia da Informação.

O setor administrativo é responsável pelas atividades diversas relacionadas às contas a receber da empresa, sendo responsável pelo preenchimento de formulários, guias, planilhas, acompanhamento de processos de andamento do escritório, levantamento de dados, pesquisas, envio de correspondências eletrônicas (e-mails), envio de correspondências físicas (correios), arquivos de documentos, relatórios, alimentação de informação nos sistemas de uso da empresa.

O setor financeiro possui atividades relacionadas às finanças da empresa, tais como: conciliações, pagamentos das contas, controle de documentos, lançamentos de notas e controle de boletos, vencimentos e caixa, além de apresentarem relatórios mensais de pagamentos aos diretores.

O setor de Recursos Humanos é responsável por acompanhar atividades do setor pessoal, auxilia nas contratações, atendimento aos colaboradores, alimentação de dados e conferência de folha de pagamento, aquisição de vale transporte e vale refeição para os colaboradores, homologações no sindicato e todas as atividades de acompanhamento de férias, décimo terceiro e outras atividades relacionadas ao setor.

O setor de recuperação de crédito atua na localização de financiados, consulta no banco de dados para identificação de endereços, telefones e contatos diversos, alimentação de sistemas de consulta, contato e negociação com devedores.

O setor jurídico é responsável por acompanhar todos os processos ajuizados das carteiras de cobrança, além de acompanhar prazos e intimações e outras atividades relacionadas ao setor, como: acompanhamento de planilhas de processos, andamento de processos, preenchimento de formulários.

O setor de tecnologia da informação auxilia os colaboradores nas resoluções dos problemas de acesso a internet, configurações, acompanhamento dos serviços relacionados à informática.

4.2 OS PROCESSOS DA EMPRESA

A empresa inicia sua prestação de serviços no envio de "causas novas" que são enviadas pelos seus clientes, que são contratos ou títulos de crédito que estão com atraso nos pagamentos.

As causas novas são enviadas pelos clientes quando estão com atraso igual ou superior a 61 (sessenta e um) dias. Então se inicia a "cobrança administrativa", aquela que é realizada antes do ajuizamento de uma ação, visando de forma amigável e sem o adicional de custas processuais à dívida, facilitando a negociação, inclusive aplicando-se descontos de acordo com a política de cada cliente.

Quando se inicia a cobrança, no envio de causas novas pelos clientes, é realizado um cadastro de cada caso no sistema Neo, que é a ferramenta onde é feita a gestão das causas e a efetiva negociação com os devedores. O negociador acessa a causa que pretende negociar e tem todas as informações sobre a dívida, podendo cadastrar informações que obtenha durante o processo de negociação, podendo inclusive gerar boletos bancários e/ou termos de acordo quando houver êxito e houver acordo.

O escritório gera o boleto em nome do banco, que recebe os pagamentos e posteriormente repassa os valores dos honorários de cada boleto pago. Diariamente o Banco informa os pagamentos do dia anterior de cada contrato pago. Os honorários do setor de recuperação de crédito são cobrados quinzenalmente, pelo setor Administrativo, após aprovação do Banco.

Caso não haja negociação até os 61 (sessenta e um) dias em atraso, então é providenciado o ajuizamento da dívida, para que de forma judicial se consiga fazer a penhora de algum valor ou bem para quitação da mesma ou amortização, visando reduzir ao máximo o prejuízo dos credores, devendo ficar registrado que a cobrança/negociação continua de forma amigável com a oferta de descontos e condições especiais para que seja dada a baixa na ação, evitando-se possíveis futuros transtornos ao devedor, mas principalmente para que os clientes tenham de forma ágil a recuperação de seus créditos.

O escritório pode recuperar o crédito por meio de pagamentos para atualização e quitação do contrato e por meio da retomada do bem. A retomada é

realizada após a liberação de um mandado de busca e apreensão pelo Juiz. A equipe de retomadas acompanha todos os processos, para que logo após a liberação do mandado, o bem seja localizado e devolvido ao banco. O escritório tem direito a cobrança de honorários sobre cada bem devolvido ao banco, e o valor é estipulado a partir da tabela FIPE. Os honorários do setor de recuperação de crédito (cobrança) formam a receita da empresa.

Todos os gastos para o ajuizamento e acompanhamento de uma ação, são adiantados pelo escritório, como pagamento de custas iniciais, notificações, diligências, e qualquer outro tipo de despesa que o autor seja intimado a pagar. O escritório adianta os valores e posteriormente pede aprovação para o reembolso.

Esse processo é feito pelo administrativo, que confecciona os recibos, em caso de reembolso de custas, e notas fiscais em caso de pagamento de honorários advocatícios. As despesas são pagas pelo financeiro e incluídas no sistema interno da empresa, antes de ser passado para o administrativo. Por meio do sistema, a empresa tem as informações de contas a pagar, incluindo despesas do escritório e despesas reembolsáveis e de contas a receber. As notas fiscais e os recibos são encaminhados para o banco e são pagos por meio de depósito bancário na conta da empresa, que leva até 30 (trinta dias) para receber os valores. Após o pagamento, o Banco encaminha um relatório informando quais notas e recibos foram pagos.

O fluxo de processo da empresa está demonstrado na Figura 5 e os processos do funcionamento da empresa, estão detalhados nos Quadros 4 a 7.

4.2.1 Fluxograma do processo

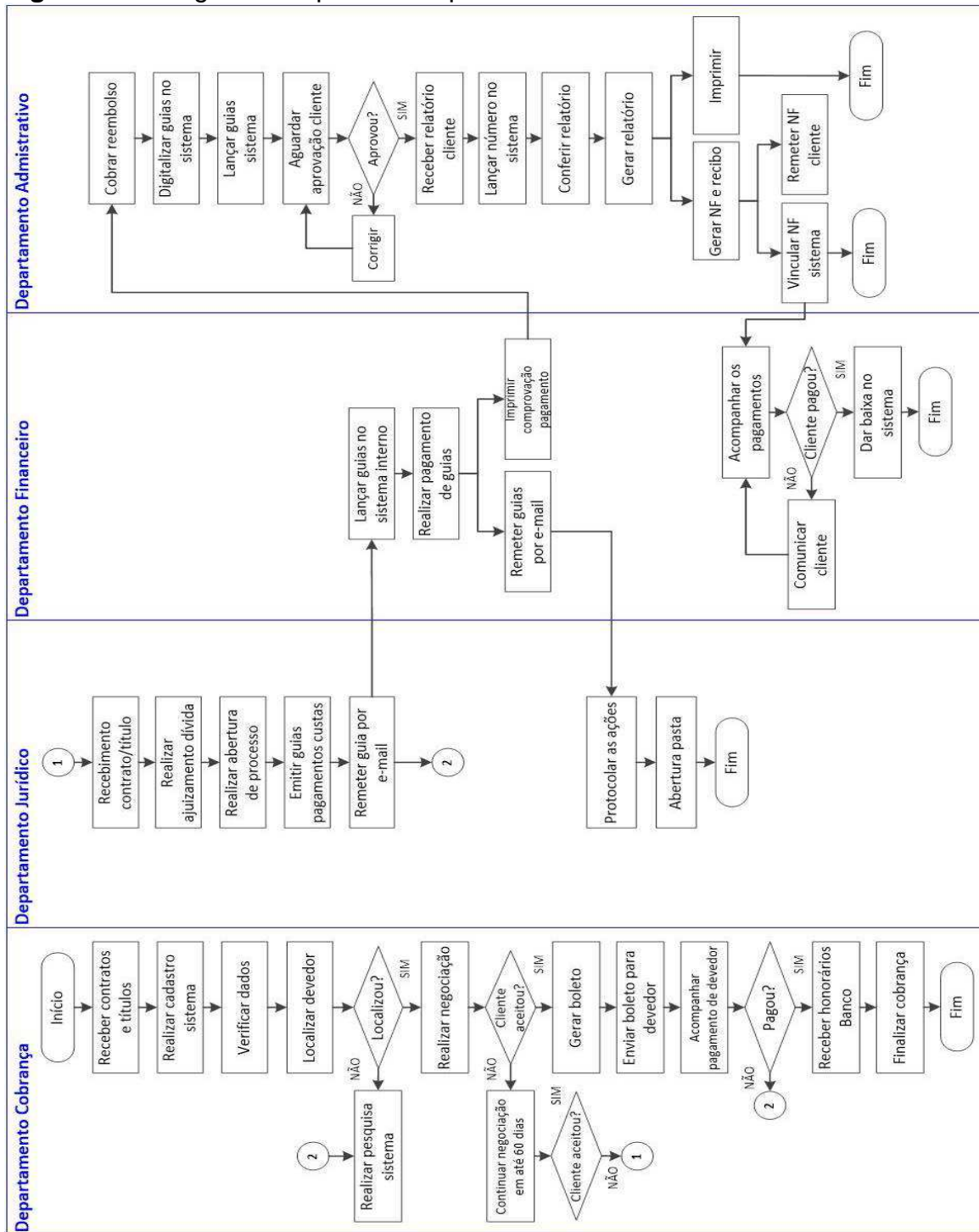
Por meio das entrevistas realizadas para coleta de dados e esclarecimento de dúvidas em relação às atividades exercidas pela empresa, foi elaborado o fluxograma, permitindo uma compreensão da organização num todo e propiciando a construção de uma resposta ao problema de pesquisa apontado, visto que é uma maneira eficiente de visualizar as atividades da empresa e tornar o processo organizacional com uma visualização mais compreensível.

O fluxograma foi à ferramenta utilizada para mapear os processos que compõem as atividades da empresa, por meio do acompanhamento das atividades, buscou-se obter melhor entendimento dos processos, identificando problemas e

apontando soluções com objetivo de melhorar ainda mais o desempenho das funções exercidas.

A seguir será apresentado o fluxograma proposto retratando o funcionamento das áreas envolvidas:

Figura 5: Fluxograma do processo operacional



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

4.2.2 Descrição do processo

Para o levantamento das informações necessárias sobre o processo operacional da empresa foi realizado entrevistas com a gerente administrativa e por intermédio da mesma, foi possível entender o funcionamento da empresa e seus setores. Assim, por meio das informações obtidas foi possível identificar a forma em que atividades são desenvolvidas na empresa.

Realizou-se a coleta de dados, por meio de entrevistas e observação direta do fluxo de trabalho desenvolvido nos setores da empresa e obteve-se o fluxograma. Por meio deste, a pesquisadora pode realizar o diagnóstico da forma como as atividades são desenvolvidas no ambiente de trabalho, objeto de estudo desta pesquisa.

A seguir serão descritas os processos que compõem as atividades do escritório:

Quadro 4: Departamento Cobrança

Item	Descrição
1	Os negociadores quando começam seu trabalho, acessam o Neo e entram nas fichas dos devedores.
2	Analisa os dados cadastrais e verificam os telefones cadastrados.
3	Começam a discar nos números visando localizar o devedor ou terceiros que seja responsável pela dívida. Muitas ligações caem em números deixados para recado e outras sequer têm atendimento;
4	Após as tentativas/ligações só resultarem em atendimentos de recados ou não conseguirem atendimento, o negociador faz pesquisas para localizar novos números e disca em busca de contato com a pessoa certa (devedor ou terceiro responsável).

Quadro 5: Departamento Jurídico

Item	Descrição
1	Receber contratos e títulos: o cliente envia relatório com os contratos que estão na base do escritório, com mais de 60 dias de atraso, e que não foi fechado acordo.
2	Realizar o ajuizamento da dívida: O escritório gera uma inicial, informando os dados do devedor e os dados do veículo financiado. Essa inicial deverá ser protocolada no fórum da cidade em que o devedor reside. Esse procedimento inicia quando possui contratos com mais de 60 dias de atraso e quando houver documentação suficiente para preencher os requisitos do judiciário.
3	Realizar abertura do processo: para protocolar a ação, o escritório adianta o valor das custas judiciais. Para cada processo judicial aberto, o fórum gera uma guia, que é calculada com base no valor da causa, que seria o valor da dívida.
4	Emitir guias pagamento de custas: A guia é emitida pelo fórum, por meio do site do T.J.
5	Remeter guias por e-mail: as guias são enviadas pelo departamento jurídico, via e-mail, para o departamento financeiro, realizar os pagamentos.
6	Lançar guias no sistema interno: as guias são impressas e lançadas no sistema interno

	da empresa, para conciliação bancária e controle de contas a receber. Assim é feito o acompanhamento se o cliente reembolsará esse valor adiantado pelo escritório.
7	Realizar pagamento das guias: As guias são pagas, via internet. Os comprovantes são enviados por e-mail, para o setor jurídico e a guia e comprovante impresso entregue ao administrativo para cobrança de reembolso.
8	Protocolo das ações: Com as guias pagas, o setor jurídico já pode realizar os protocolos das ações, que é realizado no site do Tribunal de Justiça. É aberta uma pasta física contendo todos os documentos referentes aquele processo. Essa pasta é guardada no arquivo do escritório. Todos os documentos emitidos para aquele processo é arquivado nessa determinada pasta, pois quando o advogado precisar de alguma informação, toda a documentação estará disponível nessa pasta.
9	Arquivo: são abertas pastas físicas onde é feito o arquivamento de todos os processos com documentos impressos. Essa pasta irá conter os documentos com as informações processuais e serão organizados em um arquivo ativo, ou seja, local onde contem documentos de uso contínuo do escritório, que precisam ser manuseados frequentemente. Essa pasta irá conter basicamente: petição inicial, comprovantes de pagamento das custas processuais, intimações, petições e documentos que são vinculados ao processo.
10	Cadastro e abertura das pastas utiliza-se de um sistema SGC, onde é incluído o contrato/devedor que está com ação judicial ativa. Após incluir o contrato e cadastrar as informações necessárias do devedor e inserir os devidos andamentos, é gerada uma numeração para a classificação das pastas e localização dentro do arquivo.
11	As pastas físicas são organizadas pelo número gerado no sistema.

Quadro 6: Departamento Financeiro

Item	Descrição
1	Lançar guias no sistema interno: as guias enviadas pelo setor jurídico são cadastradas uma a uma no sistema interno da empresa, verificando se o pagamento é viável aquele contrato.
2	Realizar pagamento de guias: as guias são repassadas ao responsável pelo pagamento que se dá via internet.
3	Remeter guias por e-mail: Depois de pagas são enviados os comprovantes aos solicitantes por e-mail.
4	Imprimir comprovante de pagamento: são impressos uma via do comprovante, afim de repassar ao administrativo para cobrança de reembolso.
5	Acompanhar os pagamentos: O cliente realiza os pagamentos do relatório enviado na segunda-feira, toda quinta-feira.
6	Cliente pagou: após o crédito na conta corrente, os recibos e notas fiscais são baixadas no sistema interno, informando a data do recebimento dos valores, para controle interno.
7	Não pagou: entrar em contato com o cliente via e-mail, informando as pendências de pagamento e solicitando uma previsão para pagamento.
8	Dar baixa no sistema: os valores dos contratos que foram pagos são baixados do sistema.

Quadro 7: Departamento Administrativo

Item	Descrição
1	Cobrança de reembolso: os comprovantes e guias pagas são entregues para o departamento administrativo cobrar o reembolso do cliente.
2	Digitalizar: as guias e comprovantes são digitalizadas no sistema interno do cliente, para análise e aprovação do gasto. A partir da digitalização, é gerado um lançamento no sistema.
3	Aguardar aprovação do cliente: o cliente tem o prazo D+1, para aprovar ou negar o gasto.
4	Aprovado: Diariamente, o cliente envia um relatório dos casos que foram aprovados.

	Para cada gasto é enviado um numero de aprovação. Esse número de aprovação deverá ser lançado no sistema interno do cliente. Esse lançamento é realizado manualmente pelo departamento administrativo.
5	Lançamento de custas e honorários com código de aprovação no portal do cliente: o contrato do devedor é pesquisado no sistema interno do cliente. Para cada contrato existem duas possibilidades de cadastros: se a dívida não for ajuizada, ela terá apenas uma pasta chamada cobrança. Se a dívida for ajuizada, o contrato terá uma pasta cobrança encerrada e deverá lançar os cadastros apenas na pasta processo. Tanto na pasta cobrança (não ajuizados) quanto na pasta processo (ajuizada), possui a aba financeiro onde são realizados os lançamentos. As solicitações são incluídas no sistema manualmente, uma a uma, e é impresso uma via dos cadastros, onde uma será juntada com a guia paga para aguardar no relatório de faturamento.
6	Negou: O cliente nega o reembolso do gasto no sistema, informando o motivo. O departamento corrige o erro e reenvia à solicitação de reembolso no sistema, utilizando o mesmo procedimento explicado anteriormente.
7	Receber relatório cliente: Toda segunda-feira, o cliente envia um relatório de faturamento. Esse relatório é composto por todos os casos aprovados e já lançados no sistema interno do cliente, da semana anterior. É feito a conferência do relatório de faturamento se todos os valores aprovados e lançados estão incluídos no relatório.
8	Gerar NF e recibo: O cliente informará no relatório de faturamento semanal, se o escritório deve emitir uma nota fiscal ou recibo, para pagamento do gasto. As notas fiscais e recibos são gerados no sistema interno do escritório. O cadastro da nota ou recibo é gerado automático, após emissão, para controle das contas a receber.
9	Remeter NF e recibos ao cliente: O envio é realizado via correio, sedex. O pagamento apenas é realizado após o recebimento do físico pelo cliente.

4.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Com o intuito de analisar os processos organizacionais, foi realizado um mapeamento das atividades exercidas para conhecer a rotina de trabalho dos departamentos de Recuperação de Crédito, Jurídico e Administrativo, juntamente com a gerente administrativa, gerente jurídica, gerente de recuperação de crédito e os operadores, sendo: auxiliar de escritório, assistente de recuperação de crédito e estagiários.

Com base em seu funcionamento definiu-se que os três setores principais da organização possivelmente poderiam melhorar a qualidade do serviço prestado, portanto foi definido avaliar somente as atividades consideradas críticas em cada um dos setores da organização, mas que são fundamentais para desenvolver os fluxos de trabalho.

O acompanhamento das atividades foi realizado juntamente com os funcionários que desenvolvem a operação, a fim de entender o procedimento e obter a visão do próprio colaborador que executa a tarefa, visto que ele demonstra expor

sua opinião quanto às dificuldades e problemáticas enfrentadas no dia-a-dia para a execução da tarefa.

4.3.1 Arquivamento físico setor Jurídico

No quadro 8 está especificada a atividade de arquivamento que é realizada quando um processo é ajuizado, onde é feita a abertura de uma pasta para arquivar documentos processuais, tais como: petição inicial, comprovantes de pagamentos das custas processuais, intimações, entre outros.

Quadro 8: Processo de arquivo físico

Título: Realização de cadastro no sistema SGC	
Item	Descrição
1	Acessar o sistema SGC.
2	Na tela inicial, clicar em “Novo” para cadastrar novo processo. Será gerado um número que corresponde à identificação dessa nova pasta.
3	Posteriormente uma nova tela será exibida, onde devem ser preenchidos alguns campos com as informações necessárias do processo ajuizado: <ul style="list-style-type: none"> a) No campo número do processo: inserir o número do processo ajuizado. b) Número do contrato: número do contrato do devedor. c) Cliente: se refere à parte adversa (réu). Nota: se atentar a carteira que aquele processo corresponde. d) Adverso: nome do devedor. e) Distribuição: data em que o processo foi distribuído. f) Ação: identificar se a ação ajuizada é revisional ou busca e apreensão. g) Valor da Causa: valor total do bem financiado. h) Identificação: data em que o processo foi ajuizado. i) Vara: identificar a qual vara o processo foi distribuído. Comarca: comarca em que foi distribuído o processo.
4	Inserir o andamento padrão necessário: Processo distribuído, petição inicial arquivada nesta data (Nome de quem está realizando o cadastro).
5	Clicar em “finalizar” para finalizar o cadastro.
	Inserir o código gerado pelo sistema no visor e etiqueta adaptando na pasta suspensa. Nota1: Passar uma fita durex na etiqueta para melhor fixação na pasta, por serem manuseadas diariamente pode rasgar com bastante facilidade.
6	Imprimir a tela do cadastro finalizado e armazenar o documento na pasta juntamente com a petição inicial.
7	Armazenar a pasta suspensa enfileirada no arquivo de acordo com a sequência do código atribuído. Nota2: As gavetas suportam um limite de armazenamento de pastas, portanto, ao encher a gaveta inserir um índice na gaveta para facilitar a localização das pastas. Exemplo: 4050 a 4080.
8	Para pesquisar um processo no sistema SGC quando tiver a necessidade de arquivar documentos na pasta correspondente de um processo em andamento deve abrir o programa e clicar pesquisar por? Onde estará disponível o código para localização da pasta.

4.3.2 Discador Manual setor de Recuperação de Crédito

No quadro 9 está descrito a forma como ocorre o contato com os negociadores para negociação da dívida, visando de forma amigável e sem o adicional de custas processuais à dívida, aplicando-se descontos de acordo com a política de cada cliente.

Quadro 9: Processo de discagem manual

Título: Contatar os devedores	
Item	Descrição
1	Entrar com <i>login</i> e senha no sistema Neo. Nota1: Cada operador já possui a sua base e os contatos com os devedores são realizados diariamente.
2	Cada contrato possui as informações do devedor, como telefones para contato, endereço, dados do financiamento.
3	Discar para os números do cadastro.
4	Aguardar atendimento.
5	Caso não tiver sucesso, fazer o mesmo procedimento com os números até conseguir contato.
6	Para cada tentativa, fazer um andamento no sistema, cadastrando as informações mais relevantes da conversa ou pesquisa.
7	Caso não conseguir contato, utilizar os sistemas de busca para encontrar telefones para contato a fim de localizar o devedor e iniciar a negociação.

4.3.3 Lançamento de custas e honorários com código de aprovação no portal do cliente

No quadro 10 está especificada a forma de realização da atividade de lançamentos de custas e honorários com código de aprovação do banco para posterior reembolso, atividade realizada após o pagamento das custas processuais enviadas pelo setor jurídico.

Quadro 10: Processo de lançamentos de custas e honorários para reembolso

Título: Lançamento de custas e honorários com código de aprovação no portal do cliente	
Item	Descrição
1	Após o envio da planilha de Pré-Aprovação para o banco, receber o e-mail da VP Meios Aymore-Controle Pagam [fornecedores@santander.com.br], com os códigos de aprovação que deve ser lançado no portal judicial.
2	Ao receber o e-mail, deve abrir a planilha em anexo. Nota1: A planilha é composta por: CONTRATO: número do contrato do financiado. CLIENTE: nome do financiado. SERVIÇO: tipo de custo. NÚMERO DE APROVAÇÃO: número de aprovação enviada pelo banco. VALOR BRUTO: valor da custo que vai ser reembolsada.

	EMPRESA: banco que se refere à despesa.
3	Selecionar todas as colunas da planilha > clicar em dados > filtro. Filtrar na coluna das despesas somente as custas, descartando os honorários. Nota2: Os honorários utilizam outra forma de preenchimento por esta razão lançar após lançar todas as custas.
4	Acessar o portal do cliente.
5	Realizar <i>login</i> e digitar o código de segurança. Nota2: Ao clicar no campo senha, digitar a senha utilizada para acesso no teclado virtual.
6	Posteriormente abrirá outra tela, onde deve clicar em prontuário jurídico > pesquisa causa.
7	Na próxima tela, no campo Pesquisa, inserir o número de contrato disponível na planilha e clicar em pesquisar.
8	Em seguida, na mesma tela, porém abaixo aparecerá a relação dos processos do contrato informado. Nota3: Nesta relação tem contratos “em cinza” que significa que já foram encerrados pelo banco, estes deverão ser feitos um recibo modelo no Word, visto que depois de encerrado pelo banco não há como realizar lançamentos.
9	Clicar sempre no processo que está em branco, ou seja, que possui processo em andamento sendo o processo em que a guia paga se refere.
10	Na próxima tela, clicar na pasta processo > número do processo > aba financeiro > incluir nova solicitação.
11	Nesta tela é realizado o cadastro da despesa preenchendo os campos de acordo com as informações que estão contidas na planilha. Nota4: Será necessário o preenchimento das informações: <ul style="list-style-type: none"> a) Resp. Liberação Técnica: será sempre EQUIPE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS. b) Parte contrária: selecionar o nome do financiado. c) Tipo de Lancto: selecionar qual a despesa solicitada. d) Modalidade: selecionar o item Reembolso. e) Natureza: Crédito. f) Procedimento: Padrão. g) Estorno: Não. h) Contrato: selecionar o contrato. i) Tipo de documento: recibo. j) Data do documento: data que está solicitando o cadastro. k) Número do documento: número de aprovação enviado pelo banco. l) Nota de terceiros: Sim. m) Valor: valor da custa. n) Justificativa: insere os números de contrato. Exemplo: CONTRATO Nº 20019743324
12	Após preencher todos os campos de acordo com a planilha enviada pelo banco, clicar em “salvar solicitação”.
13	Posteriormente aparecerão os lançamentos realizados, clicar em “detalhes do lançamento”.
14	Imprimir uma via da tela do cadastro. Nota5: Os contratos devem ser lançados um a um no portal do cliente, repetindo a atividade com todos os contratos que possuem códigos de aprovação.
15	Após realizar todos os lançamentos dos cadastros devem ser juntados com as guias e seus respectivos comprovantes de pagamento. Nota6: Conferir com atenção o nome do financiado e valor da guia pra ser exatamente igual a da guia paga.
16	Os documentos são guardados diariamente e serão conferidos no relatório dos casos que serão efetivamente pagos pelo banco. Depois de reembolsados, os kits são arquivados no arquivo físico da empresa.

4.4 ANÁLISE DA PESQUISA E SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.4.1 Estrutura organizacional e fluxo de processo

Por meio da análise foi observado que a empresa não possuía sua estrutura organizacional formalizada, diante disso, foi possível desenvolver e propor um organograma para organização dos setores, sendo que o mesmo foi aprovado pela gerente administrativa conforme apresentado na figura 4.

Com o intuito de propor sugestões de melhoria no processo mapeado, foi elaborado o fluxograma, sendo que a empresa também não possuía formalizado, conforme apresentado na figura 5. Foi possível identificar gargalos e apresentar soluções que torne o processo mais produtivo e propicie ainda mais qualidade nos serviços ofertados.

4.4.2 Processos críticos

Por meio do mapeamento das atividades escolhidas obtiveram-se sugestões de como agilizar o processo, coletando-as de diversas fontes. Com base no fluxograma desenvolvido o qual demonstra como o fluxo de trabalho funciona na empresa, foi possível realizar uma análise dos processos e determinou-se que certas operações poderiam ser otimizadas a fim de reduzir o tempo para elaboração da atividade e agilizar o processo, garantindo o prazo para atender o cliente.

Determinou-se que o arquivo jurídico, o discador manual e o cadastro de custas no sistema interno dos clientes poderiam ser melhorados, levando em conta o tempo utilizado para a execução das tarefas, as quais são extremamente necessárias para desenvolvimento do fluxo de trabalho.

4.4.2.1 Arquivamento físico setor jurídico

O arquivo utilizado pelo setor jurídico é de forma física, em um amplo espaço onde contem arquivos de aço. Estes possuem os trilhos nas gavetas, onde as pastas suspensas são inseridas. Esse armazenamento permite guardar uma grande quantidade de pastas em uma única gaveta, em torno de 30 a 40 pastas. É

um arquivo que está em boas condições e faz um bom uso do espaço para arquivar documentos. As pastas possuem canaletas para o encaixe das etiquetas de forma sequencial, ou seja, as pastas são organizadas uma após a outra e etiquetada de acordo com o número gerado pelo sistema de cadastros de processos novos e possui uma boa visualização. Atualmente o setor conta apenas com este sistema de cadastro de processos, onde é possível cadastrar a pasta e quando necessário, pesquisar por alguma pasta que precise de arquivamento de documentos. Pode-se observar que a empresa procura manter um padrão para a organização dos arquivos, mas o sistema não é tão eficiente quanto às informações nele contidas. Devido à quantidade de processos que estão aos cuidados da assessoria, eventualmente há documentos que precisam estar vinculados aquele processo. Essa função geralmente é desempenhada pelos estagiários que trabalham diretamente com os advogados, e sempre que necessário, acessam ao sistema SGC para localizar o número da pasta de algum contrato para arquivar os documentos pertencentes.

4.4.2.1.1 Sugestões de melhorias

Com base na análise do arquivo que a empresa utiliza atualmente, considera-se que a necessidade de arquivar ocorre sempre que um processo novo é ajuizado ou durante o manuseio dos documentos vinculados a este processo. A gerente jurídica, responsável por coordenar todas as equipes do jurídico, divididas por carteira de cliente, disponibilizou as informações necessárias de como o processo ocorre, a frequência e o modo com que os estagiários são treinados a realizar o procedimento.

O arquivo físico da empresa está bem conservado, visto que o espaço é bem aproveitado para organizar os armários. Procuram manter um padrão de organização que facilitam encontrar as pastas arquivadas. O ajuizamento dos processos ocorre com frequência, e todo o documento referente ao processo é arquivado. Quando um advogado está acompanhando a ação e precisa acompanhar o processo, passa algum dado para o estagiário que o auxilia a encontrar a pasta no arquivo. Esse dado por ser nome do devedor, número do processo ou número do

contrato e é pesquisado no programa interno da empresa SGC onde consta o histórico de todos os processos e pastas contidas no arquivo.

Pode-se observar que os estagiários possuem certa dificuldade em arquivar os documentos quando iniciam sua carga horária de trabalho, que apesar de ser apenas meio período, é o tempo suficiente para realizar vários acessos ao arquivo que se localiza no pavilhão ao lado da empresa. A rotina inicia quando os advogados dão andamento nos processos, ajuízam e/ou despacham intimações, sendo estes documentos impressos, plastificados e deixados na mesa no estagiário para arquivamento. Os estagiários são encarregados por pesquisar as pastas, localizá-las e realizar o arquivamento e organização do local.

Percebe-se que há uma grande impressão de documentos que em geral precisam ser indexados no processo, e precisam arquivar manualmente toda a documentação para manter o processo atualizado e com os andamentos necessários. O arquivo físico em si é necessário, porém, há muitos processos novos sendo arquivados e requer tempo para acesso à pasta e interpretação do processo. Isso significa que, diante dos processos que estão sob responsabilidade da assessoria somente, os processos que se encontram encerrados deveriam ser arquivados e os novos ajuizados que requer mais movimentações deveriam estar de fácil acesso no próprio setor.

Desta forma, considerou empregar o uso da tecnologia nesta área, visando facilitar o acesso às informações do processo e evitar desperdícios de papel impresso de uma forma eficiente. Muitos documentos podem ficar salvos no computador, porém o atual sistema utilizado pela empresa apresenta uma deficiência, ou seja, ele pode pesquisar e localizar pastas e inclusive inserir andamentos de “documentos arquivados”, mas não se tem acesso a esse documento.

Com o intuito de facilitar o acesso aos documentos vinculados no processo, propõem-se aderir um software do Preâmbulo tecnologia em gestão jurídica, que fornece a ferramenta de arquivo digital, onde permite que todos os advogados tenham acesso a um determinado processo, minimizando custos com impressões e sendo uma forma eficaz de organizar os documentos. Os documentos que iriam ser arquivados pelo estagiário poderão ser digitalizados e inseridos neste software. Assim, os processos arquivados seriam somente os encerrados e que não

precisassem ser manuseados com frequência. Esta proposta facilitaria o dia-a-dia das operações realizadas no setor garantindo melhor aproveitamento do tempo e de sua equipe e redução de custos com gastos de impressão e compra de folhas A4.

4.4.2.2 Lançamento de custas e honorários

Em relação à atividade realizada, exercida pelo setor administrativo, o lançamento de custas e honorários no portal do cliente que já foram aprovadas pelo banco e possuem um código, observou-se que as guias são pagas diariamente devido à quantidade de processos ajuizados pelo jurídico. Dessa forma, o pagamento das custas processuais é indispensável, sendo que a colaboradora que desempenha esta função preenche uma planilha em Excel com todos os dados contidos na guia e envia por e-mail para o banco aprovar o reembolso das despesas. Quando são aprovadas, o banco responde o email com a relação dos casos informando um código de aprovação. Em média são pagos 250 guias por dia, ou seja, é feito o preenchimento da planilha com todos os casos pagos e se forem aprovados, são lançados todos esses casos no sistema financeiro do portal do cliente. O tempo para realização dos lançamentos é em média 4 horas de trabalho, sendo um procedimento padrão solicitado pelo cliente onde se consome meio período da carga horária de trabalho. É um processo burocrático e repetitivo, porém indispensável para recebimento dos valores adiantados pelo escritório, por isso, precisa-se que esse procedimento seja efetuado com agilidade e ao mesmo tempo cautela, evitando lançar informações incorretas.

4.4.2.2.1 Sugestões de melhorias

Os lançamentos realizados no sistema do cliente das custas que foram aprovadas para reembolso pelo banco são lançados também no sistema interno da empresa para controle de pagamentos e reembolsos. Esses lançamentos são necessários, visto que o pagamento das custas processuais é procedimento padrão e para tramitação do processo, requer gastos. Esses gastos, porém, precisam ser avaliados pelo cliente, pois precisam relacionar o andamento dos processos com as necessidades dos gastos. Esse procedimento é atribuído a uma carteira de clientes

apenas, mas a empresa conta com vários clientes que trabalham das mais diversas formas de cadastros em seus sites específicos. Por esta razão, os sites devem ser alimentados de forma correta, pois as decisões dependem de informações precisas que permita compreender todos os dados propiciando os processos decisórios.

Pode-se observar que a tarefa é de essencial importância, pois a empresa paga pelo gasto, mas precisa ser reembolsada pelo cliente e apresenta um valor alto de pagamentos. Para que isso ocorra, a Auxiliar de Escritório que atua do setor administrativo, é responsável pelo envio de planilhas, correções de cadastros quando necessário, lançamentos, controle e envio de documentos ao banco até que efetivamente os valores sejam pagos.

Constatou-se que a atividade desempenhada de lançar às custas diariamente no sistema financeiro do cliente requer muito tempo, atenção e obviamente um desgaste muito grande por ser uma tarefa bastante repetitiva e rotineira, onde ocorre o risco, de que o gasto seja cadastrado incorretamente o banco negar a solicitação e não reembolsar o escritório, gerando despesas e comprometendo o lucro da empresa.

Buscou-se avaliar juntamente com a Gerente Administrativa e a própria Auxiliar de Escritório, formas de obter um melhor aproveitamento do tempo, a fim de facilitar, agilizar e aperfeiçoar essa atividade, garantindo que ela possa desempenhar outras funções, com menos desgaste, mais agilidade e sem a contratação de mais funcionários para garantir que todos os procedimentos sejam finalizados no dia-a-dia.

Cientes da importância de um sistema eficiente de informações gerenciais iniciou-se a busca por softwares que facilitassem as operações internas e que atendesse a real necessidade da empresa. Buscou-se uma ferramenta que tornasse o processo rápido, com menos esforço e redução no custo da operação.

Desta forma, propõem-se aderir um serviço da *Leaf* Sistemas que oferece automação de processos para o mercado de crédito e cobrança. A empresa presta serviços de informática e sistemas, onde diante do desafio apresentado pela empresa, pode oferecer soluções para o grande fluxo de lançamentos de custas. Este processo pode facilitar o fluxo de informações, corrigindo a deficiência que o processo atual se encontra de atender os prazos exigidos pelos clientes. A idéia é que durante o procedimento de solicitação de reembolso das custas processuais

aprovadas pelo banco, o sistema contratado colete as principais informações da planilha enviada pelo cliente, e realize os cadastros automaticamente, deixando a cargo da funcionária somente a impressão das telas do cadastro para juntar com a guia que foi paga.

4.4.2.3 Discador manual – setor de recuperação de crédito

Por meio da análise realizada no setor de cobrança que é onde ocorre à negociação amigável da dívida para quitação ou atualização do saldo devedor, pode-se observar a relação entre o financiado e o operador de cobrança. É uma atividade complexa e que requer muito profissionalismo do operador que faz contatos com inúmeras pessoas que se encontram inadimplentes. O setor é responsável pela cobrança das dívidas e pela entrada de honorários e além de trabalhar para alcançar a meta estipulada pelo banco, o negociador deve também alcançar a meta de honorários cobrados estipulados pelo escritório.

Além das ligações, o negociador realiza pesquisas para encontrar o devedor, pois na maioria das vezes, os contatos informados no cadastro do sistema, não são verdadeiros. Foi possível perceber, que os operadores possuem treinamento adequado, são motivados e preparados para atender diversos perfis de devedores, porém, a taxa de sucesso para completar uma ligação são fatores que influenciam no ganho da eficiência, pois são realizadas inúmeras tentativas de contato sem sucesso.

4.4.2.3.1 *Sugestões de melhorias*

Nesse processo de discar as ligações para conseguir contato pode-se observar que há uma grande perda de tempo, pois muito tempo é perdido com as ligações infrutíferas, porém, há maior produtividade quando o negociador faz pesquisas e consegue contato por meio de números que não estavam no cadastro. Este processo é feito por meio da discagem manual onde negociador discar o número de telefone a fim de conseguir contato. Notou-se que a atividade do negociador é eficaz somente nos casos onde já se tem certeza de quais números de telefone são os de uso do devedor, e assim o negociador não perde

tempo em pesquisar números até que consiga um contato podendo manter seu foco de simplesmente negociar.

Considerando que nem todos os números disponíveis no cadastro do financiado são atualizados e há telefones que não existem, ou estão desligados e fora de área, os negociadores perdem tempo ouvindo o telefone chamar e ouvem as mensagens de operadoras, a empresa eventualmente esta contratando novos funcionários a fim de alcançar os objetivos organizacionais e cumprir com as metas estipuladas pelo cliente. Logo, aumentando seu custo, pois além das ligações inexistentes ou contatos de pessoas sem conhecimento do inadimplente, a maior parte do tempo dos negociadores é gasto buscando ligações que efetivamente atinja seu devedor.

Com o intuito de reduzir o esforço do colaborador e o tempo ocioso a sugestão de melhoria a ser proposta seria um discador automático de ligações evitando a perda tempo ouvindo o som de mensagens eletrônicas. A proposta seria negociar com a Total IP, empresa de tecnologia e sistemas que oferece soluções no segmento de telefonia, buscando a implantação de um discador que agilize as operações de acordo com as estratégias da empresa.

Ao invés do negociador ter que discar alguns dos números e ter que esperar o telefone chamar/tocar ou haja alguma mensagem de caixa postal e telefone desligado/fora de área até que haja o efetivo atendimento, o discador automático minimizaria esse tempo, já que ele vai discar para vários números ao mesmo tempo e quando houver um atendimento (alô), automaticamente essa ligação ficará disponível para o negociador atender. Durante o uso da ferramenta, o negociador fica em *stand by* aguardando alguns dos telefones que estão sendo discados atender. Com a integração entre discador e o sistema de cobrança, quando houver um atendimento de alguns dos números discados, abrirá uma tela do Neo com os dados do devedor e da dívida, e assim o negociador poderia prontamente, em poucos segundos, analisar os dados essenciais como o nome do devedor, ter condições de realizar a negociação, mesmo sendo pego de “surpresa”. Esta operação se tornaria mais produtiva e conseqüentemente aumentaria número de contatos por dia.

5 CONCLUSÃO

As empresas terceirizadas de cobrança estão sendo cada vez mais eficazes no processo de recuperação de crédito e novas tecnologias surgem a todo o momento para auxiliar a recuperação da dívida. Por ora, para se tornarem competitivas, é necessário ter bom controle dos processos operacionais e administrativos para que continuem crescendo e gerando lucro.

O principal objetivo proposto foi analisar as rotinas do processo operacional de uma empresa prestadora de serviços em recuperação de crédito para instituições financeiras, visando oportunidades de melhorias que possam otimizar o gerenciamento das atividades. A partir desta análise, o estudo foi direcionado para automatizar os procedimentos já existentes na empresa, diminuindo seu custo operacional e melhorando a qualidade nos serviços prestados.

Para tanto, foi traçado o primeiro objetivo específico do estudo que foi mapear os atuais processos da empresa, onde se buscou entender a sequência das atividades do processo operacional da empresa de cobrança a fim de visualizar a complexidade na execução das operações.

Com relação ao segundo objetivo específico que foi descrever o fluxograma das operações realizadas pela empresa, teve a finalidade de representar graficamente o fluxo dos processos, facilitando a visualização do processo operacional entre os setores.

O terceiro objetivo pretendia verificar como são realizadas as atividades das principais operações, ou seja, entender como a empresa de cobrança desenvolve suas atividades relacionando-as ao uso de ferramentas tecnológicas.

No quarto objetivo buscou-se identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo, onde se percebeu que apesar da empresa possuir características desejáveis, existia possibilidade de melhoria em alguns dos procedimentos que a empresa realizava sendo possível identificar as falhas em suas operações e reduzir o tempo do trâmite do processo. Ficou evidente a existência de gargalos nos procedimentos selecionados dos três setores distintos, porém que dependem um do outro para um bom desempenho do processo como um todo.

O quinto e último objetivo teve a finalidade de propor sugestões para otimização do processo operacional, onde se constatou que apesar de um bom

funcionamento a empresa poderia aumentar a produtividade e o controle de suas operações. Entende-se que assim a empresa garantirá melhores resultados para os seus clientes em relação aos seus concorrentes, proporcionando a oportunidade para expandir suas parcerias e se destacar no mercado. Em contrapartida, a empresa aumentará a sua lucratividade, pois reduzirá custos com funcionários e agilizará os procedimentos por meio de mecanismos implantados por meio de novas tecnologias garantindo vantagem competitiva, atendendo aos prazos exigidos e satisfação dos clientes.

No que diz respeito aos objetivos propostos, foi possível demonstrar os processos que fazem parte do ambiente de atividades dos setores da organização, devidamente mapeados e com sugestões de melhoria, portanto pode-se atingir o objetivo geral proposto no estudo, pois trouxe resultados satisfatórios em relação ao procedimento adotado pela empresa.

No decorrer da pesquisa percebeu-se a necessidade de padronização devido à falta de formalização das rotinas e estrutura organizacional. Por esta razão, foi desenvolvido um fluxograma pelo fato da empresa não contar com a padronização de seus processos, evidenciado sua sequência lógica e possibilitando que a ferramenta garanta a eficiência e a qualidade dos processos realizados pela empresa. Além disso, foi possível construir o organograma da empresa, ferramenta de grande importância para a divisão de setores, cargos e para definição da hierarquia da empresa onde a empresa também não possuía formalizado.

A pesquisa limitou-se exclusivamente a analisar detalhadamente somente três das atividades demonstradas no fluxograma, portanto percebe-se a importância do estudo em todos os setores e processos apresentados no fluxograma. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, sugere-se mapear todos os procedimentos presente no fluxo, bem como uma análise detalhada de todos os processos, a fim da organização como um todo compreender sua realidade, com o objetivo de otimização e melhoria contínua em seus processos.

Conclui-se que o estudo trouxe contribuições para o meio acadêmico por meio das sugestões para estudos futuros e contribuição para o crescimento pessoal e profissional da acadêmica, bem como para a empresa estudada, onde possibilitou ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e procurar soluções para a tomada de decisões. Procurou-se demonstrar a importância para a empresa em

oferecer as soluções na recuperação de crédito que atendam as necessidades dos clientes sendo aprimoradas constantemente, evidenciando que a aplicação de recursos tecnológicos pode trazer ganhos financeiros para a empresa que permitiu a aplicação deste estudo pelo uso eficiente de seus recursos reduzindo os custos operacionais.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALVES, Magda. **Como escrever Teses e Monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANANIA, Aline Mesquita da Rocha. **A Recuperação De Crédito Na Rede Bancária**. 2010. 44 f. Monografia (Gestão Instituições Financeiras) – Universidade Candido Mendes, 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213552.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2016.

ANDREZO, Andrea F.; LIMA, Iran Siqueira. **Mercado Financeiro: aspectos conceituais e históricos**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

ARGOLO, Paula. **Como reduzir custos no seu escritório de advocacia**. Jusbrasil. Publicado em 06/01/2016. Disponível em: <<http://paulaargolo.jusbrasil.com.br/artigos/293285621/como-reduzir-custos-no-seu-escritorio-de-advocacia>>. Acesso em: 05 de março de 2016.

ASERC, Redação. **A gestão de crédito e cobrança em tempos de crise**. <<http://www.aserc.org.br/a-gestao-de-credito-e-cobranca-em-tempos-de-crise>> Publicado em: 29/01/2016. Acesso em: 16/05/2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 13. Ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 2006.

BATESON, John E. G. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. Banco Central do Brasil. 1994. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/home>>. Acesso em: 12 maio 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de Metodologia**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

BLATT, Adriano. **Créditos problemáticos & inadimplência**. 2 ed. São Paulo: Ed. STS. 1998.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

BRITO, Osias. **Mercado Financeiro**: estruturas, produtos, serviços, riscos, controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Mercado Financeiro. Estruturas, Produtos, Riscos e Controle Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Mercados Financeiros**: para a certificação profissional ANBID 10 (CPA-10). São Paulo: Atlas, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

_____. **Qualidade Total**: padronização de empresas. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CDL - Câmera dos Dirigentes Lojistas de Criciúma. Conheça o SPC. Disponível em: <<http://www.cdlcri.com.br/spc/conheca>>. Acesso em 10 mai 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORAL, Ramon. **Conceitos e práticas fundamentais no financiamento e arrendamento de veículos, na cidade de Criciúma – SC**. 2011. 87f. Monografia (Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CORRÊA, Henrique L; COAN; Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução a gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Alexandre. **A Importância da Tecnologia para as Empresas de Recuperação de Crédito**. Publicado em 05/04/2013. TI Inside Online Services. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/services/05/04/2013/a-importancia-da-tecnologia-para-as-empresas-de-recuperacao-de-credito/>>. Acesso em: 05 março 2016.

ESPÍRITO SANTO. SEBRAE. **Como montar um escritório de cobrança**. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/EscritoriodeCobranca.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2016.

FERNANDES, Antônio Alberto Grossi. **O Sistema Financeiro Nacional comentado: instituições supervisoras e operadoras do SFN & políticas econômica, operações financeiras e administração de risco**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIORENTINI, Sandra Regina B. **Inadimplência**. 2009. SEBRAE. Disponível em: <<http://natal.sp.sebrae.com.br/inadimplencia.asp>>. Acesso em: 17 maio 2016.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização – uma abordagem estratégica**. São Paulo, Pioneira, 1993.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

HISSA, Carolina Soares. **Crise Econômica e acesso ao crédito**. 125f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

JOHNSTON, Robert. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

JÚNIOR, Isalino Antonio Giacomet. **Função normativa do sistema financeiro nacional nos crimes econômicos**. 2012. 100 f. Dissertação (Pós Graduação

Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total sem serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologias e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MIRANDA, Maria Bernadete; MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz Miranda. **O contrato de Arrendamento Mercantil ou Leasing**. Direito Brasil Publicações. V. 2. N. 2. P. 2008. 19 f. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav22/artigos/le.pdf>> Acesso em: 15 agosto 2016.

MISHKIN, Fredericl S. **Moeda, bancos e Mercados financeiros**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da qualidade em serviços**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Sistemas, organização & métodos**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORÉFICE, Ricardo Augusto Floret. **Renegociação de créditos inadimplentes**: o comportamento do cliente perante o processo de cobrança. 2007. 153 f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, Airton Gil Paz. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991.

RICCI, Marlucy Godoy. **Organização do trabalho e controle em teleatendimento**: o caso de uma empresa de cobrança. 2010. 168 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, 2010.

ROCHA, Fabiana Cunha. **A Inadimplência De Créditos No Setor Bancário Brasileiro**: Um estudo de caso. 2010. 53 f. Monografia (Departamento de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292738>>. Acesso em: 19 de março de 2016.

SANTOS, José Odalio dos. **Análise de Crédito**: Empresas e Pessoas Físicas. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE/SP. **Como montar um escritório de cobrança**. São Paulo: Sebrae-SP. <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/EscritoriodeCobranca.pdf>> Acesso em: 12 maio 2016.

SERASA EXPERIAN. **Estudo inédito da Serasa Experian traça o Mapa da Inadimplência no Brasil em 2014**. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/estudo-inadimplencia/>>. Acesso em: 05 set. 2016.

SILVA, Damião Limeira da. **Gestão da Qualidade – diretrizes, ferramentas, métodos e normatização**. São Paulo: Érica, 2014.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Fernando. Jornal DCI. **Recuperação De Crédito No Brasil Fatura R\$ 15 Bilhões Em Um Ano**. Publicado em 23/05/2011. Disponível em: <[http://www.dci.com.br/financas/recuperacao-de-credito-no-brasil-fatura-r\\$-15-bilhoes-em-um-ano-id256103.html](http://www.dci.com.br/financas/recuperacao-de-credito-no-brasil-fatura-r$-15-bilhoes-em-um-ano-id256103.html)>. Acesso em: 15 de março de 2016.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Terceirização com Segurança**. Guia Trabalhista. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/perigosdeterceirizar.htm>>. Acesso em: 10 mai 2016.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

APÉNDICE

A entrevista foi realizada com os gerentes de cada setor analisado (cobrança, jurídico e administrativo). Após a entrevista em profundidade a pesquisa foi direcionada ao acompanhamento das funções determinadas como críticas juntamente com os colaboradores que executam a tarefa, que são: assistente de recuperação de crédito, auxiliar de escritório e estagiários. Por meio da opinião dos mesmos, foi possível analisar a tarefa, identificar as falhas e dificuldades existentes no setor.

Questionário realizado para pesquisa de mercado.

Prezado entrevistado (a),

A seguinte pesquisa tem por objetivo analisar as ferramentas e tecnologias utilizadas pela prestadora de serviços para instituições financeiras, visando otimizar os recursos e garantir a agilidade em seus serviços.

Através da pesquisa de mercado, a empresa poderá determinar maneiras eficazes de efetuar seu serviço garantindo o desenvolvimento da empresa e satisfação de seus clientes.

COBRANÇA

Essa pesquisa tem por objetivo caracterizar a tecnologia de informação utilizada para localização dos devedores na área da cobrança.

1. Quando inicia-se o processo de cobrança dos pagamentos em atraso dos devedores?
2. Descreva o fluxo desse processo.
3. Qual a ferramenta utilizada para cadastro de cada devedor/contrato novo?
4. Sabe-se que novas tecnologias surgem a todo o momento para auxiliar a recuperação da dívida. Como você descreve essa ferramenta utilizada na empresa?

5. Quais as características do sistema que é utilizado nesse processo?
6. Na sua opinião, quais são os principais PONTOS FORTES e PONTOS A MELHORAR neste procedimento?
7. A atualização das informações para contato com os devedores é essencial neste processo. Como vocês mantêm o cadastro do devedor atualizado?
8. Os clientes possuem alguma exigência quanto à tecnologia utilizada?

JURÍDICO

Essa pesquisa tem por objetivo caracterizar a organização da documentação jurídica para acompanhamento dos processos;

1. De que forma são organizados os processos e documentos jurídicos?
2. Essa forma de organização garante o manuseio correto e fácil acesso as informações de cada processo, para todos os setores?
3. A questão ambiental esta se tornando cada vez mais indispensável pelo mercado. Na empresa, vocês possuem medidas reguladoras para utilização de folhas para impressão de documentos?
4. Quais as ferramentas utilizadas para cadastro e consulta de processos?
5. De que forma vocês acompanham, organizam e informatizam o escritório sobre o andamento de um processo?

FINANCEIRO

Essa pesquisa tem por objetivo caracterizar como são realizados os cadastros operacionais no sistema interno dos clientes

1. Quais os sistemas que o setor utiliza para o cadastro de informações sistema interno dos clientes?
2. É possível adotar novas tecnologias (em todo ou em parte)?
3. Como funciona o fluxo para realização do cadastro?

4. Qual o tempo utilizado em média para a realização do procedimento?
5. Qual a importância desse processo para a empresa?
6. Em sua opinião, é possível simplificar?
7. Qual a maior dificuldade em realizar essa atividade?
8. A empresa sempre cumpre os prazos exigidos pelo cliente?
9. Na sua opinião, quais são os principais PONTOS FORTES e PONTOS A MELHORAR neste serviço?
10. O sistema utilizado atualmente tem atendido as necessidades para o desenvolvimento do seu trabalho?
11. Quais as dificuldades encontradas na utilização da sua ferramenta?

Obrigado (a) pela sua participação!