CASE SICREDI
Uma das maiores Cooperativas de Crédito do Brasil

MAS ESSE É UM CASO DE GESTÃO OU INDIGESTÃO ?
por Alexandre Beduschi

SAIBA MAIS
Conheça outros cases e ensaios em **www.xmagazine.co**

XMAGAZINE

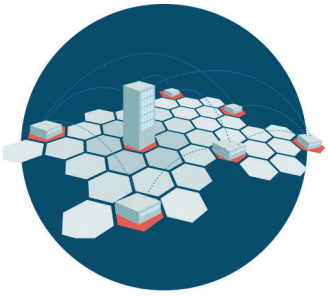
Gestão organizacional, você ainda tem chance!
Back to Basics first!

EXCELÊNCIA OPERACIONAL / INOVAÇÃO / NETWORKING

XCELLENCE & CO.

TRANSFORMAMOS IDEIAS EM VALOR

SOMOS UMA CONSULTORIA COMPROMETIDA COM OS **SEUS RESULTADOS**



CONHECIMENTO

BOAS IDEIAS

RESULTADOS

COMROMISSO

// MODELO DE NEGÓCIOS

Temos assessorado empresas e gestores no aperfeiçoamento de seus modelos de gestão e de operação. Nosso modelo é desenvolvido com base nos objetivos de melhoria no desempenho organizacional, qualidade na construção para seu negócio, sustentabilidade e eficiência financeiras, representando o portifólio de soluções que disponibilizamos para nossos clientes.

// ALGUNS DIFERENCIAIS

+ Provemos ideias que se adaptar às necessidades de sua empresa e capturamos tendências para o desenvolvimento e crescimento dela.

+ Experiência em mais de 400 projetos corporativos, atendendo a clientes dos mais variados portes e setores.

// ENTRE EM CONTATO CONOSCO

contatos@xcellence.com.br // Tel: +55 11 2649-7235 / Website: www.xcellence.com.br

EDITORIAL

Bem vindos.

Fim de ano...ufa!, afinal este ano foi bastante atribulado, hora de fechar as contas, fazer balanços, e fazer planejamento para o próximo ano, pois também não deverá ser muito fácil.

O CASE desta edição convida você a conhecer o Centro de Serviços Compartilhados da SICREDI. Conheça os detalhes do CSC brasileiro de um dos maiores sistemas de Cooperativas de Crédito do Brasil.

O Ensaio desta edição nos provoca a refletir sobre nossa postura frente aos problemas e desafios do dia-a-dia no mundo corporativo. Será um pro-blema de GESTÃO ou INDIGESTÃO?

Obrigado pela atenção, boas festas a todos e sucesso frente aos desafios de 2016.

Carlos Magalhães

XMagazine

Direção Editorial: Carlos Magalhães
Concepção, edição, fotografia
e produção: www.ao3ideas.com
Edição e Comunicação: AO3 Ideas

XMagazine é uma publicação trimestral
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

Para mais informações: marketing@xcellence.com.br
Para acesso digital: www.xmagazine.co

QUER ANUNCIAR NA XMAGAZINE?

É MUITO **FÁCIL** E VOCÊ **FALA DIRETAMENTE** COM OS **MAIORES GESTORES** DE **CSC** DO PAÍS.

Solicite nosso **Media Kit** pelo email:
marketing@xmagazine.co

XMAGAZINE
www.xmagazine.co

ÍNDICE

CASE

SICREDI

Cooperativa de Créditos - Pág. 6 -

ENSAIO

MAS ESSE É UM PROBLEMA DE GESTÃO OU INDIGESTÃO?

por Alexandre Beduschi - Pág. 13 -

CASE
SICREDI

Conheça os detalhes do case do
CSC Brasileiro de um dos maiores sistemas
de cooperativas de crédito do Brasil.

A Empresa

Como fazer os colaboradores se sentirem parte dos procedimentos administrativos e permitir a ampliação dos serviços prestados às cooperativas e associados? A resposta do Sicredi veio em 2000, então com 98 anos de atividade e um constante desafio de manter a marcha acelerada de crescimento. A instituição financeira cooperativa criava naquele ano a Confederação Sicredi, que seria responsável pela prestação de serviços de tecnologia e operações para todas as Cooperativas do Sicredi.

Atendendo à crescente necessidade de melhorar processos e atividades operacionais, mais tarde as áreas responsáveis pelo compartilhamento de serviços na Confederação Sicredi foram denominada de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), nomenclatura mais conhecida no mercado para organizações que prestam serviços comuns a várias organizações, como no caso do Sicredi, com vistas a obter maior ganho de escala, sejam eles financeiros ou operacionais (eficiência).

O CSC do Sicredi, localizado em Porto Alegre/RS, funciona como uma ferramenta integrada ao grupo que viabiliza pensar diferentes trabalhos como uma questão estrutural para as cooperativas. Desta forma, áreas diferentes passam a executar serviços de uma forma alinhada e centralizada, com um padrão estabelecido. Na prática, as áreas de negócio definem como funciona o produto, alinhado com as normas de compliance e o CSC do Sicredi viabiliza a execução estabelecendo maior foco na operação enquanto que as cooperativas se preocupam com o que fazem de melhor: relacionamento com o associado e negócios. É um processo constante de criação de estratégias para a estabelecer a melhoria contínua dos serviços e relacionamento com as 95 cooperativas, as quais são as clientes do CSC. Os resultados vão além, e são sentidos pelos mais de três milhões de associados do Sicredi, uma vez que os serviços prestados às cooperativas refletem diretamente no dia a dia da operação.

Instalações do CSC do Sicredi

Crédito – Marco Antônio

Porque vocês resolveram criar o CSC na instituição?

Há 14 anos, começamos o processo pela nossa base de dados. Precisávamos centralizar a área de processamentos e, para isso, a tecnologia estava a serviço do diálogo entre as cooperativas, hoje presentes em 11 estados do país. Os fechamentos de caixa que eram feitos offline, por meio de disquetes e malotes, **foram conectados** com a nossa central. Ao mesmo tempo em que o departamento de TI compartilhava soluções tecnológicas, implementávamos mudanças nos serviços operacionais administrativos, que são a essência do CSC.

Antes do CSC do Sicredi, cada cooperativa tinha sua própria área de processamento das atividades contábeis, fiscais, folha de pagamento, suporte ao colaborador e call center, para citar alguns dos principais serviços do CSC. Não havia sentido em ter funcionários espalhados pelo país para fazer algo que poderia ser feito de forma mais eficiente, com menor custo, em um lugar único, que pudesse oferecer um mínimo de padrão. O estabelecimento de padrão, por si só já foi um ganho. A estrutura do CSC do Sicredi foi sendo criada e aos poucos, foram migradas as atividades-chave do CSC. Assim, as cooperativas passaram a não mais se preocupar com atividades operacionais básicas, o que trouxe benefícios, como ganho de escala. No Sicredi, a colaboração, inclusive entre entidades do sistema, já se destaca como ideal cooperativista, o principal diferencial do Sicredi em relação às instituições financeiras tradicionais.

CONHEÇA O GESTOR

José Roberto Jacintho

Superintendente de Operações de Produtos da Confederação Sicredi

Quais os processos implantados hoje e quais as perspectivas de novos processos?

Como parte do constante processo de aprimoramento dos serviços do CSC do Sicredi, em 2010, implantamos o programa de Excelência Operacional. A iniciativa deu início a uma nova fase do CSC no Sicredi que foi coroada, em janeiro do ano passado, com a conquista do Prêmio Best New 2014 (prêmio concedido ao CSC destaque no Brasil) e, no primeiro trimestre de 2015, com a Certificação ISO 9001, o que atesta a boa gestão, com padrão mundial de qualidade dos serviços. Isso foi o resultado de um processo de aprimoramento constante; nada mais do que criar uma cultura de aperfeiçoamento dos nossos serviços através de capacitação, pesquisa de opinião junto aos clientes e padronização de operações.

As metodologias foram implantadas sistematicamente no CSC. Todos os processos foram padronizados, criando bases e referências para todas as operações. Também foram implementadas pesquisas de satisfação com as cooperativas e os clientes, de modo a colher cada vez mais insumos para a implantação de melhorias e organização dos processos. Nada melhor do que consultar o cliente, pois foi através das cooperativas que os serviços puderam ser melhorados atendendo as necessidades do usuário. Por meio de indicadores implantados, foi inserida a cultura de controle da operação, necessária para medir o bom andamento do CSC, definir custos de transação dos serviços prestados e, por exemplo, a entrega de serviços de acordo com a capacidade de operação.

Ao longo do tempo, atividades foram sendo incorporadas ao CSC, consolidando cada vez mais a estrutura. Em 2012, como parte da maturidade e evolução do próprio CSC, foi identificada uma série de novos serviços que rodavam em estruturas regionais e tinham potencial de migração para o CSC. Eram atividades tais como: análise de crédito, contas a pagar, operacionais de compensação, serviços de gestão de pessoas e suporte de seguros. Depois de um minucioso estudo e estruturação da gestão da mudança junto aos clientes, hoje 70% dessas atividades já estão migradas para o CSC, o que possibilitou um ganho operacional de cerca de 40% e financeiros na ordem de 30%.

Instalações do CSC do Sicredi

Crédito – Marco Antônio

Quais os benefícios da implantação do CSC para a instituição?

O Sicredi investiu fortemente na capacitação dos colaboradores para continuar avançando na cultura de melhor oferecer serviços às cooperativas: 90% dos quase 600 colaboradores do CSC são capacitados em Lean Transacional, 20 formados na metodologia Six Sigma Green Belt, 40 auditores ISO. Hoje, analisamos os processos operacionais do início ao fim, continuamente, para identificar partes que poderiam ser cortadas, aperfeiçoadas ou substituídas. Sempre buscando oferecer serviços mais eficientes e baratos às cooperativas.

Também como resultado da evolução do CSC, com o objetivo de perceber os desafios ainda existentes, o CSC do Sicredi decidiu comparar os seus resultados com o mercado. Não bastava para o CSC ter apenas o controle interno. A pesquisa de mercado criava referências para saber se custos e o tempo de serviço que oferecíamos às cooperativas estavam adequados.

Hoje, o Centro conta com aproximadamente 600 colaboradores e 10 gestores de processos, em uma formatação baseada na Superintendência de Operações. A estrutura adicionalmente as operações administrativas tradicionais dos Serviços Compartilhados provê serviços de backoffice de produtos, como formalização de consórcio, operações e análise de crédito e compensação de cheques. Oferece às cooperativas transparência na cobrança dos custos e nas transações executadas. O CSC possibilita clareza também nos desperdícios identificados na operação, resultado da identificação de alguma falha no processo. Quando identificadas falhas, utilizando a metodologia da ISO, o CSC do Sicredi estabelece ações e prazos para eliminação.

Para o Centro de Serviços Compartilhados do Sicredi, que já representa um diferencial dentro do Sistema, sendo inclusive referência para outras instituições, financeiras ou não, ainda existe a preocupação em manter o crescimento do setor. O Sicredi conta, atualmente, com 15 projetos de automação que prometem melhorar ainda mais a produtividade do CSC para 2016. O destaque está na conciliação da contabilidade, onde 80% dos processos de maior volume serão automatizados, o que irá gerar um ganho de produtividade superior a 50%.

A vida é melhor quando é cooperativa.

SAC Sicredi - 0800 724 7220 / Deficientes Auditivos ou de Fala - 0800 724 0525. Ouvidoria Sicredi - 0800 646 2519.

morya

As pessoas, juntas, são a força que move o mundo.

E esta vida em rede pede uma nova economia e um outro jeito de resolver a vida financeira. Mais sustentável e humano, mais empreendedor e rentável para todos.

Somos uma instituição financeira cooperativa. Feita por pessoas para pessoas. E isso significa que além de termos conta-corrente, investimentos, cartões de crédito e financiamentos, a gente sabe que os valores que importam nem sempre são feitos de números.

Aqui não somos clientes, somos associados. E no lugar de agências, temos unidades de atendimento. São nomes diferentes porque a filosofia é diferente. Somos mais de 3 milhões de associados, temos voz de decisão e participamos dos resultados. Juntos, viabilizamos produtos e serviços mais acessíveis e reinvestimos os recursos nas comunidades onde vivemos, em cada um dos 11 estados em que estamos presentes. Para nós, ninguém precisa perder para todo mundo ganhar. Ao contrário, gente que coopera cresce.

Se você também pensa assim, você acredita no que a gente já pratica há mais de 100 anos. Agora só falta viver a sua vida financeira assim também.

Conta-corrente • Investimentos
Poupança • Consórcios • Crédito
Cartão de Crédito • Seguros

GENTE QUE COOPERA CRESCE.

SICREDI

sicredi.com.br
gentequecooperacresce.com.br

ENSAIO

Mas esse é um problema de

GESTÃO ou INDIGESTÃO ?

Alexandre Beduschi
Graduado e Pós-graduado pela FGV
MBA pela Duke University
Mestre pela Unicamp
Sócio da Xcellence & CO., empresa
de assessoria em Gestão Empresarial.

Seria verdade as empresas terem mais casos de indigestão organizacional do que gestão organizacional?

Quantas palavras amargas (sapos) todos nós, profissionalmente, engolimos por anos, ao realizar a difícil tarefa de (di)gestão organizacional?

Independentemente da missão de uma empresa, acredito ser consenso de que elas tenham objetivos muito claros em sua jornada: existir, persistir e prosperar, de preferência com abundância de recursos financeiros.

Percebemos ao longo da vida organizacional das empresas que todas elas vão bem quando "tudo" está bem, e tem muitas dificuldades quando o faturamento não é mais o mesmo, quando as vendas não atingem as metas, quando a economia não cresce, e quando "tudo" vai mal mesmo, sendo que neste último caso, a consequência de que o fim da existência está próximo, pois a persistência não mais atende ao compromisso inicial da missão e objetivos da organização.

E quando percebemos que as empresas não mais atendem ao seu princípio básico da existência? Podemos afirmar que é quando há mais casos de indigestão do que de gestão organizacional?

Mesmo sendo o conceito de "metas de faturamento" atingidas ser muito relativo, percebemos claramente, ano após ano, que as empresas estipulam metas de uma forma pouco técnica e até mesmo de forma inconsequente. O mais tradicional no mercado é perceber um compromisso de "aumento de 10%, 20% ou 30% no faturamento para o próximo ano" e uma redução de custos proporcional ao faturamento. Essa "matemágica" de crescimento de faturamento e diminuição dos custos tem sido muito praticada, e há sim casos de sucesso no mundo corporativo. Basta vermos quais empresas despontam no mercado de ações (não se aplica a todos os casos), quais empresas destacam-se nas revistas especializadas como sendo "campeã de vendas", "campeã de eficiência", "entre as 5 melhores do segmento", e "entre as maiores e melhores", e por aí vai.

Fato, ser possível não quer dizer que é suficiente para sua existência perene destas. Nem tampouco que exista uma fórmula que se aplique a todas as empresas, e nesse

item, as universidades e em especial as consultorias tem pecado muito nos últimos 10 anos. E não é coincidência que, no caso brasileiro, a matemágica não tenha funcionado mais nesse mesmo período - economia crescente e financeiramente segura implica em aumento de vendas sim, com consequente aumento de faturamento, mas, decréscimo de custos? Talvez não tão verdade assim. **E é aí que surge a indigestão organizacional.**

As pessoas tem sido incrivelmente pressionadas e apertadas por mais resultado, com menor disponibilidade de recursos, mas, a governança, no final do dia, não permite que seja feito um investimento em tecnologia, por exemplo, para automatizar processos e recuperar o valor investido no longo prazo. Afinal, o longo prazo está "muito longe" (outra redundância proposital) e, como tal, **"fica para a próxima gestão" a indigestão ocasionada**, hoje, pelo corte de custos sem a contrapartida em investimentos que propiciem esse corte.

Cabe uma parte em relação a redução de custos, pois, em geral, há muito desperdício a ser eliminado nas empresas... sem exceção. A quantidade de tempo que se perde com a falta de gestão é tão grande que praticamente todas as decisões tomadas tornam-se motivo de indigestão organizacional, onde as pessoas envolvidas fazem, mas com a sensação ou percepção de que aquilo nada mais é do que obrigação e não realmente algo que faz parte do trabalho diário, de sua meta de trabalho, do seu objetivo de trabalho e, por conseqüência, do objetivo de existência da empresa (confirmada por sua missão).

As empresas parecem ter especial predileção por fazer "alinhamentos" e "realinhamentos" de forma quase constante, tendo em vista a necessidade de atender ao objetivo da empresa, tanto os tangíveis quanto os intangíveis. Esse problema de indigestão basicamente surge deste ponto, onde executivos, possivelmente bem contratados e escolhidos profissionalmente, tomam decisões e tentam executa-las, mas, por não terem "alinhado" com o superior imediato vêem o plano elaborado e compartilhado com seus pares, uma das tarefas mais difíceis dentro de uma organização sucumbir, "pois o superior não foi devidamente consultado, comunicado, envolvido" na apresentação e aprovação do plano. E esse se torna um tremendo sapo, indigesto, desconfortável e duro de engolir, transformando o conhecimento adquirido pelo proponente do plano em algo secundário. **É o que chamo de "in-**

digestão causada por excesso de confiança".

Pode ser, mesmo que o plano esteja errado, que o superior não tenha sido envolvido, ou mesmo que ele tenha demorado para entender o plano e, por consequência, não mais aprove a sua execução. Querem maior desperdício do que esse? E este é somente um único exemplo de como as empresas torram dinheiro sem perceber que esse custo é perdido, sem retorno, sem payback. E depois, caro, é o custo de implantação de um bom ERP para automatizar a operação.

Questão de tempo, ora seja ele bom, ora seja ele ruim, a máxima de que "tudo vai bem, quando vai bem" é redundante, mas real. Em tempos de economia em declínio, os problemas de gestão aparecem muito facilmente e os problemas de indigestão ocasionados por decisões atrasadas, equivocadas ou simplesmente descabidas explodem. E com ele o último centavo de lucro que garantia a existência da empresa.

Gestão organizacional, você ainda tem chance! Back to Basics first!

Já está disponível nas principais livrarias
o novo livro de Carlos Magalhães sobre
Centro de Serviços Compartilhados. APROVEITE!

Faça seu pedido através do site das livrarias:

livraria cultura · SICILIANO · Saraiva saraiva.com.br · Cia. dos Livros · ALL PRINT EDITORA · MARTINS FONTES PAULISTA .COM.BR

Ou pelo email marketing@xcellence.com.br

Mais informações em: www.xmagazine.co