

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Trabalho de Formatura

**Análise e Aperfeiçoamento de um Sistema de Informações Gerencias
para Suportar o Desenvolvimento de uma Instituição Financeira**

Danilo Gamboa

Prof. Orientador: José Woiler

1997

16-1997
G 144a

1624234

“ It´s Dady´ O ”

Sumário

Este trabalho versa sobre a reestruturação de um importante processo de geração de informações dentro de uma instituição financeira em crescimento acelerado, porém sem capacidade hoje de suportar tal desenvolvimento.

Começa descrevendo a empresa onde ele foi realizado e caracterizando sua operação, carente de severas correções para se adequar aos novos padrões impostos pelo ambiente de competição. Os capítulos iniciais ainda tentam posicionar a necessidade de reestruturação de processos dentro de um contexto histórico e revisar alguns pontos da bibliografia pertinente ao assunto.

Parte-se em então para a definição do método de estudo, suas variáveis de enfoque e a escolha do processo crítico, sua descrição e caracterização. Pela utilização deste método, identifica-se e detalha-se as inconsistências do processo, todas com efeito negativo na satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Por fim faz-se a proposição de melhorias, analisando-se seus impactos e a viabilidade das execuções.

Espera-se que ao fim deste projeto tenha-se conseguido documentar um método para a solução de problemas afins servindo de ferramenta para a reestruturação de outros processos importantes da instituição.

Índice

Capítulo 1: Introdução	1
1.1. A empresa	2
1.2. Estratégia de Operações	4
1.3. Estrutura Organizacional	5
1.4. 'Operations & Control'	7
1.5. Objetivo do Trabalho	9
Capítulo 2: Histórico: Alterações no Ambiente Competitivo	11
2.1. Introdução	12
2.2. O Domínio dos Oligopólios Regulados	13
2.3. O Surgimento da Desintermediação e do Excesso de Risco	15
2.4. A Necessidade de Reestruturação	18
2.5. A Situação Brasileira	20
Capítulo 3: Revisão Bibliográfica: Performance Organizacional	21
3.1. Introdução	22
3.2. Os Níveis de Análise da Performance Organizacional	24
3.3. As Nove Variáveis Relacionadas a Performance	26
3.4. Resumo	32
Capítulo 4: Delimitação do Método de Estudo	34
4.1. Introdução	35
4.2. Melhorias de Processos	35
4.3. Adaptações do Modelo	38
4.4. Processos Relacionados a Área Crítica	39
4.5. Seleção do Processo Crítico	44
4.6. Qualificação do Processo	46
Capítulo 5: Situação Atual do Sistema	52
5.1. Macro Processo	53
5.2. Preliminares	54
5.3. Processo de Apuração de Resultados Gerenciais	61
5.4. Indicadores do Processo	69
Capítulo 6: Inconsistências Observadas no Processo	71
6.1. Introdução	72
6.2. Localização e Identificação	72
6.3. Detalhamento das Inconsistências	74

Capítulo 7: Proposição de Melhorias.....	84
7.1. Introdução.....	85
7.2. Melhorias Propostas.....	85
7.3. Fluxograma Ideal.....	93
7.4. Impactos.....	94
Capítulo 8: Conclusões.....	99
8.1. Introdução.....	100
8.2. Importância.....	100
8.3. Ambiente.....	101
8.4. Resultados.....	102
8.5. Implementação do Projeto.....	102
Bibliografia.....	104

Capítulo 1

Introdução

1.1. A Empresa

A empresa onde foi realizado este trabalho é uma instituição financeira criada em 1991 pela união de dois importantes e tradicionais bancos europeus. Apesar de parecer uma instituição jovem, a história das instituições antes da fusão remota a 1824. Até 1991 os dois bancos se desenvolveram isoladamente, espalhando suas áreas de atuação pelo mundo, porém com estratégias semelhantes: crescimento sustentado via fusões e aquisições.

Hoje, uma sólida estrutura operacional está montada em mais de 70 países, fazendo o Banco¹ destacar-se no cenário econômico internacional, como um dos vinte maiores do mundo e o mais atuante nos serviços de intercâmbio de capitais entre nações. Transformando sua vasta participação global em benefícios a seus clientes, o Banco tem como uma de suas características principais proporcionar uma visão global de negócios e mercados às empresas clientes, oferecendo produtos e serviços integrados de qualidade e soluções para complexas operações financeiras ao redor do mundo, explorando um contexto de acentuada internacionalização da economia e necessidades que ultrapassam as fronteiras artificiais criadas pelas sociedades.

Sua filosofia de atuação gerou relacionamentos estreitos com clientes globais, muitos deles empresas multinacionais, que passaram a enxergar no Brasil oportunidades para bons negócios a partir do início deste século. Assim, em 1917, há oitenta anos, o Banco inaugurava sua primeira agência no país, numa cidade portuária, com o objetivo restrito de promover financiamento a operações de exportação e importação principalmente aos seus clientes globais, mas também a grandes empresas locais. O crescimento da instituição no país, seguindo a estratégia e orientação da matriz, também é impulsionado com aquisições. A partir da década de 60 as operações são diversificadas com a aquisição de uma companhia de crédito, financiamento e investimento, um banco de investimentos e um banco comercial, passando então a operar nos vários mercados de financiamentos e aconselhamento financeiro. Hoje, ainda fazem parte do grupo financeiro no país uma empresa de arrendamento mercantil, uma sociedade de crédito e uma empresa de participações.

¹ Visando assegurar maior liberdade a realização deste trabalho, a empresa não será identificada.

Atualmente a atuação do Banco baseia-se nos negócios gerados por suas áreas comerciais nos seguintes segmentos de mercado:

- 'Corporate': formado por grandes empresas nacionais e estrangeiras que dependem de estreito relacionamento com produtos e operações estruturadas, específicas e sob medida, como aconselhamento em fusões e aquisições, desinvestimentos, privatizações, financiamentos, etc;
- 'Consumer': segmento caracterizado pelo grande volume de operações de baixo valor relativo, como as operações de financiamento de veículos, bens de consumo, turismo, cartão de crédito e crédito pessoal;
- 'Asset Management': operações de administração e aplicação, no mercado financeiro, de recursos de terceiros, carteiras individuais e fundos de ações;
- 'Private': segmento voltado ao atendimento de pessoas físicas detentoras de 'grandes fortunas', caracterizado pela confiabilidade no relacionamento e diversificação das operações de acordo com características individuais dos investidores.

Geram ainda resultado ao Banco as operações de gerenciamento de caixa, tesouraria, através da aplicação de recursos e da captação junto a instituições financeiras e clientes 'Corporate'.

A instituição é considerada hoje o quinto maior banco estrangeiro em operação no Brasil, com ativos em torno de R\$ 3,7 bilhões, aproximadamente 2.800 funcionários espalhados entre a matriz (São Paulo) e as 50 agências que compõem uma rede cobrindo atualmente 96% do território nacional.

Segundo ainda recentes publicações o Banco é considerado o sexto mais rentável em operação no país (critério rentabilidade sobre o patrimônio ajustado), agora incluindo na lista também os bancos nacionais, e também é considerado uma das instituições que mais cresceu no país após o Plano Real (1994), principalmente em função dos negócios gerados pelo segmento 'Consumer', que teve uma explosão de crescimento com o aumento da demanda por bens duráveis, gerado pela redução da inflação e o consequente aumento do poder aquisitivo da parcela de renda mais baixa da

sociedade, estrato que mais sofria os efeitos inflacionários por não ter como proteger seus rendimentos da ação corrosiva da inflação.

1.2. Estratégia de Operações

Rígidas normas e diretrizes, estabelecidas pela matriz, norteiam a atuação da instituição no mercado financeiro brasileiro. Assim, seguindo a orientação mundial, o Banco pretende ter um crescimento sustentado em fortes relacionamentos com seus clientes, evitando operações de risco e focando sua atuação nos segmentos que necessitam transações mais estruturadas, valendo-se da vantagem competitiva que sua vasta atuação ao redor do mundo lhe proporciona, principalmente em 'know-how' financeiro e facilidades criadas para mobilidade de recursos.

As operações de crédito ao consumidor, mundialmente pouco recomendadas pela matriz já que não se enquadram no perfil descrito anteriormente, são regionalmente fortalecidas, em virtude da estrutura já estabelecida, dos resultados gerados nos últimos anos e do potencial de crescimento esperado para os próximos, que inclusive vem despertando a atenção de várias instituições estrangeiras as quais começam agora a desembarcar no país.

As ações da instituição são guiadas por 4 pontos que compõem a filosofia estratégica do Banco:

- **Responsabilidade:** os funcionários são incentivados a sentir-se responsáveis pelas atividades que conduzem, possibilitando processos de delegação, confiança e transparência, tanto nas relações internas quanto externas;
- **Cooperação:** os resultados devem ser enxergados sempre como consequência dos esforços conjuntos, fortalecendo e incentivando a capacidade de trabalho em grupo, porém com responsabilidades individuais;
- **Orientação para a Eficácia:** as funções tem objetivos a serem alcançados em vista da meta da organização global e as atividades a serem desempenhadas pela instituição devem ser derivadas destes objetivos;
- **Flexibilidade:** acompanhar as mudanças num mundo globalizado significa viver em mudança contínua. Estas inconstâncias devem, na medida do

possível, ser previstas e administradas, valorizando-se no ambiente a iniciativa e o aperfeiçoamento contínuo.

Um ponto a se ressaltar é que as operações de risco são fortemente desaconselhadas pelos sócios (matriz), já que estrategicamente o Banco escolheu investir e aperfeiçoar-se em operações financeiras estruturadas, fazendo com que um certo conservadorismo caracterize a participação e principalmente a imagem do Banco no mercado nacional.

1.3. Estrutura Organizacional

Apesar do organograma ser uma ferramenta pobre para visualização dos processos envolvidos com a estrutura organizacional ele é extremamente útil para uma compreensão mais fácil da estrutura de poderes e da organização de responsabilidades internas. O organograma abaixo, sintetiza as principais diretorias do Banco, operacionais e de suporte.

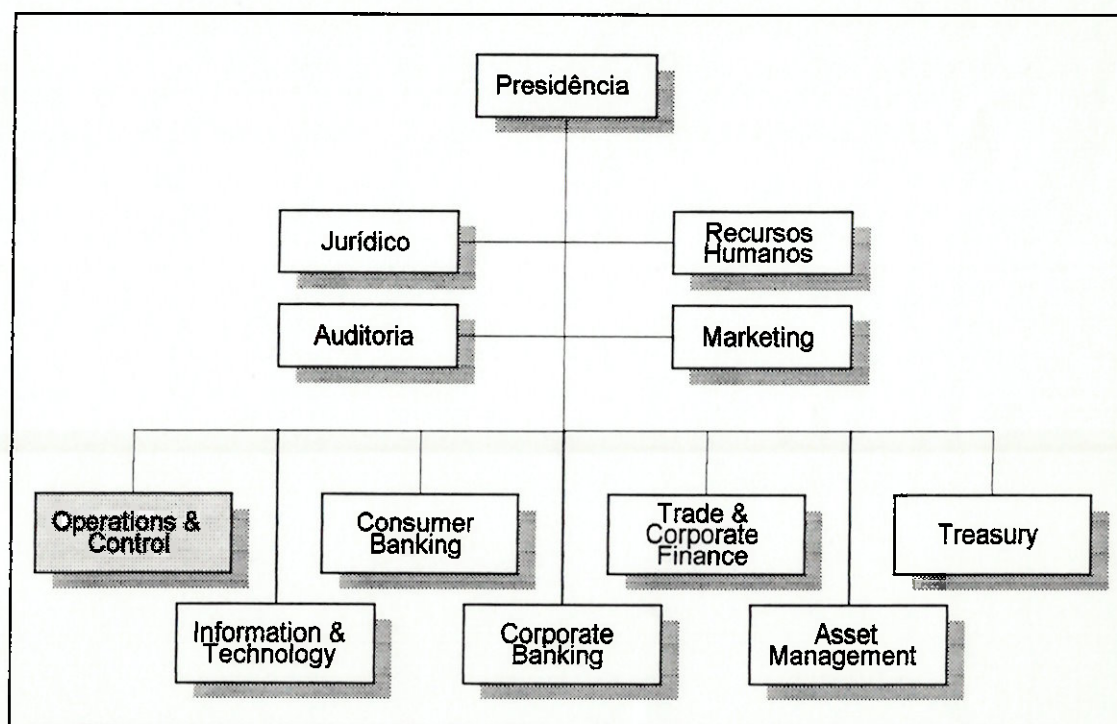


Figura 1.1. Estrutura Organizacional (adaptado de material interno do Banco)

Podemos classificar os diversos departamentos em dois grandes grupos, distinguindo as áreas que entram em contato direto com clientes, definido por GIANESI e CORRÊA² como 'front-office', das áreas de retaguarda e suporte à operação, definidos pelos mesmos autores como 'back-office', respectivamente:

- área comercial, formado pelas diretorias 'Consumer Banking', 'Trade & Corporate Finance', 'Corporate Banking', 'Treasury' e 'Asset Management';
- área de suporte à operação, formada pelas diretorias de 'Operations & Control', 'Information & Technology', 'Jurídico', 'Auditoria', 'Recursos Humanos' e 'Marketing Institucional'.

Abaixo descrevemos sucintamente as contribuições de cada um dos departamentos à organização:

- 'Trade & Corporate Finance': desenvolve operações de fusões e aquisições, análise e financiamento de projetos e mercado de capitais nacional e internacional, sempre por meio de consultoria financeira. Estrutura também operações de comércio exterior, através de estratégias de negócios que maximizam as linhas de exportação, com análises criteriosas de crédito, visando a redução de riscos;
- 'Corporate Banking': realiza negócios com empresas nacionais e multinacionais, todas de grande porte (requer-se faturamento anual acima de US\$ 100 MM) através de operações estruturadas, atuando no mercado nacional e internacional;
- 'Consumer Banking': desenvolve e comercializa produtos para o mercado de varejo e pequenas empresas, principalmente através de operações de financiamento de automóveis, bens de consumo e cartão de crédito;
- 'Asset Management': área responsável pela administração, análise e alocação de recursos financeiros de terceiros, tais como fundos de pensão e fundações, operando nos mercados de renda fixa e variável;

² GIANESI, I.G.N., CORRÊA, H.L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

- 'Treasury': gerencia o caixa do Banco através da aplicação e captação de recursos junto às instituições financeiras e clientes 'Corporate', com o objetivo de prover recursos para as outras operações do Banco.
- 'Operations & Control': processa e controla as atividades administrativo-financeiras, contábeis, fiscais e de apuração de resultados do Banco.
- 'Information & Technology': área responsável pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados e de suporte a hardware, software, redes e telecomunicação;
- Jurídico: responsável pelo gerenciamento dos processos de avaliação de riscos legais, pela assessoria na criação de novos produtos das operações do Banco e pela recuperação judicial de bens e créditos protestados;
- Recursos Humanos: área responsável por propor e implementar estratégias, políticas e instrumentos de gestão de recursos humanos;
- Auditoria: responsável por identificar e avaliar os riscos e procedimento das diversas áreas do Banco, propondo metodologias e contribuindo para a eficácia dos negócios.

1.4. 'Operations & Control'

O estágio na instituição foi realizado dentro da diretoria 'Operations & Control', que pode ser melhor compreendida se analisada sob o esquema apresentado adiante (figura 1.2.), que caracteriza a divisão interna da diretoria.

Dos 2.800 funcionários do Banco no Brasil cerca de 600 pertencem a esta diretoria e encontram-se espalhados entre a matriz e as 50 agências.

Nesta diretoria estão centralizados todos os trabalhos de controle administrativo e 'back-office', trabalhos estruturados para dar suporte às áreas de negócio, aos gestores do banco, internacionais e nacionais, às instituições reguladoras e fiscalizadoras do mercado financeiro e aos tomadores de decisões estratégicas, suprimindo suas necessidades com informações, análises e oportunidades para melhorias no negócio.

Esta diretoria pode ser dividida em quatro grandes departamentos, conforme a figura 1.2.:

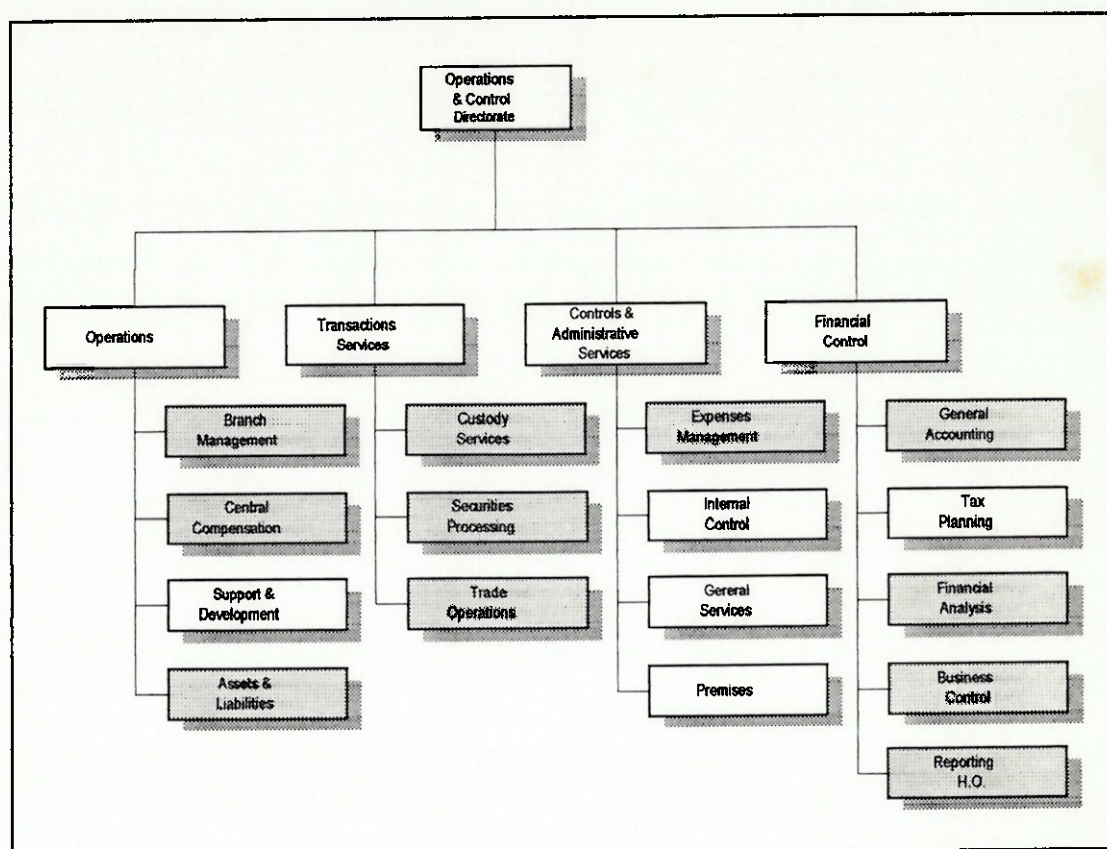


Figura 1.2. 'Operations & Control' (adaptado de material interno do Banco)

'Operations' (back-office moeda nacional) é responsável pelo suporte e continuidade das operações realizadas exclusivamente no mercado local, normalmente em moeda nacional, controlando as operações e as atividades das agências e da matriz, bem como os processos contábeis decorrentes destas operações. Este departamento apresenta dimensões elevadas dado a quantidade de agências existentes e o volume de operações realizadas.

'Transactions Services' (back-office moeda estrangeira) é responsável pela continuidade, controle e contabilização das operações internacionais do Banco, servindo principalmente às operações de comércio exterior, mas também responsável pelas operações de cobrança, custódia e seguros internacionais.

'Controls & Administrative Services' é o departamento que controla e contabiliza os gastos diretos da instituição, aqueles que não são referentes à despesas de captação de recursos (ex: contas a pagar e gastos da frota própria de automóveis), além de ser responsável por quase todos os setores administrativos do Banco, como controle dos ativos fixos, compras institucionais, manutenção, etc.

'Financial Control' fica então responsável pela consolidação do trabalho gerado nas áreas anteriores, traduzindo seus resultados em linguagem acessível e suprimindo a necessidade de seus clientes em termos de informação. Assim, entre as atribuições do departamento encontram-se a monitoração dos processos contábeis, execução dos balanços, cálculo dos impostos, planejamento das despesas, orçamento, análises dos resultados e suas variações e o relacionamento financeiro com a matriz na Europa.

1.5. Objetivo do Trabalho

No início de 1995 uma nova diretoria assumiu o controle do Banco no Brasil, sendo a primeira vez, na história do Banco, que um brasileiro era colocado no posto de maior destaque, a presidência. Somado a isto, com o extraordinário desempenho do Banco nos últimos anos, a operação brasileira passou a ser a segunda maior da instituição fora de sua terra natal, perdendo somente para as operações nos E.U.A., o que estimulou os controladores da matriz a analisarem as operações locais com maior interesse e cuidado, resultando também no país maior necessidade por qualidade de informação.

O crescimento do Banco é tão espantoso que nos últimos três anos seu resultado vem duplicando quando comparado ao ano imediatamente anterior. As vantagens que este resultado vem trazendo, porém, também vem acobertando uma série de imperfeições operacionais, que normalmente só seriam identificadas quando da inexistência de tempo hábil o suficiente para saná-las. A operação em si cresceu mais que sua estrutura de suporte, aparentando estar na fronteira do descontrole.

Todas estas alterações tiveram reflexos na estrutura do Banco, criando novas necessidades. Desde o início das modificações citadas, o Banco como um todo vem se reestruturando, a fim de adequar-se às recentes alterações internas e externas, bem como no cenário econômico nacional e mundial, que exigem maior flexibilidade nas operações, aliada a qualidade nos serviços e baixos custos.

Novas necessidades passaram a ser então relevantes em decorrência destas alterações no ambiente de competição. Uma das mais evidentes, principalmente em função dos cuidados da matriz e do mercado internacional com as economias em recente expansão, seria dar confiabilidade e flexibilizar os processos de geração de

informações do Banco, fazendo com que as análises possam realmente servir como úteis ferramentas de gerenciamento. Segundo alguns profissionais que trabalham no Banco e que conhecem outras instituições financeiras, nacionais e estrangeiras, o processo atual de geração de informações não só é lento como pouco confiável em termos de prazo e precisão das análises.

Como o departamento de 'Financial Control' é o maior gerador de informações do Banco, este trabalho foi idealizado pelos gerentes seniores da instituição a partir da necessidade de reestruturação nos processos do departamento, a fim de torná-los alinhados com as necessidades da organização e, acima de tudo, de seus clientes.

O objetivo deste trabalho é então reestruturar o processo de geração de informações de responsabilidade do departamento 'Financial Control' para torná-lo não só apto a competir neste novo ambiente, como também torná-lo flexível, possibilitando sua adaptação às diversas mudanças que o ambiente venha a sofrer no futuro, sempre em conformidade com a estratégia e a filosofia da instituição.

Concluindo, este trabalho foi idealizado como ferramenta para se estudar o processo atual, analisar suas falhas e propor melhorias, de maneira ordenada e contínua, sem a interrupção das atividades atuais e colaborando para que as metas da instituição sejam alcançadas no prazo mais adequado possível.

Capítulo 2

Histórico: Alterações
no Ambiente Competitivo

2.1. Introdução

Este capítulo tenta posicionar o trabalho e as necessidades que conduziram a sua realização dentro da evolução de um contexto histórico, destacando-se a influência das alterações no ambiente competitivo, como a globalização, a sobrevivência baseada na eficiência e eficácia operacional e a valorização dos princípios dos consumidores no segmento financeiro mundial.

O ano de 1994 marca a história da indústria bancária mundial, principalmente em relação à necessidade de reestruturação radical de seus valores. Esta necessidade foi reconhecida primeiramente nos bancos americanos, sendo em seguida difundida por todo o segmento financeiro ao redor do mundo, chegando, apesar de tardiamente, inclusive ao Brasil. A história das instituições americanas guarda extrema semelhança com a história do segmento financeiro no Brasil, servindo de excelente instrumental de comparação e aprendizado, mesmo porque o mercado local passa neste instante por um período com características muito semelhantes ao período que precedeu o movimento de reestruturação de processos iniciado há alguns anos no setor americano.

Os lucros recordes das instituições americanas em 1992 (US\$ 33.2 bilhões) foram seguidos de lucros ainda maiores em 1993 (US\$ 43.6 bilhões)¹. As dificuldades encontradas com a qualidade dos ativos dos anos 80 e início dos anos 90 (crise da dívida externa, prejuízos no mercado imobiliário, etc.) foram em parte solucionadas, a taxa de juros efetiva sobre depósitos à vista encontrava-se no nível mais baixo dos então últimos 20 anos e as taxas de risco dos bancos apresentavam melhorias sem precedentes. Neste momento, os banqueiros, iludidos pelos gloriosos resultados correntes, não visualizaram os projetos de reestruturação de processos como um ponto crucial e estratégico para a sobrevivência e sucesso das instituições a longo prazo.

As condições favoráveis do momento, onde os a médio prazo insustentáveis lucros propiciavam ao mercado financeiro um momento de alívio único, poderiam ter sido utilizadas para custear o processo de reestruturação das instituições, que já neste

¹ Banks Reported Record Earning for Second Straight Year, *Bank Securities Monthly*, SNL Securities (February 1994).

momento podiam ter reconhecido e começado a enfrentar o desafio de no futuro não conseguir mais suportar sua base de custos, avaliando-se os efeitos da tendência de queda das tarifas dos produtos e serviços ofertados.

Neste momento, muitos clientes passaram a migrar seus investimentos para os recém criados produtos de instituições especializadas, que ofereciam serviços mais completos, moldados à diversas necessidades específicas e a preços sensivelmente inferiores. Para enfrentar esta tendência a indústria bancária utilizou-se largamente de sua expressiva vantagem competitiva, como as excelentes qualificações adquiridas na avaliação de crédito, controle de cobranças, rede de agências estruturada, etc. Entretanto, vislumbrando o futuro, começava-se a surgir a necessidade de alavancagem nestas vantagens através de serviços feitos sob medida, focalizados no cliente, simplificados e replanejados aos seus mercados, que deveriam agregar maior valor aos produtos sem simultaneamente carregar elevação de tarifas. A competição pelo mercado fazia os banqueiros repensarem suas posições então confortáveis.

Na verdade, este cenário no início de 1994, que reconhece-se hoje foi a energia de ativação de um longo processo de reestruturação das operações bancárias mundiais, é resultado de uma complicada evolução ao longo de três eras competitivas distintas, assim classificadas por Allen²:

1. 1960-1981: O Domínio dos Oligopólios Regulados;
2. 1981-1990: O Surgimento da Desintermediação e Risco de Crédito;
3. 1990- hoje: A Necessidade de Reestruturação.

2.2. O Domínio de Oligopólios Regulados

O baixo nível de integração geográfica, política e econômica dos anos 60 e 70 conduziu a indústria bancária à fragmentação e à dispersão. As cinco maiores instituições financeiras americanas da época controlavam apenas 5% dos depósitos, créditos a varejo e hipotecas. Mesmo no segmento 'Corporate', formado por clientes de grande porte,

² ALLEN, P. H. *Reengineering the Bank: A Blueprint for Survival and Success*. USA: Probus, 1994

onde a concorrência era nacional e tenderia a favorecer a posição das instituições de larga área de atuação, elas controlavam apenas 20% do total de títulos negociáveis e de empréstimos comerciais e industriais. Em comparação, os cinco maiores fabricantes da época de automóveis controlavam mais de 95% de seu mercado.

Restrições legais permitiram que surgissem preços oligopólicos. A competição era em grande parte do tempo baseada nos serviços simples, onde caracterizava-se o baixo valor agregado, cujos preços tanto para os banqueiros quanto para os clientes eram vistos como compensação a um pacote de serviços, sem individualização de produtos. Por exemplo, nos produtos de varejo, tanto os clientes quanto os banqueiros sabiam que quando as taxas de juros estavam altas, o alto 'spread' da grande carteira de captação compensaria o 'spread' reduzido imposto à outra ponta, o crédito. Seguindo o mesmo raciocínio, conclui-se que quando as taxas de juros eram baixas, o grande 'spread' gerado pelo alargamento das carteiras de crédito compensaria a subvenção reduzida nos depósitos, já que caracteriza a época grande fidelidade aos bancos por parte dos clientes. Não existindo pesquisa por parte dos clientes para aplicações individuais nas instituições que ofereciam melhores taxas, os bancos passaram a oferecer pacotes de serviços, e enquanto lucravam muito em alguns produtos se davam ao luxo até de reconhecer prejuízos em outros. No final, a rentabilidade era sempre atraente e de baixo risco fazendo com que os banqueiros aceitassem passivamente o balanço resultante do cruzamento de receitas dentro do pacote de serviços.

No início da década de 80 os lucros finais subiram ainda mais com a escalada das taxas de juros comerciais, permitindo incrível expansão das redes de agências. No mercado de atacado, similarmente, o 'spread' conseguido acima da taxa de captação era de duas a três vezes superior ao conseguido em média atualmente (1997), principalmente para empréstimos de médio prazo a taxas flutuantes para os grandes clientes (empresas que normalmente apresentam baixo risco). Nesta época, a concorrência situava-se em áreas específicas, sendo diversas vezes inibida por leis que tentavam impossibilitar o fortalecimento e crescimento dos bancos via fusões e aquisições, temendo a criação de cartéis que poderiam destruir os princípios capitalistas de liberdade.

O mercado vivia confortavelmente, suportando o aumento rápido de custos com o aumento de receitas gerado por estes mecanismos corporativistas e protecionistas.

2.3. O Surgimento da Desintermediação e do Excesso de Risco de Crédito

O mercado financeiro americano viria a ter um reviravolta em 1981 com a desregulamentação bancária e as leis de controle monetário. O cenário de concorrência foi basicamente alterado pela dinâmica da desintermediação de depósitos e ativos comerciais e pela queda de barreiras contra os processos de fusões e aquisições bancárias. O impacto seria tão marcante que permite caracterizar uma nova fase nesta indústria.

No segmento de varejo, a indústria bancária veio a sofrer mudança radical na dinâmica de competição pelos principais produtos de depósitos (passivos bancários). As margens líquidas de juros sobre depósitos caíram cerca de 55%. Como reflexo desta alteração, o resultado operacional proveniente de empréstimos ao consumidor caiu cerca de 90%.

No mercado de varejo de crédito surgiam duas novas características: a competição nos produtos distribuídos nacionalmente, fazendo com que vantagens competitivas como economia de escala, propaganda agressiva e grandes bancos de dados, que continham informação para classificação de crédito, pressionassem os fornecedores locais de crédito em favor das grandes instituições de atuação nacional. Outra característica da época foi o surgimento de agressivos concorrentes não bancários, como os administradores de cartões de créditos (não bancários) e as financeiras, que tornaram-se respeitáveis concorrentes em termos de criação e prestação de serviços diferenciados alcançando as mais variadas faixas da população.

Ainda neste contexto, e a despeito das pressões exercidas, os banqueiros de varejo não conseguiam desmembrar seus pacotes de serviços, nem estabelecer preços condizentes com os produtos e serviços oferecidos. Eles continuavam a basear-se na receita de juros, ao invés de estabelecer preços condizentes com o valor percebido pelo cliente por cada serviço ou transação. Enquanto isto, os custos continuavam a crescer e a rede de agências a aumentar.

No segmento de bancos comerciais, diversos fatores contribuíram para mudar radicalmente o papel da intermediação financeira para os clientes de atacado.

Os tomadores de recursos comerciais tornaram-se mais sofisticados, passando a negociar individualmente cada transação e pesquisando alternativas de financiamento bancário ao invés de manterem-se fiéis sempre ao mesmo banco. Tradicionalmente os bancos comerciais ofereciam empréstimos de curto e médio prazo para tomadores de todas as classes de risco, deixando as operações de longo prazo e os financiamentos de dívidas para os bancos de investimentos. Com as mudanças nos padrões de demanda, reduziu-se o monopólio virtual dos bancos comerciais em financiamentos de curto e médio prazos, limitando-os ao papel de financiadores de risco para a porção mais frágil do mercado. De modo geral, as mudanças nos padrões de demanda provocaram uma redefinição do papel comercial dos bancos, de um virtual monopólio de provedores de crédito de todo o tipo de maturidade na década anterior, para o papel de financiadores a curto prazo, com riscos bem maiores.

No lado dos fornecedores de recursos, mesmo tendo a demanda por empréstimos comerciais diminuído, dado a maior facilidade para o auto-financiamento das empresas (retenção de lucros, capitalização ou emissão de papéis), os fornecedores aumentaram em número e alteraram seus relacionamentos. As mudanças na regulamentação ajudaram a criar uma situação na qual os bancos tiveram suas margens reduzidas, tanto por uma elevação no custo de captação, como no declínio dos rendimentos dos empréstimos, uma vez que os bancos e seus novos concorrentes apresentavam-se com preços muito baixos, muitas vezes por não conseguirem avaliar de maneira eficiente o risco a que estavam se sujeitando e por não possuírem tecnologia eficaz de custeio que permitisse atribuir aos produtos custos diretos, como os administrativos, de marketing e crédito, bem como os custos de carregamento de capital e de possíveis prejuízos por créditos não liquidados.

Muitas grandes instituições passaram a operar com margens negativas se computados corretamente todos os custos anteriormente citados, fazendo com que o impacto se alastrasse em cadeia, já que para poder operar neste mercado empresas menores eram obrigadas a cobrar tarifas ainda mais reduzidas sobre produtos bem mais elaborados.

Ao mesmo tempo, bancos estrangeiros começavam a utilizar seu custo inferior de captação para criar uma vantagem competitiva e praticar preços mais baixos que os

bancos americanos, tentando criar raízes em um mercado sempre promissor. Era o início do processo que se conhece hoje por globalização. Tentando-se quantificar este aumento de participação de bancos estrangeiros pode-se citar que o montante de empréstimos nos EUA feito por bancos estrangeiros cresceu de 33% para 42% entre 1981 e 1992.

Por último, emprestadores não bancários, como companhias de seguros e financeiras, tornaram-se mais agressivos ao financiar tomadores comerciais de empréstimos, principalmente para pequenas empresas que passaram quase que exclusivamente a operar com estas instituições.

Houve um impacto muito importante nos ganhos devido à redução de demanda e ao aumento da oferta de empréstimos bancários tradicionais. Entre 1980 e 1992, o 'spread' efetivo para empréstimos a taxas flutuantes de médio prazo para grandes empresas tomadoras caiu cerca de 60%. Mais que isto, o retorno via ganhos com o pacote de serviços, os subsídios cruzados que caracterizaram a era anterior, foi simultaneamente dizimado.

Os banqueiros responderam aos desafios surgidos nesta segunda era aumentando os riscos de seus empréstimos ativos, trabalhando com operações altamente alavancadas que lhes poderiam proporcionar retornos compatíveis com seus custos, ao invés de atacar a desproporção básica de seus custos dentro do novo e competitivo ambiente. Continuou também a expansão geográfica, agora sobre ineficientes estruturas de aquisições que faziam a administração das instituições desviarem os olhos de dentro para fora da organização, deixando de lado o ataque aos seus problemas operacionais.

Continuaram, ainda, a falhar no desmembramento de seus produtos, que somados a expansão geográfica e as diversas necessidades locais e específicas advindas, provocaram um aumento descontrolado na quantidade de produtos ofertados, inchando os portfólios bancários a ponto de comprometer todos os sistemas e procedimentos operacionais e a estrutura de administração vigente, aumentando a complexidade do gerenciamento que acabou resultando, estima-se, um aumento de 23% nos custos operacionais. Quanto a estrutura de preços, a maior alteração foi passar a basear suas tarifas em custos acrescidos de margem, frequentemente utilizada sob alocação de custos indevida, ou preços para igualar a concorrência. Mais uma vez, deixaram de considerar o valor percebido pelos clientes e perfis de risco. Resumidamente, falharam ao não

enfrentar os seus problemas básicos de custos e preços e levaram consigo este comportamento para a terceira era competitiva.

2.4. A Necessidade de Reestruturação

Apesar dos anos de 1992 e 1993 terem sido anos símbolos da lucratividade bancária, um novo desafio surgia acentuando ainda mais a necessidade de reestruturação nos processos. Esta era iniciada-se com o chamado *aperto de receita*, que longe de ser um fenómeno efêmero, motivado por bancos relutantes em conceder empréstimos em virtude das más experiências com inadimplências no final da última década, ao contrário, era a continuação de um processo gradual de obsolescência dos bancos no mercado de empréstimos comerciais, combinado a uma concorrência cada vez mais severa pelos principais ativos dos consumidores.

A administração excepcional das taxas de juros americanas pelo Federal Reserve, órgão regulador da política monetária americana, estabilizou a indústria bancária entre 1991 e 1993. Ao reduzir as expectativas inflacionárias e acentuando a queda da curva de retornos, permitiu que os bancos arbitrassem seus pequenos fundos de curto prazo, investindo em títulos do governo pré-fixados, considerados de alta liquidez e risco nulo. Os investidores pagaram a conta, uma vez que a alta liquidez durante o aperto de crédito permitiu que os bancos pagassem taxas de juros em níveis historicamente baixos na captação de recursos. O resultado disto foram dois anos de taxas de juros efetivas extremamente altas e resultados, consequentemente, muito satisfatórios.

Para complicar ainda mais o ambiente, os clientes acostumados a depender de um fluxo de caixa constante associado às altas taxas de juros, utilizado para suprir as necessidades cotidianas de capital, foram forçados a se afastar dos tradicionais locais de poupança, os bancos, quando as taxas de juros baixaram, passando a oscilar em torno de 3% a.a. Esta migração encontrou como destino principalmente os fundos mútuos que ofereciam maiores retornos a seus investimentos, inclusive os bancários, mas principalmente os de empresas especialistas (ex: Fidelity).

Sabe-se hoje que poucos consumidores conhecem a fundo os riscos destes novos empreendimentos, e a consequente exposição de seu capital à perdas não seguradas.

Porém, o aumento da participação dos fundos na composição do capital em circulação na economia vem crescendo violentamente. A importância da desintermediação de clientes relativamente não sofisticados é que ela pode ameaçar uma das fontes mais importantes da vantagem competitiva e do potencial de lucros dos bancos: a inércia do cliente que costumava ser fiel a seu banco. Estes clientes não sofisticados sempre confiaram na proteção de seu capital e ao buscarem retornos em fundos de ações ou outros títulos assumem os riscos do mercado e do capital.

Os atuais 'spreads' das taxas de juros não podem durar para sempre. O crescimento econômico pode exceder às expectativas, alimentando processos inflacionários. Com o tempo, a taxa de empréstimos se ajustará num patamar inferior e os ganhos com valores mobiliários ou já terão sido realizados, ou os títulos e ações da bolsa serão renovados, adequando-se a esta nova estrutura, apresentando ganhos muito inferiores. Muitos banqueiros lamentam o aperto de crédito e dizem pretender aumentar seus ativos para aliviar esta estrutura. Embora a demanda por empréstimos tenha aumentado, e deva continuar crescendo enquanto as taxas de juros permanecerem baixas, as barreiras estruturais a empréstimos lucrativos e a intensa concorrência de instituições não bancárias dificilmente permitirão o aumento da base de custos subsidiada através de mais empréstimos.

'Spreads' mais baixos exercerão novamente uma pressão sobre a lucratividade dos bancos, porque seus custos operacionais, ainda são muito elevados, e seus preços, pouco estruturados, podem ser considerados baixos ou mal distribuídos. Os bancos tem sistematicamente diminuído os preços de seus produtos e serviços, porém ainda não estão conseguindo avaliar eficientemente o valor percebido pelo cliente.

O ponto crucial da necessidade de reestruturação de processos é que a emergente fuga de depósitos, o estreitamento dos 'spreads', a provável continuidade da lenta demanda por empréstimos e uma estrutura insustentável de custo/preço criarão um aperto nos resultados oriundos das fontes tradicionais.

Há alguns anos, os bancos americanos vêm sentindo o impacto de tais alterações no cenário competitivo, e muitos, com programas bem elaborados de reestruturação de processos vêm conseguindo não só aliviar a situação corrente, como reverter esta posição, transformando suas novas estruturas, reformuladas, enxutas e limpas, em

vantagem competitiva frente aos concorrentes. Dado a velocidade com que as coisas acontecem hoje no mercado financeiro, poucos serão os sobreviventes que não passaram ou passarão por processos semelhantes de reformulação.

2.5. A Situação Brasileira

Os resultados destes programas de reestruturação ecoaram pelo mundo, sendo criadas necessidades semelhantes em quase todos os mercados competitivos, inclusive no Brasil. Aqui, apesar de tardiamente, muitas organizações vem visualizando a necessidade de alterações nos seus procedimentos e agindo de maneira ordenada para a recuperação do tempo perdido e a criação de vantagens competitivas sustentadas, que viabilizem sua sobrevivência.

O mercado nacional parece já ter vivido a fase da alegria, a primeira era competitiva, a era dos oligopólios, das restrições legais, da fidelidade bancária, das altas taxas de juros, da expansão geográfica indiscriminada e do aumento descontrolado de custos. Parece também já ter encerrado a era de transição, caracterizada pela entrada de novos concorrentes, estrangeiros e empresas não bancárias (ex: 'Factorings' e Financeiras), pela pesquisa dos consumidores por melhores relações entre preços e serviços, pelos processos de fusões e aquisições e pela fuga de capitais em busca dos atraentes retornos oferecidos pelos fundos de investimentos. É chegada a hora de enfrentar seu maior desafio, a terceira era, a era da necessidade de reestruturação de processos, para torná-los aptos a competir neste novo ambiente.

Também aqui, por raciocínio semelhante ao apresentado, pode-se concluir que poucos serão os sobreviventes a não se preocuparem com tais alterações no ambiente competitivo, e repensarem seus processos operacionais objetivando eficiência e eficácia.

Capítulo 3

Revisão Bibliográfica:
Performance Organizacional

3.1. Introdução

As empresas competem hoje em um mercado global enfrentando constantes alterações no perfil de sua demanda, como as cada vez mais rápidas mudanças nas necessidades de seus clientes e o aumento da importância dada por estes a qualidade, aliado ainda a uma redução na disponibilidade de recursos. Para enfrentar tais adversidades, e em resposta também a estas pressões externas, muitas empresas aderiram às mais diversas campanhas, que invariavelmente propõem soluções únicas e eficientes às carências das organizações, entre as quais pode-se citar:

- desenvolvimento e divulgação da visão estratégica do negócio;
- programas de transformações culturais;
- treinamento dos executivos em liderança;
- programas que visam moldar as empresas aos padrões de excelência dos aclamados prêmios da qualidade;
- 'downsizing'.

Porém, como escreveram Rummler e Branche¹, enfoques superficiais assumidos como sendo a resposta perfeita as mazelas organizacionais tendem a ser tão perigosos como acomodar-se e esperar que a organização responda por si só às alterações demandadas. Estes esforços tendem a absorver grande quantidade de recursos, desviando o foco da empresa de seu objetivo final, e ainda tendem a disseminar pela organização a certeza de que o rumo tomado é o melhor, desestimulando reflexões e análises mais profundas.

Não importa se a necessidade identificada na empresa é obter ganhos em qualidade, falta de foco nos clientes, produtividade ou custos, a questão central está sempre ligada à performance do sistema. Ainda segundo os autores citados, boa parte das companhias que falharam em responder às alterações mercadológicas que marcaram

¹ RUMMLER, G.A. BRANCHE, A.P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, E.U.A: Jossey-Bass Inc., 1990.

o ambiente de competição da última década, erraram no momento de criar a infraestrutura básica para a sistemática e contínua busca da melhoria da performance.

Existe ainda um outro elemento muitas vezes ignorado nos tradicionais programas de melhoria, a adaptação. Muito além de programas com prazos de início e término, projetos de melhoria de performance visam a adaptação da empresa, sem choques, de maneira organizada, gradual e contínua. Adaptação deve ser encarada como um processo e não como um evento de curto prazo. Ao analisarmos empresas que sobreviveram às alterações no ambiente de competição podemos extrair de suas experiências algum conhecimento: elas foram hábeis na arte da adaptação, e mais, podemos dizer até que sua vitalidade hoje é função de quão bem elas se organizaram para enfrentar as adaptações requeridas e seus efeitos.

A variável chave para uma organização apresentar-se apta a eficazmente e velozmente se adaptar é a forma de seu gerenciamento. O que costuma perturbar a qualidade do gerenciamento em algumas empresas é a falta de visão sistêmica do empreendimento por parte dos tomadores de decisões. As maiores oportunidades para melhorias em performance são normalmente encontradas nas interfaces entre as funções, naquele espaço onde o processo atravessa a fronteira dos departamentos. As deficiências encontradas nestas interfaces são extremamente difíceis de serem visualizadas quando os gestores enxergam a organização como um conjunto de funções, e não como o trabalho é realmente realizado (visão vertical x visão horizontal da organização).

Ao olharmos um organograma (figura 3.1.), comum em empresas, vemos um desenho onde cada caixa representa uma função, tendo normalmente um gestor responsável. Ao mesmo tempo é possível visualizar que as interfaces não costumam ter responsáveis diretos. Como os objetivos da organização são desdobrados em objetivos destas áreas a visão de processo global, único e contínuo, que interliga fornecedores e clientes, se perde. Como os processos principais da empresa atravessam as fronteiras criadas por esta divisão departamental acabam também sendo perdidos os objetivos que deveriam guiar a criação de padrões e metas para os processos. Sabe-se ainda que quando uma função é otimizada isoladamente, normalmente se sub-otimiza o processo global da organização.

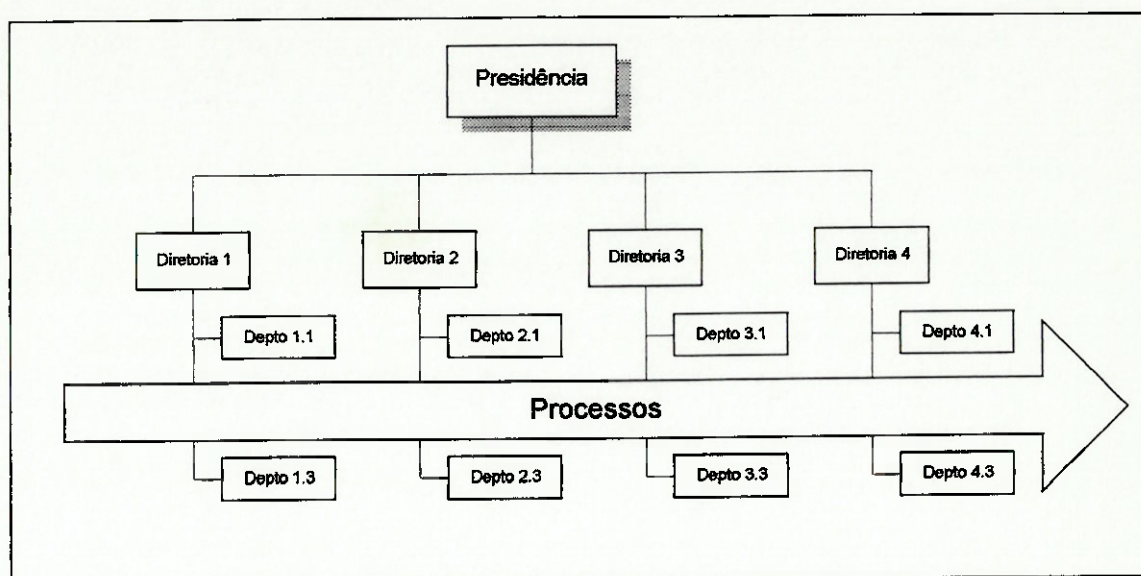


Figura 3.1. Visão vertical x horizontal da organização (elaborado pelo autor)

3.2. Os Níveis de Análise da Performance Organizacional

Se entendermos as organizações similarmente a um ecossistema, onde cada elemento está devidamente relacionado aos demais e cumpre um determinado papel fundamental para o equilíbrio geral do sistema (consumidores, produtos, concorrência, mercado), entenderemos que alterações individualizadas em cada um dos elementos resultarão modificações nos pontos de equilíbrio correntes.

Para melhorar a performance total da organização faz-se então necessário o perfeito entendimento das relações existentes dentro deste sistema, principalmente quando o sistema atual apresenta-se cheio de imperfeições, e essas imperfeições são características de incoerências encontradas na interface dos papéis desempenhados por cada membro do sistema. Para se compreender a influência destas relações na performance global da organização torna-se necessário se estudar as variáveis que diretamente afetam a eficiência organizacional. Um dos meios de se visualizar melhor as variáveis que influem diretamente na eficiência da organização é a aplicação da visão sistêmica de negócios aos três níveis da performance:

- Nível Organizacional

Por suas características macro podemos dizer que neste nível são visualizadas as variáveis fundamentais na avaliação da performance. O nível organizacional enfatiza o inter-relacionamento da organização com seus mercados externos, o esqueleto básico de sua estrutura e o comprometimento dos diversos departamentos com o objetivo final da organização. Entre estas variáveis de decisão estão estratégia, os objetivos reais da organização e os meios para mensurá-los, assim como, a estrutura organizacional.

- Nível dos Processos

O nível inferior subsequente caracteriza-se pelo relacionamento interfuncional entre os departamentos descritos pelo esqueleto básico. A partir da figura montada neste nível pode-se entender como flui o trabalho, ou seja, como o trabalho é em fim realizado. Em última análise uma organização é tão boa como seus processos. Para gerenciar as variáveis que influenciam a performance organizacional neste nível deve-se ter em mente que os processos devem ser avaliados em função de sua habilidade em atingir as necessidades de seus clientes de modo eficaz. Assim as metas no nível dos processos precisam ser redigidas a partir das necessidades dos consumidores e da organização como um todo.

- Nível Funcional

Os produtos finais da organização são resultados de seus processos, e estes processos são realizados por trabalhadores, individualmente devendo ser analisados. O terceiro nível de análise da performance organizacional representa o gerenciamento das atividades cotidianas da organização, as políticas de relacionamento empregados/empresa, as responsabilidades funcionais, treinamento, remuneração, etc.

Somente entendendo estes três níveis com detalhes pode-se ter a habilidade de gerir a organização na prevenção de problemas e na solução das ineficiências.

3.3. As Nove Variáveis Relacionadas a Performance

Se relacionarmos as três necessidades básicas que determinam a eficiência dos sistemas aos três níveis de análise das organizações, chegamos a nove variáveis que definem um quadro contendo o diagnóstico da performance organizacional. Estas três necessidades são:

- Metas: cada um dos níveis deve ser relacionado a específicos padrões que reflitam as expectativas dos clientes quanto a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, quantidade, prazos e custos.
- Estrutura: em cada um dos níveis a estrutura deve conter os necessários componentes balanceados e configurados de maneira a permitir que as metas sejam eficientemente alcançadas.
- Gerenciamento: as práticas gerenciais devem também ser individualizadas a cada um dos três níveis, garantindo que as metas sejam utilizadas para balizar as ações, garantindo que serão perseguidas.

3.3.1. Nível Organizacional

Antes de efetivamente se analisar a dimensão humana no contexto da performance, deve-se estabelecer um macro contexto, onde se examina a natureza e a direção que o negócio almeja alcançar, os meios que estão sendo usados nesta busca e como está sendo gerenciado.

Uma organização pode ser maior que a soma de suas partes se a organização for gerenciada por inteiro, e não departamentalmente. A organização pode ter pessoas com incríveis habilidades técnicas ou conhecimentos acadêmicos, seus departamentos quando comparado aos concorrentes podem ser qualificados como infinitamente superiores, e mesmo assim o resultado final pode não ser o esperado, já que as funções e as pessoas

são gerenciadas fora do contexto da organização. Esta prática é característica de modelos sub-otimizados, onde o conjunto representa menos que a soma das partes.

A melhor maneira para entender como uma organização funciona é vê-la como um sistema adaptativo, que transforma recursos em produtos destinados a suprir demandas específicas de seus clientes. A organização sempre se adapta a fim de se manter equilibrada com o ambiente em que funciona.

Se os executivos não gerenciam a performance da organização neste nível, o máximo que podem esperar são modestos ganhos na performance global, pouco constantes no tempo e pouco sustentáveis.

- Metas Organizacionais

Neste nível as metas são parte da estratégia de negócios e serão desdobradas nos outros níveis servindo de guia a criação das metas de níveis inferiores. As metas estabelecidas devem refletir claramente a vantagem competitiva da empresa, seus principais serviços e mercados alvo, a ênfase que será dada a cada um dos mercados atendidos e os recursos que estão sendo planejados para investimentos na operação, assim como, o retorno esperado sobre estes investimentos.

Neste nível metas são estratégicas. Uma boa estratégia identifica claramente os produtos e serviços, os mercados consumidores, as vantagens competitivas ('trade-off') e os produtos e mercados prioritários. Assim as metas, baseadas na estratégia, devem incluir os valores da organização, as necessidades dos clientes, as expectativas financeiras e não financeiras, os objetivos para cada produto (grupo) em cada mercado e as expectativas sobre as tendências de cada uma das vantagens competitivas.

Resumidamente bons objetivos neste nível devem ser quantitativos, orientados para o cliente, guiados por vantagens competitivas e fáceis de serem compreendidos, possibilitando que todas as camadas da organização os compreendam e façam uso de seus desdobramentos quando forem solicitadas a avaliar suas metas individuais.

- Estrutura Organizacional

Certamente neste nível o interesse passa pelo organograma, mas não exclusivamente por ele. Se os dirigentes olham a organização a partir de uma visão sistêmica (horizontal), passam a ser ainda mais interessantes os mapofluxogramas, que descrevem como o trabalho flui entre os diversos departamentos, caracterizando as interfaces entre as funções.

- Gerenciamento Organizacional

Uma organização pode ao mesmo tempo ter apropriadas metas e estrutura organizacional e nem assim conseguir funcionar como um sistema eficiente. Para operar eficientemente a organização precisa ser gerida eficientemente, o que implica desdobrar a meta global da organização em metas funcionais que suportem os objetivos globais, implica em ter um regular retorno dos consumidores a respeito da avaliação da performance da organização permitindo que ações corretivas possam ser tomadas e as metas possam ser realinhadas às reais necessidades dos consumidores, adaptando-se a organização às pressões internas e externas. Envolve ainda o balanceamento na alocação dos recursos, físicos, humanos e de capitais, permitindo que cada função atinja suas metas e, por último, envolve garantir que as interfaces entre os departamentos estejam perfeitamente gerenciadas.

3.3.2. Nível dos Processos

O nível dos processos costuma ser o menos compreendido e menos gerenciado nível de análise da performance, e é por isso o normal centro de ações corretivas em processos de reestruturações organizacionais.

Um processo é uma sequência de atividades desenhadas de maneira a resultar um produto ou serviço. Alguns processos estão inteiramente contidos em uma única função enquanto a maior parte deles são multifuncionais, atravessando as fronteiras individuais criadas pelas funções/departamentos.

Os processos podem ser divididos em duas categorias básicas: aqueles que resultam em produtos que servem a clientes externos a organização, e aqueles que são invisíveis aos clientes externos, porém essenciais ao efetivo gerenciamento do negócio.

Um processo pode ser visto como uma cadeia de valores. Cada fase de um processo deve contribuir para a criação de um valor a ser adicionado ao produto ou serviço vindo da fase anterior.

Boa parte das dimensões chave da performance organizacional residem nas inter-relações entre as funções. Explorando um pouco mais as variáveis que afetam este nível de análise observa-se:

- Metas dos Processos

Já que os processos são os veículos pelo qual os trabalhos são realizados, torna-se necessário criar metas específicas para cada processo. As metas para os processos devem derivar da meta organizacional e das necessidades dos clientes, sejam eles externos ou internos a organização. Cada processo existe então para suprir as necessidades de um ou mais clientes. Se um processo serve a clientes externos a organização ele deve ser avaliado em função de seu alinhamento com as necessidades destes clientes. Se um processo serve somente a clientes internos ele deve ser avaliado em função de quão bem supre as necessidades de seus clientes, e ainda, sobre o valor que ele agrega ao produto final na visão do consumidor externo.

Cada processo contribui para que uma ou mais metas organizacionais sejam atingidas. Assim os processos devem ser avaliados individualmente contra metas que reflitam a contribuição esperada dos mesmos às metas organizacionais.

Finalmente, objetivos para os processos são derivados de três fontes: metas organizacionais, necessidades dos clientes e informações de 'benchmarking'.

- Estrutura dos Processos

A partir do momento que as metas para os processo estão adequadamente definidas deve-se assegurar que os processos estão estruturados a permitir que tais metas possam ser alcançadas. Os processos devem ser logicamente concatenados de forma a se adequarem as metas estabelecidas.

Enquanto um mapa de relações ('relationship map', mapofluxograma) criado no nível organizacional mostra o relacionamento interdepartamental, neste nível de análise torna-se mais importante a análise de fluxogramas de processos, que documentam, em sequência as fases que convertem entradas em saídas dentro de um processo.

- Gerenciamento dos Processos

Um processo com uma estrutura lógica de execução se tornará ineficiente se não for bem gerido. Gerenciar o processo envolve então estabelecer sub-metas para cada fase crítica, possibilitando que estas metas guiem a criação de outras em níveis inferiores. A performance dos processos deve ser então avaliada em função da resposta dada pelos clientes a respeito dos produtos finais do processo, sempre contra suas reais necessidades. Envolve ainda um balanceamento dos recursos entre os processos, permitindo que eles atinjam suas metas e envolve também gerenciar as interfaces entre os processos, especialmente aqueles que atravessam funções, sendo executados por um grupo de trabalhadores.

As alocações de recursos e de pessoas devem ser guiadas por processo e não por departamentos, evitando a disputa por pedaços cada vez maior do orçamento comum em empresas de estrutura verticalizada. Uma alocação baseada em processos é resultado do balanceamento de pessoas e capitais necessários a um processo para atingir suas metas.

3.3.3. Nível Funcional

Por último, mas nem por isso menos importante, chega-se o momento de se adequar as pessoas e suas atividades às metas e aos processos que culminam nos ganhos de performance. Se os processos são os veículos pelos quais as organizações realizam seus produtos, as pessoas são os veículos pelos quais os processos realmente funcionam.

O nível que analisa as pessoas foi colocado por último não porque sistemas bem desenhados impedem que o trabalho seja mal executado, mas sim, porque sistemas desajustados potencializam a ineficiência das pessoas. A maioria das pessoas deseja realizar bons trabalhos, porém se você colocar um bom trabalhador em um sistema defeituoso, o sistema desajustado sempre vencerá.

Outro ponto a se destacar é que as pessoas participam também de um sistema de recursos humanos. Assim um grande número de componentes interferem na eficiência dos seres humanos, não podendo ser a ineficiência responsabilidade única das pessoas, principalmente quando analisadas fora do contexto do ambiente onde os trabalhos são realizados.

Se as funções não foram criadas de maneira a suportar as fases dos processos, se o ambiente de trabalho não foi adequadamente estruturado a permitir que as pessoas realizem suas máximas contribuições a eficiência dos processos, nunca as metas dos processos, e por consequência as organizacionais, serão atingidas.

- Metas Funcionais

Neste passo o importante é analisar o quanto o trabalho que as pessoas realizam está adequado às reais necessidades dos processos, estabelecendo ligações entre as metas dos processos e as metas funcionais. As funções devem sempre ser analisadas sob a ótica dos processos e nunca dos departamentos. Assim, pessoas de um mesmo departamento devem ter metas diferentes, sempre em concordância com o processo que participam.

Já que a função das pessoas é fazer os processos funcionarem, as contribuições aos processos necessitam ser refletidas nas metas.

As metas devem ser comunicadas as pessoas, quantitativamente e qualitativamente, fazendo-as saber o que é esperado como resultado de seu trabalho e como é suposto que ela o realize.

- Estrutura Funcional

As funções devem ser desenhadas de maneira a contribuir otimamente na busca a se atingir as metas funcionais.

Estruturar funções é alocar responsabilidades, sequenciar as atividades, criar as políticas e os procedimentos operacionais e analisar o ambiente ergonomicamente, adequando o ambiente e potencializando a máxima performance dos trabalhadores.

- Gerenciamento Funcional

Gerenciamento funcional significa gerenciamento de sistema de recursos humanos, o que inclui o próprio ser humano e o ambiente onde ele executa seu trabalho.

O propósito do gerenciamento funcional é colocar pessoas capazes em um ambiente que suporte a realização das metas estabelecidas.

Torna-se necessário uma resposta adequada ('feed-back') para que os trabalhadores possam avaliar como estão realizando seu trabalho, se devem alterar sua conduta, ou manter a situação como está.

3.4. Resumo

Adaptando-se os conceitos apresentados quanto as variáveis que diretamente interferem na performance organizacional, podemos sintetizar os procedimentos de análise em questões para se avaliar a performance em cada um dos níveis de avaliação.

Nível Organizacional			Nível dos Processos		Nível Funcional
N e c e s s i d a d e s	Metas	<ul style="list-style-type: none">• A estratégia da organização foi devidamente estabelecida e comunicada?• Esta estratégia faz sentido quando analisada sob a ótica das oportunidades externas e dos pontos fortes e fracos internos?• A partir desta estratégia foram criadas metas qualitativas e quantitativas que permitam a avaliação da performance?	<ul style="list-style-type: none">• As metas dos processos estão alinhadas com as metas da organização e as necessidades dos clientes, externos e internos?	<ul style="list-style-type: none">• Os padrões estabelecidos estão de acordo com as metas dos processos a que estas funções participam?	
	Estrutura	<ul style="list-style-type: none">• Todas as funções relevantes já foram criadas?• Existem ainda funções desnecessárias?• O fluxo entre estas funções encontra-se apropriado?• A estrutura formal da organização suporta a estratégia e os meios de aumentar a	<ul style="list-style-type: none">• É este o processo mais apropriado para se atingir as metas estabelecidas?	<ul style="list-style-type: none">• As funções foram encadeadas de uma maneira lógica, que reflete os requisitos dos processos?• Foram desenvolvidos políticas e procedimentos de suporte?• O ambiente de trabalho encontra-se confortável e ergonomicamente eficiente?	
	Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none">• Metas específicas a cada função foram criadas guiadas pelas metas globais da organização?• A performance vem sendo monitorada?• Os recursos estão devidamente distribuídos?• As interfaces entre as funções estão sendo devidamente gerenciadas?	<ul style="list-style-type: none">• Existem metas específicas para os sub-processos críticos?• A performance dos processos vem sendo mensurada?• Os recursos alocados aos processos são suficientes?• As interfaces entre as fases de cada processo estão sendo adequadamente gerenciadas?	<ul style="list-style-type: none">• Os executores dos trabalhos entendem as metas estabelecidas para as funções?• Os trabalhadores são devidamente recompensados pelo seus trabalhos?• Os trabalhadores recebem respostas quanto sua performance em relação as metas estabelecidas?• Os trabalhadores tem suficiente conhecimento para executar o que lhes é requerido?	

Capítulo 4

Delimitação do Método de Estudo

4.1. Introdução

Esta parte do trabalho tem o objetivo de apresentar e discutir o método de estudo a ser utilizado na solução do problema levantado, delimitando sua atuação, suas variáveis de enfoque, os critérios competitivos deficientes e a forma como serão atacados os problemas.

4.2. Melhorias de Processos

Entre diversas metodologias diferentes possíveis de serem encontradas na literatura técnica a respeito do assunto reestruturação de processos, todas possuem em comum uma estrutura básica de ações, que devidamente ordenadas e relacionadas, constituem um modelo de resolução deste tipo de problema. A metodologia descrita a seguir pode ser usada tanto para ajustar um processo falho, realizando pequenas modificações de impacto pouco drástico, quanto para redesenhar um processo já existente e carente de severas alterações.

1. Identificar a Área Crítica: o projeto inicia-se quando os gerentes seniores da empresa, aqueles que têm visão geral da situação, identificam uma área carente de alterações, a CBI (Critical Business Issue). Esta área deve ter uma meta mensurável, baseada na situação atual e no potencial de melhoria (oportunidade), e que tenha uma sensível relação com a estratégia da organização. A partir da definição da área crítica, metas para os processos envolvidos podem ser traçadas e estudadas.
2. Selecionar o Processo Crítico: a próxima fase é identificar um processo, normalmente multifuncional, que tenha grande potencial e influência na situação crítica levantada anteriormente. Neste processo de seleção devem ser avaliadas as necessidades dos clientes contra o produto corrente do processo, escolhendo-se aqueles em que as melhorias podem ser mais significativas para a satisfação dos clientes.

3. Escolher Facilitadores da Reestruturação: mesmo sendo a tarefa normalmente atribuída então a um analista, a melhor maneira de estudar o processo é criar uma equipe multifuncional que envolva representantes de todos os departamentos envolvidos no processo crítico. Cada um dos membros escolhidos deve atender a qualificações específicas, entre as quais pode-se citar: conhecer em detalhes pelo menos uma das fases que contribuam ao processo, ser hábil para entender o processo global, ser criativo o suficiente para visualizar melhores maneiras de se fazer as coisas tendo inclusive a habilidade para não tornar os vícios do processo barreiras a sua criatividade (paradigmas), ter habilidade para trabalhos em grupo, ter tempo disponível para participar da equipe e entender sua participação na equipe como prêmio e evolução profissional.
4. Desenhar a Situação Corrente: o grupo deve desenvolver então um mapofluxograma e um fluxograma do processo em análise utilizando-se para isto a experiência acumulada dos membros do grupo aliada a ferramentas desenvolvidas especificamente para esta finalidade. Esta atividade deve ser realizada lenta e gradualmente, fazendo-se com que o conhecimento acumulado no grupo possa ser distribuído e compreendido por todos os membros. Cuidado maior deve ser dado as interfaces do processo, aqueles pontos onde nenhum dos membros do grupo pode ser diretamente responsabilizado. Para isto todas as entradas e produtos de cada fase devem ser cuidadosamente listadas avaliando-se sua importância no processo em estudo e em outros processos adjacentes.
6. Identificar os Pontos Desconexos: durante o desenvolvimento dos fluxogramas que caracterizam o processo, uma lista de questões deve surgir a respeito de características das atividades correntes. Mesmo parecendo redundantes todas as questões devem ser cuidadosamente analisadas, verificando-se se realmente não são deficiências do processo em análise. Por deficiências nos processos entende-se aqui atividades inexistentes e necessárias, atividades redundantes, entradas ou produtos ilógicos ou ainda estruturação incoerente, todos afetando negativamente o desempenho do processo crítico.

7. Analisar as Deficiências: passa-se então a análise mais criteriosa das deficiências identificadas anteriormente, principalmente relacionando suas causas. Algumas causas provavelmente já serão de conhecimento de alguns e ao grupo caberá somente identificar meios de inibi-la, porém outras devem ter seus efeitos analisados com maior detalhe, a fim de tornar clara as causas e facilitar o processo de solução. Cuidado maior deve ser tomado para não se confundir deficiências dos processos com seus efeitos, já que soluções para as consequências, e não para as causas das deficiências, tendem a comprometer o desempenho do sistema ao encobrir as reais características debilitadoras da performance e propor soluções paliativas para os problemas levantados.
8. Desenvolver o Fluxograma de Processo Ideal: um fluxograma descrevendo as alterações consensadas pelo grupo deve ser então desenhado, tomando-se cuidado para analisar se a soma das fases não resulta efeito maior que o conjunto, ou seja, se não há efeito negativo no relacionamento entre as diversas alterações. Esta figura também deve ser consistente com a realidade, não trazendo sugestões inviáveis de serem realizadas.
9. Estabelecer Pontos e Ferramentas para a Avaliação do Desempenho: ferramentas para medição e avaliação do desempenho devem ser então criadas para servir de controle entre as metas estabelecidas e o avanço das reformas. As medições devem ser realizadas entre pontos críticos do processo, analisando-o em partes.
10. Planejar e Implementar as Modificações: com as recomendações desenvolvidas e apresentadas, o plano de implementação deve ser então desenvolvido, programando as atividades e levando-se em consideração que alterações bruscas e repentinas podem paralisar o processo corrente, tendo consequências muitas vezes desagradáveis.

4.3. Adaptação do Modelo

Dado a generalidade das recomendações descritas acima, adaptações devem ser realizadas para tornar este modelo mais eficaz na análise e solução do problema específico encontrado no Banco. Alguns dos recursos colocados acima não estarão disponíveis, tornando o projeto deficitário, porém outros, acima não relacionados, podem estar disponíveis alterando algumas das fases comentadas.

Em primeiro lugar, deve-se citar que a área crítica de negócios foi levantada antes deste trabalho ser iniciado, possibilitando que este projeto elimine as atividades que visavam identificá-la. Dado as necessidades da organização, o comitê executivo da empresa, durante a reunião anual de análise do desempenho da instituição, visualizaram a necessidade de reestruturação nos processos de geração de informações da instituição como ponto crucial para se conseguir atingir as metas estabelecidas pela organização. Assim, este projeto foi idealizado como ferramenta de planejamento desta reestruturação, objetivando que as ações de melhoria sejam devidamente estudadas fazendo com que os resultados se tornem o mais eficazes possível.

Também, ao invés da criação de uma equipe de trabalho, com função exclusiva de reestruturação deste processo, optou-se pela utilização de uma estrutura já montada, e utilizada até então em um projeto paralelo de análise da integração dos sistemas informatizados da instituição, como consultora no projeto. Esta equipe é formada por integrantes de diversos departamentos da instituição, apresentando características que coincidem com os requisitos apresentados anteriormente. Ao autor deste trabalho coube a tarefa de centralizar as atividades, utilizando o conhecimento acumulado dos integrantes na equipe de suporte para formular e resolver o problema proposto. Assim, periodicamente o grupo todo se reúne para a discussão e avaliação dos avanços nos projetos. Ressalta-se que todos os membros da equipe possuem responsabilidades que extrapolam as necessidades do grupo, continuando a realizar as funções que lhes eram designados antes do início deste projeto.

Como indicador de desempenho das fases do processo em análise foi utilizado a variável tempo, dado sua facilidade de obtenção e medição, seu relacionamento com os critérios críticos e a clareza expressada por seus resultados, facilmente compreendidos

por todos, envolvidos ou não no projeto. Assim, após o mapeamento do processo em análise foi desenvolvido seu fluxograma em uma escala que relaciona as atividades no tempo e identifica as áreas responsáveis pela eficiência individual das fases do processo. Por seguidas medições do prazo de término das atividades que em conjunto formam o processo, sempre em dias úteis para não comprometer os resultados, e comparações das variações periódicas encontradas relacionando-as às suas causas, o processo pode ter seus gargalos identificados e descritos, formando a base de conhecimento que seria útil a identificação das inconsistências no processo e a consequente proposição de melhorias.

4.4. Processos Relacionados a Área Crítica

O departamento em análise tem basicamente 8 processos fundamentais, que devem ser analisados quanto suas importância e desempenho relativos, levando-se em consideração a necessidade principal da organização que é rever o processo global de geração de informações:

4.4.1. Fechamento contábil (frequência mensal)

Todas as operações realizadas pelas áreas de negócio do Banco são registradas nos sistemas contábeis e de controle por suas respectivas áreas de suporte, 'back-office'. Estas entradas constituem a base de dados para a contabilidade formar os relatórios de acompanhamento diário da situação e das movimentações dos ativos, passivos e resultados da empresa.

Além das áreas de suporte são considerados fornecedores de insumos ao processo contábil as autoridades monetárias, que regulamentam os procedimentos contábeis no mercado financeiro (Cosif), a matriz européia, que possui um plano de contabilização próprio, mundialmente utilizado, e que formata também os procedimentos de contabilização locais, e as áreas de suporte geradoras de despesas, como o departamento de recursos humanos, que contabiliza a folha de pagamentos e benefícios, o departamento de contas a pagar, o departamento de controle de ativo fixo, etc., que são consideradas áreas administrativas, não operacionais.

Entre os principais clientes deste processo encontram-se as autoridades fiscais e monetárias (Balanço), a matriz, que consolida os números para formar o balanço mundial e os processos internos que se alimentam de informações geradas aqui, como o processo de fechamento gerencial. Como características marcantes deste processo cita-se sua vasta área de atuação, já que se relaciona com quase todos os departamentos da instituição, e a rígida padronização de seus procedimentos, imposta por um sistema de auditoria bem severo.

4.4.2. Fechamento gerencial (frequência mensal)

As informações no formato contábil, apesar de significativas para análises específicas, tem pouca relevância para as áreas de negócio, já que as normas contábeis privilegiam a precisão e o controle em detrimento a qualidade das informações para suporte a tomada de decisões. O fechamento gerencial, nada mais é então, que a tradução das informações contidas nos demonstrativos contábeis em informações que possam ser compreendidas pelos operadores das áreas de negócio, e assim agregar valor ao sistema. Contabilmente as informações costumam ser apresentadas agrupadas por contas de ativo, passivo e patrimônio líquido, conforme a estrutura contábil imposta. Nos relatórios gerenciais, estas mesmas informações costumam ser apresentadas desmembradas por produto, mercado, canal de distribuição ou outras características importantes das operações.

Entre os principais fornecedores de informações a este processo encontram-se as próprias áreas de negócio, que formatam os relatórios de resultados, as áreas de suporte, que fornecem as transações para terem seus resultados gerenciais calculados e o processo de fechamento contábil, que baliza os resultados e funciona como monitor de desempenho ao ser usado para conferências. Como clientes, além das já citadas áreas de negócio, estão a diretoria da instituição, que se baseia nestes números para delinear a estratégia de operações do Banco e os investidores (controladores), que avaliam o retorno obtido por seu capital.

4.4.3. 'Annual Plan' (frequência anual)

O processo orçamentário é centralizado no departamento. Assim, após as áreas de negócio estimarem suas receitas e despesas para os exercícios seguintes, estas informações são consolidadas e índices de avaliação de desempenho são criados para o acompanhamento da eficiência conseguida na operação. Considera-se que o plano anual seja o guia para o gerenciamento das atividades no próximo ano, sendo então considerado de alta importância. Além de conter os resultados, abertos no formato gerencial, este plano contém estratégias de atuação, pontos fortes e fracos da atuação regional, oportunidades e riscos a serem corridos e outros elementos que constituem uma visão global das expectativas da instituição em relação ao seu desempenho futuro.

Como clientes apresentam-se a diretoria e os controladores externos do Banco e como fornecedores pode-se afirmar que estão envolvidas todas as áreas do Banco.

4.4.4. Controle de Posição da Tesouraria (frequência diária)

A tesouraria, dado o risco assumido em suas operações, possui um processo de controle separado, de frequência diária para atender os requisitos de sua operação. O risco de uma tesouraria é dado pela possibilidade de realização de prejuízos nas carteiras que assumem posição no mercado (comprada ou vendida), ou seja, carteiras que não estão totalmente seguradas ('hedge'), em função da volatilidade dos indexadores de mercado. O descasamento entre os recursos captados e colocados evidencia a posição de risco, podendo ser representado por volumes diferentes de recursos captados e colocados, prazos de liquidação diferentes, etc.

Certamente, faz parte das atribuições normais da tesouraria assumir riscos e tentar ao máximo obter lucro especulando com estas posições, só que estes riscos possuem limites, que são negociados com os investidores, e controlados neste processo.

Indiscutivelmente, o principal cliente deste processo, bem como o principal fornecedor é a própria tesouraria. Mais uma vez, como provavelmente em todos os controle existentes, os investidores (matriz) são também clientes importantes do processo.

4.4.5. Controle dos Custos e Análise das Despesas (frequência mensal)

Este processo caracteriza o controle dos custos e despesas que não estão diretamente relacionados com as transações financeiras desenvolvidas pela instituição. Para exemplificar, podemos citar as despesas com recursos humanos, materiais de escritório, despesas com viagens, e outros gastos que não são despesas de captação (juros) nem despesas de comissões, típicas de operações financeiras. Como as informações do fechamento gerencial, estas despesas, na medida do possível, também são alocadas em função de mercados, produtos e canais de distribuição, sendo subtraídas das receitas operacionais para se chegar aos resultados da organização.

Os clientes são os mesmos do processo de fechamento gerencial, porém os fornecedores são as áreas que acompanham e controlam a evolução destes números, como o departamento de recursos humanos, o departamento de contas a pagar e o departamento de controle de ativo fixo.

Os três processos seguintes não apresentam periodicidade de execução pré-definida, já que são realizados de acordo com necessidades específicas dos mais variados tipos de clientes. Assim, tanto clientes quanto fornecedores não podem ser generalizadamente citados, já que cada projeto atende uma determinada demanda.

4.4.6. Planejamento Fiscal

É sabido que a carga de impostos incidente sobre as instituições financeiras é das mais elevadas do país, senão a maior, de aproximadamente 25% de Imposto de Renda e 18% de Contribuição Social, o que reduz o lucro operacional antes dos impostos em quase 45%. O processo de planejamento fiscal tem como objetivo controlar a tributação incidente sobre as operações da instituição, minimizando os custosos erros que implicam em recolhimentos indevidos com encargos onerosos, sejam resultado de multas (recolhimento menor que o devido) ou o custo de oportunidade do capital parado (recolhimento maior que o devido). Fazem parte também das atribuições deste processo o estudo de métodos que reduzam a carga tributária, sempre dentro dos limites impostos

pelas leis, além do aconselhamento em diversos outros processos, como o desenvolvimento de produtos, a estruturação de operações complexas, a criação de políticas contábeis, etc. Parte deste processo tem periodicidade mensal, a conferência do recolhimento de impostos, porém outra parte significativa do processo é função da demanda induzida.

4.4.7. Manutenção das Políticas Contábeis

Por políticas contábeis entende-se o conjunto de regras que delineiam a contabilização das operações da instituição. Para exemplificar, podemos supor um processo de lançamento de produto. Simultaneamente a estruturação da operação começam os projetos de políticas contábeis que objetivam fazer com que os efeitos financeiros destas operações sejam enquadrados dentro das regras contábeis vigentes, de acordo com recomendações da matriz, e ainda, de uma maneira que suas consequências possam ser facilmente identificadas e explicitadas, facilitando inclusive o processo de geração de informações gerenciais. Um bom planejamento de políticas contábeis facilita e agiliza todo o processo de contabilização, que é um dos processos mais onerosos de um banco, reduzindo o tempo total do ciclo de processamento e facilitando a obtenção de informações para a tomada de decisões.

4.4.8. Análises Financeiras

Sendo o departamento o maior gerador de informações estruturadas do Banco, recai sobre ele também os mais diversos projetos de análise financeira e planejamento estratégico financeiro, na sua maioria ferramentas para auxílio a tomada de decisões organizacionais e estratégicas.

Entre estas análises as mais comuns são projeções, comparações de resultados futuros com passados, evidenciando os momentos e as causas das alterações, estudos de impacto nos resultados gerados por alterações no cenário de atuação ou impactos nos resultados em consequência de alterações estratégicas nas políticas ou operações da instituição, etc.

Se analisarmos os processos relacionados diretamente com a área crítica anteriormente identificada quanto a importância e desempenho em função das necessidades da instituição e suas expectativas, podemos montar o seguinte quadro ilustrativo, onde os conceitos variam de 9, onde são classificados os processos menos importantes a organização ou com pior desempenho relativo, a 1, onde são classificados os mais importantes ou com melhor desempenho:

N ^o	Processo	Importância	Desempenho
1	Apuração do resultado contábil	2	4
2	Apuração do resultado gerencial	1	6
3	'Annual plan'	4	4
4	Controle da tesouraria	3	3
5	Controle de custos e despesas	3	4
6	Planejamento fiscal	4	3
7	Manutenção das políticas contábeis	5	2
8	Análises estratégico-financeiras	4	2

Tabela 4.1. Classificação dos Processos (elaborado pelo autor)

Graficamente, podemos demonstrar o resultado desta conjugação utilizando uma adaptação da matriz de Slack¹, onde o cruzamento das duas dimensões - importância e desempenho - permite identificar regiões específicas, conforme descrição a seguir:

- **Região Adequado:** região delimitada por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo da qual a empresa não deveria deixar que o desempenho das suas operações caísse. Aos classificados nesta região não será dada prioridade de curto ou médio prazo, pois seu desempenho é satisfatório;
- **Região Aprimorar:** qualquer processo classificado abaixo do limite inferior da região adequado é candidato ao aprimoramento, devendo ser dada prioridade aos ocupantes da parte direita da região;

¹ SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.

- **Região Urgência:** Os processos classificados nesta região estarão com desempenho crítico dada a importância conferida a eles pelos clientes e a simultânea comparação desfavorável em relação ao desempenho. A meta a curto prazo deve ser aprimorar o desempenho dos processo classificados nesta região.
- **Região Excesso:** Aos processos classificados nesta região está sendo atribuído um desempenho superior em aspectos que o cliente não prioriza, portanto, é possível que os recursos que estejam sendo empregados para atingir tais índices sejam super-dimensionados, abrindo a possibilidade de serem melhor utilizados. Outra possibilidade é a utilização de ferramentas de marketing para valorizar tais processos aos olhos dos clientes, fazendo a classificação mover-se horizontalmente.

Assim, monta-se o seguinte quadro:

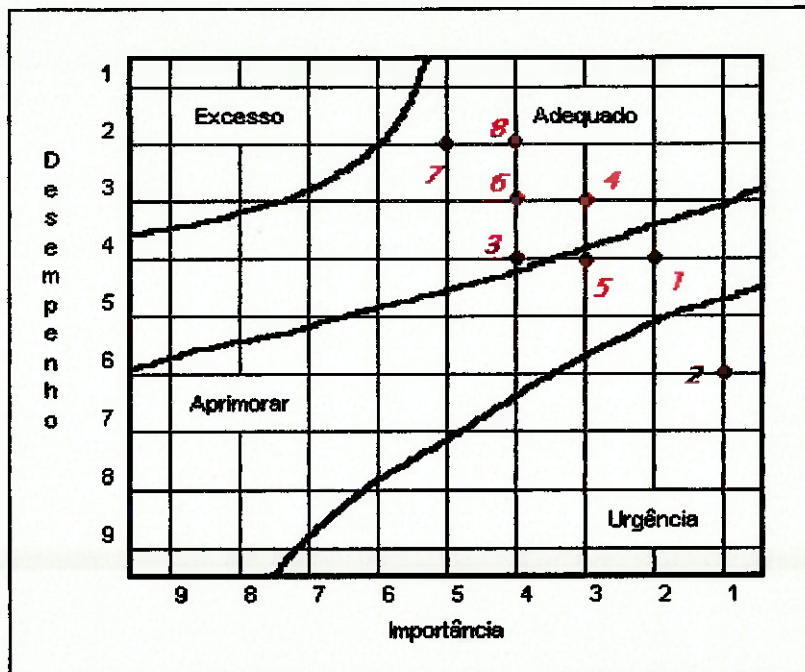


Figura 4.1. Aplicação da Matriz de Slack (elaborado pelo autor)

Pelo exposto acima podemos observar dois pontos importantes. Primeiro, dois processos aparecem classificados na região “Aprimorar”, devendo ser objeto de estudo e projeto de reestruturação a médio prazo. Segundo, destaca-se a classificação do processo de apuração de resultados gerenciais, que apresenta a pior relação importância-

Pelo exposto acima podemos observar dois pontos importantes. Primeiro, dois processos aparecem classificados na região “*Aprimorar*”, devendo ser objeto de estudo e projeto de reestruturação a médio prazo. Segundo, destaca-se a classificação do processo de apuração de resultados gerenciais, que apresenta a pior relação importância-desempenho, estando classificado na região “*Urgência*”, que requer cuidados específicos no curto prazo, sendo então o escolhido para ser alvo da investida inicial do projeto de reestruturação dos processos do departamento. Dado sua maior deficiência as melhorias propostas e seus resultados poderão ser melhor evidenciados, funcionando também como meio de divulgação da ferramenta a ser utilizada para a elaboração de projetos semelhantes nos demais processos.

4.6. Qualificação do Processo

Passaremos agora a avaliar a performance do processo escolhido, analisando seu desempenho nos critérios competitivos prioritários contra as expectativas dos consumidores. Assim, qualificaremos o processo em estudo, identificando os pontos que merecerão maior atenção durante a análise e reestruturação.

O processo de apuração do resultado gerencial, também conhecido como fechamento gerencial, de periodicidade mensal, tem como objetivo transformar os registros contábeis das operações do Banco, em números que expressem de maneira mais clara e concisa o desempenho da instituição no exercício, destacando-se a situação dos ativos, do endividamento, dos resultados financeiros e operacionais, da posição, do risco, etc., todos desmembrados de maneira a facilitar a análise por parte dos clientes em índices e resultados que costumam guiar as decisões estratégicas da empresa.

4.6.1. Clientes

Cada grupo de clientes possui necessidades específicas que devem guiar a definição da escolha dos critérios competitivos prioritários. Assim, podemos segregar os clientes do processo da seguinte maneira:

- Controladores Externos: sendo a instituição multinacional, os investidores, aqui chamados de controladores externos, utilizam-se dos produtos do processo para avaliar o desempenho da operação e, em última instância, o retorno de seu investimento. Além das informações de retorno, costumam ser importantes as relacionadas a riscos, segmentação de mercado, alterações na distribuição de ativos e cenário econômico. Entre suas necessidades estão:
 - ◇ consistência na alocação de resultados, que significa inibir critérios aleatórios de alocação que permitam que resultados de dois exercício consecutivos diferenciem-se por alterações nos critérios;
 - ◇ transparência dos procedimentos, para que os números não sejam manipulados, mostrando situações que não reflitam a realidade;
 - ◇ conformidade com os prazos estabelecidos, já que diversas outras organizações ao redor do mundo devem ter seus resultados consolidados para análise, não podendo este processo global ser interrompido ou atrasado por falha nos processos locais;
- Diretoria da Instituição: de posse dos relatórios de resultados e análises gerenciais a diretoria possui ferramentas para analisar e se preciso alterar as estratégias de médio prazo da organização, além disto os relatórios funcionam como meios de avaliação de desempenho corrente. Entre suas principais necessidades, destacam-se:
 - ◇ precisão dos resultados e análises, para guiar sob rígidos alicerces as estratégias organizacionais;
 - ◇ qualidade da informação, caracterizada por relatórios com informações realmente relevantes a alta administração;

- Áreas de Negócio: os operadores do Banco ('officers') utilizam-se destes relatórios para avaliar suas decisões passadas e rever suas estratégias de curto prazo em função dos resultados obtidos. Para este grupo de clientes, as maiores necessidades são:

- ◇ velocidade, o processo deve ser suficiente eficaz para gerar as informações em tempo hábil para que os operadores avaliem suas decisões, alterando-as se necessário.
- ◇ flexibilidade, a cada tipo de 'officer' interessa uma informação específica, devendo o sistema ser suficiente flexível para se adaptar as necessidades de seus clientes.

4.6.2. Critérios Competitivos Relevantes

Usualmente, costuma-se avaliar a competitividade de um serviço em função dos aspectos custo e eficiência operacional, que termina por causar deficiência na visualização das várias dimensões da competitividade. O primeiro passo para se analisar qualitativamente um processo deve ser então a definição de critérios competitivos abrangentes, que envolvam outros fatores também relevantes.

Segundo Porter², estratégia é fazer escolha. Dado uma gama de critérios competitivos, para se ter uma estratégia consistente a empresa deve escolher quais critérios priorizar, escolhendo então não buscar a excelência em todos os critérios. Esta estratégia tende então a delinear um padrão coerente de decisões, tornando o gerenciamento objetivo e eficaz.

A satisfação de um cliente com um determinado serviço costuma ser determinada pela comparação entre o serviço prestado e a expectativa anterior do consumidor. Assim, no momento de se determinar os critérios competitivos que guiarão a discussão sobre a situação corrente do processo, deve-se sempre ter em mente uma visão clara das

² PORTER, M.E. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

expectativas dos clientes. Não é raro analistas suporem as expectativas dos clientes em função de sua própria experiência. Este método, apesar de prático, tende a conter vícios que dificultam a melhoria do processo, sendo mais recomendado que o próprio consumidor traduza suas expectativas.

Segundo Gianese e Corrêa³ não são necessários mais que nove critérios competitivos para se abranger todos os fatores que influenciam a satisfação do cliente. Estes critérios aparecem descritos a seguir, devidamente adaptados ao estudo em desenvolvimento:

- Elementos Tangíveis: são as evidências físicas do serviço que podem ser avaliadas pelo cliente, como bens facilitadores, equipamentos e instalações. Para o processo em análise só se pode incluir na lista de elementos tangíveis os relatórios que compõe o caderno de resultados.
- Competência: este critério está relacionado à habilidade do fornecedor de serviços para executar o processo. Para o processo de apuração de resultados gerenciais, este critério pode ser relacionado com a precisão da informação gerada, que é função da habilidade dos analistas em executar suas funções.
- Atendimento/Atmosfera: caracteriza o nível de prazer sentido pelo cliente ao receber o serviço, ponderando-se o grau de personalização, a cortesia e o ambiente, entre outros. Para o caso em questão, este critério pode ser traduzido como a prontidão e a transparência com que os executores do processo prestam-se a sanar eventuais dúvidas dos usuários finais dos serviços.
- Flexibilidade: diz-se da habilidade do processo de moldar-se a um ambiente dinâmico, movido a mudanças nas expectativas e necessidades dos clientes, bem como em outras variáveis que afetam o processo. Costuma-se dividir este critério em sub-itens que descrevem a flexibilidade do projeto de serviços, a flexibilidade do pacote de serviços, a flexibilidade da data e local de fornecimento do serviço, a flexibilidade da robustez do sistema, a flexibilidade do volume de serviço e a flexibilidade na recuperação de falhas. Para o serviço

³ GIANESI, I.G.N., CORRÊA, H.L.C. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

- prestado pelo processo em estudo, valoriza-se principalmente a flexibilidade do pacote de serviços, representada pela liberdade que cada cliente disporia para escolher as informações que deseja obter, e a forma como lhe é mostrada.
- Credibilidade: habilidade de transmitir ao cliente confiança quanto ao serviço prestado. Este critério é facilmente visualizado e relacionado a credibilidade que os usuários tem nas informações geradas pelo processo. Distingue-se aqui do critério de competência por não estar sendo avaliado a precisão da informação. A informação pode não estar correta, porém o cliente pode ter confiança nela.
 - Acesso: facilidade proporcionada ao cliente para entrar em contato com o prestador de serviço. Este critério avalia a disponibilidade dos prestadores de serviço em atender às solicitações dos clientes, seja em reuniões para acompanhamento ou contatos individualizados para esclarecimentos.
 - Custo: refere-se a quanto o cliente deverá pagar pelo serviço prestado. Como o processo é interno, suporemos que o cliente seja a própria organização, e a ela caberá arcar com os custos envolvidos.
 - Consistência: relaciona-se a variabilidade do processo, ou a conformidade com os processos anteriores.
 - Velocidade: refere-se ao tempo perdido pelo cliente para receber determinado serviço. Este critério apresenta-se extremamente evidenciado pelo prazo existente entre o início do processo e seu término, mensalmente.

4.6.3. Relacionamento Necessidades-Critérios Competitivos

Utilizaremos uma adaptação da primeira matriz do QFD⁴ como ferramenta para análise do relacionamento entre as necessidades dos clientes do processo e os critérios competitivos relevantes. O QFD, tem como objetivo traduzir as exigências e necessidades dos clientes em exigências de caráter técnico para o serviço. Assim, estas exigências são desdobradas nos componentes do serviço, continuando tais desdobramentos até a menor unidade dos processos.

⁴ QFD: Quality Function Deployment

A adaptação da primeira matriz do QFD é apresentada a seguir:

	Critérios	El. tangíveis	Competência	Atendimento	Flexibilidade	Credibilidade	Acesso	Custo	Consistência	Velocidade	Total
Necessidades	Peso										
Ter consistência	1	1			1				3		5
Ser transparente	1			2		2	1		1		6
Ser pontual (prazo)	2					2				2	8
Ser preciso	2		2					1		2	10
Ter produtos de qualidade	2	2	3		1	2		2	1	2	26
Ser ágil, rápido	3		1		2			2		3	24
Ser flexível	3	1	1	1	3		2	2	1		33
Total		8	16	5	18	10	7	18	9	21	112
Total Relativo		7%	14%	4%	16%	9%	6%	16%	8%	19%	100%

Tabela 4.2. QFD (elaborado pelo autor)

Os valores 3 foram atribuídos a relações de alta relevância, 2 para média, 1 para baixa relevância e 0 (branco) para relações sem relevância alguma.

Como resultado podemos visualizar a clara necessidade de alta velocidade no tempo de ciclo, fazendo seu prazo encurtar-se, a alta necessidade de flexibilização do processo e a necessidade de competência para a execução das tarefas. O fator custo apresenta-se como limitante do processo de reestruturação, ao impor limites nos custos das melhorias, e ainda exigir que o custo do processo seja reduzido durante o projeto de reestruturação.

Estes resultados passarão a partir de agora a balizar as análises a serem realizadas sobre o processo, guiando a identificação de deficiências no processo que realmente impactem a satisfação dos clientes, contribuindo para aumentar a eficácia do projeto.

Capítulo 5

Situação Atual
do Sistema

5.1. Macro-Processo

O processo em estudo pode ser melhor entendido se situado dentro de um contexto mais amplo, onde são mostrados os clientes e fornecedores da instituição, conforme o fluxograma abaixo.

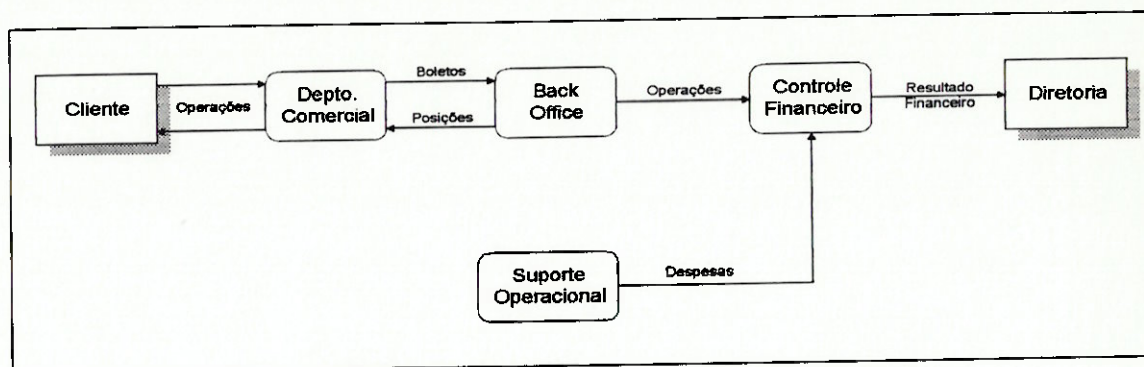


Figura 5.1. Macro-Fluxograma (elaborado pelo autor)

Os clientes do banco entram em contato sempre com os departamentos que constituem as áreas de negócio da empresa. Estes departamentos tem a função de manter relacionamentos saudáveis com estes clientes potencializando a realização de operações e o fornecimento de serviços que venham a gerar vantagens às duas partes.

Destas relações resultam os boletos de operações, que são os documentos que registram os dados e as características das operações realizadas. Estes boletos são enviados aos departamentos operacionais de apoio, 'back-office', para o devido processamento, controle e ações necessárias ao prosseguimento da operação. Assim, as áreas de negócio se concentram essencialmente no relacionamento com os clientes e na busca de estruturas que venham a satisfazer as suas necessidades, e em conjunto, as necessidades da instituição.

No 'back-office', estes boletos têm suas informações cadastradas nos sistemas de apoio, objetivando melhorar a performance do departamento na realização de suas funções. Este cadastramento resulta na formação dos bancos de dados que servirão às mais diversas necessidades de informações posteriores. Nesta etapa do processo, as operações têm seus resultados calculados e os efeitos patrimoniais e financeiros verificados, sempre segundo as regras contábeis locais, contra padrões históricos de

desempenho. Caso se evidenciem necessidades de correções, ou confirmações, os boletos voltam às áreas de negócio para a devida conferência e a realização dos ajustes necessários, sendo de responsabilidade dos operadores no 'front-office' os resultados advindos de operações mal caracterizadas.

O banco de dados formado nos sistemas de apoio irá constituir a principal ferramenta de trabalho dos sistemas do departamento de controle financeiro. Neste departamento, os dados gerados anteriormente serão transformados em informações com diversas finalidades e formatos, visando o atendimento a necessidades específicas dos mais variados clientes. Para completar as informações divulgadas nestes relatórios, somam-se as informações provenientes das áreas de suporte do banco, onde são controladas as despesas e outros custos não-financeiros.

O último passo para a conclusão do processo global, é então o processamento, recálculo, formatação e distribuição dos relatórios, que constituem as ferramentas vitais de auxílio a tomada de decisões estratégicas, atividade esta que passará, de agora em diante, a ser detalhada mais criteriosamente neste estudo.

5.2. Preliminares

5.2.1. Sistema Contábil

Um sistema contábil pode ser descrito como o sistema “concebido para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de um ente,...”¹

Apesar de não existir na empresa um sistema central de processamento e distribuição de informações, podemos dizer que o sistema contábil é o que realiza funções que mais se assemelham a estas. As informações contábeis são consideradas atualmente, dentro da instituição, como as mais confiáveis e relevantes, sendo por este motivo a de maior utilidade para o Banco, seja para controle ou análise estratégica.

Não é necessário demonstrar a importância da informação contábil, quanto mais em uma instituição financeira, onde desempenha importante função de controle, com a

¹ IUDIBÍCIOS, S. *Contabilidade Introdutória*. São Paulo: Atlas, 1993.

qual a administração se certifica que a organização está agindo de conformidade com os planos e políticas previamente traçados. Para realizar esta tarefa de controle ele age como ferramenta de comunicação, ao informar a organização a respeito dos planos e políticas da administração, e ferramenta de verificação, auxiliando na avaliação do desempenho da operação e da qualidade dos serviços executados.

Dado sua função primordial de controle, este sistema apresenta limitadas características decisórias. Sua estrutura de apresentação privilegia a confiabilidade e conformidade em detrimento a informação de utilidade a tomada de decisões, sendo então necessários outros sistemas que venham a suprir esta necessidade de suporte decisorial.

5.2.2. Sistema de Informações Gerenciais

Diversos autores, sob diversos pontos de vista diferentes, tentaram realizar a difícil tarefa de definir um sistema de informações gerenciais, entre as definições mais adequadas a este estudo estão:

“sistema de informações gerenciais é um método organizado de prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informações uniformes, seguras e no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão.”²

“sistema de informações gerenciais é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologia, ambiente, procedimento e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para a tomada de decisão inteligente”.³

² KENNEVAN, J.A. *Design for Management Information System*. Management Science, v. 12, Apr. 1970.

³ NASH, J. F., ROBERTS, M. B. *Accounting Information Systems*. New York: MacMillan, 1984.

Observamos que as duas definições acima evidenciam a função básica de um sistema de informações gerenciais: suportar com informações relevantes o tomador de decisões estratégicas. Assim, podemos sintetizar os conceitos apresentados dizendo que por sistema de informações gerenciais entende-se o processo de transformação de dados em informações que serão utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando sustentação administrativa para otimizar os resultados futuros. Dentro deste contexto, o fechamento gerencial pode ser considerado o coração deste sistema, ao efetuar as operações básicas e rotineiras do processo de suporte decisório e ainda fornecer relevantes informações, devidamente estruturadas, para análises não rotineiras.

5.2.3. Sistemas de Apoio

Os sistemas contábeis e de informações gerenciais não seriam capazes de sozinhos processar e controlar todas as transações realizadas, ou dar 'feed-back' em tempo hábil aos operadores. Assim, uma diversa gama de sistemas de apoio existem, servindo de interface entre as áreas de negócio, com suas necessidades específicas, e os sistemas de controle corporativos, gerencial e contábil. Estes sistemas de apoio costumam ser adaptados a processamentos específicos, característicos de famílias de produtos com procedimentos de controle semelhantes. Assim, os produtos de crédito ao consumidor, C.D.C., crédito pessoal, factoring, etc, que possuem algumas características comuns, principalmente quanto ao canal de distribuição, são processados em um sistema de apoio comum.

Diversos outros produtos, com diversas características semelhantes, são processados em sistemas de apoio distintos antes de terem seus efeitos descarregados nos sistemas contábil e gerencial. Um sistema é utilizado exclusivamente para o tratamento das operações contratadas fora do país, em cujas estruturas aparecem indexadores em moedas estrangeiras, outro sistema absorve todo o tratamento das operações de tesouraria, outro das operações de arrendamento mercantil, outro ainda dos fundos de investimentos, etc.

Existe ainda uma outra série de sistemas de apoio que tratam as operações de suporte da instituição, como os controles de contas a pagar, de folha de pagamentos, etc, que constituem a base para a formação dos custos operacionais da instituição.

As movimentações nos saldos contábeis resultantes destas operações são comunicadas ao sistema contábil para o processamento dos movimentos consequentes e para a consolidação das informações da instituição. Assim, o sistema contábil não contém em seus arquivos registros referentes a características das operações, mas somente, os efeitos destas operações em termos de resultado e movimentações patrimoniais.

O sistema gerencial, muitas vezes, necessita recalcular os resultados das operações por critérios que mais facilmente identifiquem características úteis a tomada de decisão. Assim, as informações geradas pelos sistemas de apoio para o sistema contábil não são suficientes para suprir as necessidades gerenciais, sendo necessário a utilização do banco de dados inicial destes sistemas, anterior ao processamento dos cálculos, para a apuração do resultado gerencial. Pretende-se demonstrar com isto, que apesar de objetivarem demonstrar o mesmo efeito em termos de resultado final, sob formas diferentes, os dois sistemas, contábil e gerencial, tem necessidades distintas de informações e por isto não podem ser tratados como consecutivos, mas sempre complementares em termos de fluxo de informação.

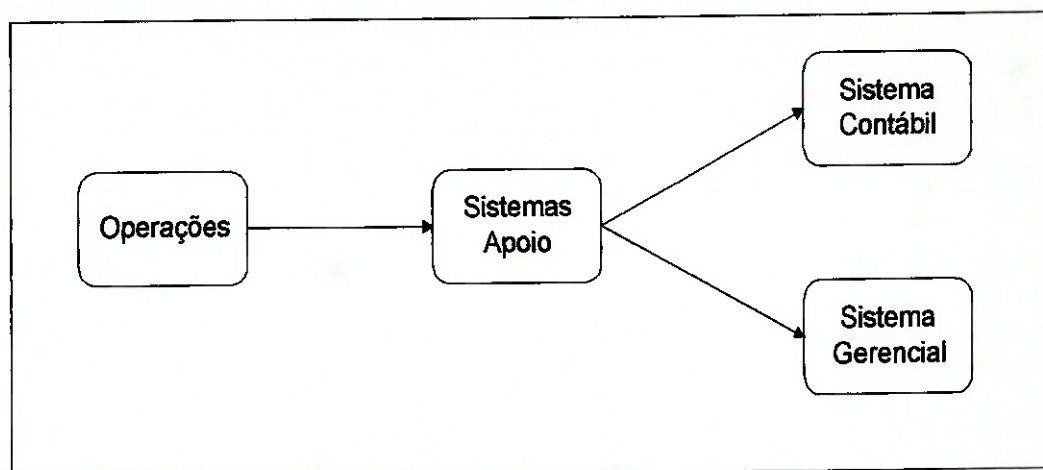


Figura 5.2. Fluxo da informação (elaborado pelo autor)

5.2.4. Política de Prazos para Contabilização

Como padrão, o departamento de políticas contábeis permite que operações possam ser contabilizadas até dois dias após sua efetiva conclusão. Esta abertura foi idealizada para permitir que operações fechadas em agências longínquas, com deficiências de comunicação com a matriz ou grandes volumes de negócios sazonais, por exemplo, pudessem ter seus processos operacionais realizados em tempo hábil, não sobrecarregando os custos das agências com despesas extras, nem afetando a qualidade das informações geradas.

Como esta política, que inicialmente deveria ser aplicada somente a exceções, não foi devidamente controlada, as agências acabaram se acomodando, passando a contabilizar quase todo o movimento com um dia útil de atraso, e em vários casos até com os dois dias permitidos de atraso. As operações que envolvem o caixa da instituição, influenciando diretamente a liquidez e o nível das reservas bancárias mantidas junto ao Banco Central, possuem tratamento especial, com processos extremamente onerosos e de pouca confiabilidade sendo realizados para que as regras impostas pelas autoridades monetárias possam ser cumpridas (ex: depósito compulsório diário). Assim, todos os sistemas de informações do Banco, possuem informações confiáveis, no mínimo, com dois dias de atraso.

O procedimento usualmente realizado é a digitação das operações no dia seguinte a sua conclusão e a conferência e realização dos acertos necessários no segundo dia. Os relatórios emitidos pela contabilidade irão contemplar tais operações com seus efeitos devidamente registrados somente no terceiro dia após a conclusão do efeito gerador da movimentação.

Esta política acaba influenciando diretamente também o processo de fechamento gerencial, já que também para apuração do resultado as operações só estarão devidamente registradas dois dias após o término do mês de referência. Dois fatos contribuem ainda para piorar esta situação. O fim do mês costuma coincidir com a época de maior concentração de transações realizadas, já que neste período normalmente ocorre uma maior circulação monetária na economia. Soma-se o efeito da complexidade contábil que envolve os finais de exercícios, quando deve-se realizar, segundo os princípios contábeis da realização e da competência de exercícios, todos os

lucros ou prejuízos das operações que estão registradas nos livros da instituição, mesmo que seu período de liquidação ainda não tenha sido alcançado. Para exemplificar, os financiamentos de prazos superiores a um mês, tem seus resultados apurados e contabilizados parcialmente todo fim de mês, fazendo com que o resultado total de uma operação constitua-se no somatório do contabilizado em vários períodos. Assim, este prazo padrão, de dois dias, é normalmente esticado durante o fechamento mensal para permitir que todas as operações sejam devidamente contabilizadas ou corrigidas.

5.2.5. Nomenclatura

Alguns termos, que não fazem parte do vocabulário comum, ou de alguma forma, são empregados de maneira específica dentro do ambiente onde se processa as atividades em estudo tem suas definições apresentadas a seguir:

- Dado: é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.
- Informação: é o dado trabalhado que permite a redução das incertezas no processo decisório. É o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e otimizar a tomada de decisão.
- Banco de Dados: é uma coleção organizada de dados e informações, que possa atender às necessidades de muitos sistemas, com um mínimo de duplicação e que estabelece relações naturais entre dados e informações.
- Área de Negócio: conjunto formado pelos departamentos do Banco que mantém relacionamento com os clientes, oferecendo produtos e serviços que venham a otimizar os benefícios de ambas as partes. Também conhecido como 'front-office'.
- Área de Apoio (ou Retaguarda): conjunto de departamentos que tem a finalidade de controlar e suportar com informações e análises as operações da instituição, servindo como meio para avaliação de desempenho das ações e estratégias utilizadas. Muitas vezes referido também como 'back-office'.

- Área de Suporte: conjunto de departamentos que objetivam suportar a instituição com meios e ferramentas que facilitem a realização das atividades. Aqui incluem-se os departamentos de recursos humanos, de manutenção, informática, etc., que visam garantir um certo nível de conforto e eficiência na realização de todas as atividades necessárias a correta operação da instituição.

5.2.6. Estrutura Interna do Departamento

O departamento de informações gerenciais, responsável direto pelo processo em estudo, apresenta-se internamente dividido da seguinte forma:

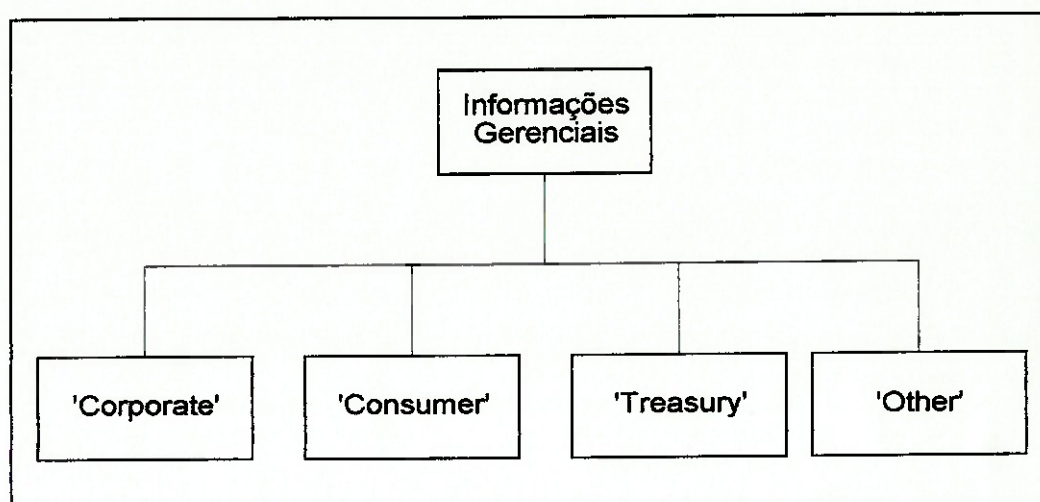


Figura 5.3. Departamento de Informações Gerenciais (elaborado pelo autor)

Pode-se visualizar que a divisão está seguindo a mesma segmentação criada pelas diretorias de negócios, assim, as equipes são formadas objetivando maximizar a qualidade do atendimento aos clientes do processo. Os negócios do Banco estão atualmente divididos entre as seguintes diretorias: 'Corporate', 'Consumer', 'Treasury' e 'Asset Management'. A única área de negócio a não ter uma equipe exclusiva de controle gerencial é a diretoria de 'Asset Management', dada a pequena participação deste negócio nos resultados da instituição no momento da estruturação das equipes. Seu resultado é processado pela equipe que elabora o caderno intitulado 'Other', junto com outras operações que não podem ter seus resultados diretamente relacionados a influência individual de nenhuma das outras áreas de negócios.

5.3. Processo de Apuração de Resultados Gerenciais

As atividades do processo abaixo relacionadas podem ser melhor compreendidas se analisadas com a ajuda do fluxograma apresentado a seguir.

5.3.1. Carga de Dados

O processo inicia-se com a importação dos dados que formarão a base de cálculos do sistema.

No primeiro dia útil do mês, o sistema de informações gerenciais após a carga de todos os dados disponíveis, costuma conter registrados somente 20% das operações realizadas no exercício, efeito da política de prazos para contabilização das operações, não sendo possível o início dos trabalhos para a maioria dos analistas.

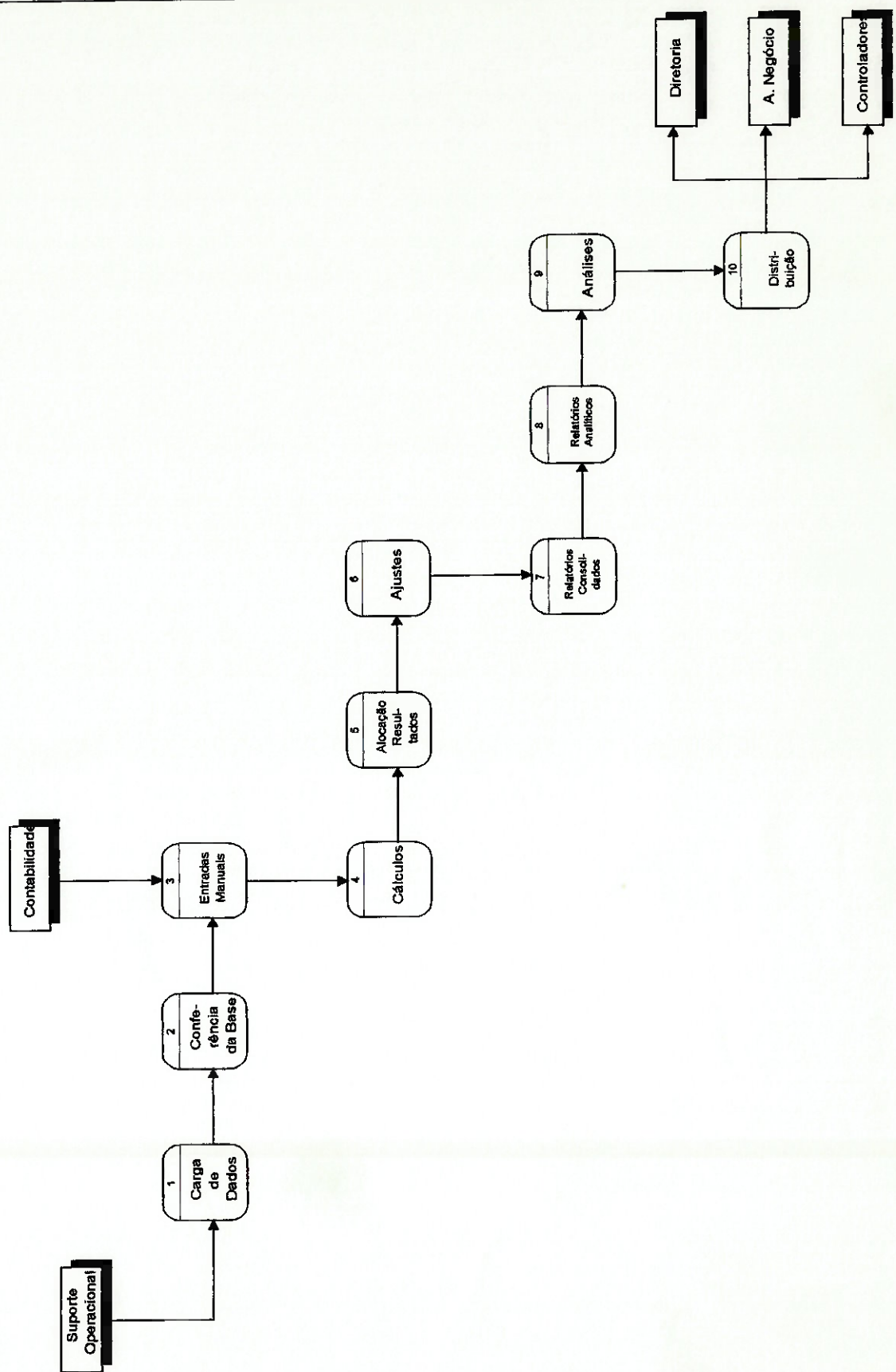
O segundo dia útil de fechamento costuma ser utilizado para a realização das primeiras conferências nas carteiras, visando buscar eventuais operações cadastradas erradamente pelas áreas de apoio operacional, inclusões e exclusões de produtos, ou outras eventualidades não regulamentadas até então. Como este é o último dia permitido para acertos contábeis, o departamento de informações gerenciais trabalha objetivando encontrar problemas na contabilização das transações a tempo de serem realizados os devidos acertos. Para isto nenhuma ferramenta específica é utilizada. Neste momento, somente o bom senso e experiência dos analistas consegue identificar, sob tão pobre base de dados, problemas de contabilização.

Resumindo, pode-se dizer que nos dois primeiros dias úteis do mês o processo limita-se a carga de dados e análises pouco relevantes ainda de variações, já que muitos dados ainda estão incompletos e é baixa a confiabilidade existente sobre os dados disponíveis. Busca-se então garantir a precisão da informação importada, tentando-se maximizar o resultado futuro de seu uso.

No terceiro dia útil uma nova interface completa dos dados é realizada, objetivando-se sobrescrever quaisquer operações já cadastradas, eliminando-se a possibilidade de cálculos serem realizados sob uma base de dados já alterada. Ao fim desta atividade inicia-se a conferência de macro indicadores, para averiguação da confiabilidade dos dados que no momento formam a base para cálculos.

Fechamento Gerencial

Macro Fluxograma



5.3.2. Macro Conferência da Base de Dados

O processo de cálculo é certamente a mais demorada etapa do processo, e dado a agregação das informações resultantes, a procura pelas causas geradoras de incoerências torna-se extremamente complicada. Assim, antes de se iniciarem as atividades de cálculo, busca-se obter uma base de dados o mais confiável possível, utilizando-se para isto diversos mecanismos. Neste momento as inconsistências estão normalmente nas interfaces geradas pelos sistemas de apoio ou no registro de dados que serão utilizados somente pelo sistema gerencial. Admite-se, atualmente com alta probabilidade de erro, que a base de dados contábil está correta, já que eventuais acertos só serão realizadas no próximo exercício (política de prazos). Quando correções tornam-se necessárias, costuma-se fazer com que gerencialmente o resultado contemple as alterações, sendo no exercício seguinte estornado do resultado estas alterações para que os efeitos não sejam cumulativos.

Primeiramente os dados são conferidos contra os números contábeis na tentativa de confrontar-se os volumes globais. Como ainda não foram realizados os cálculos de resultados por operação no sistema gerencial, e mesmo por possuírem critérios de cálculos algumas vezes diferenciados, contábil e gerencial, que podem acabar gerando resultados distintos, mas ambos corretos sob a ótica dos objetivos traçados para cada sistema, esta averiguação inicial objetiva conferir se as carteiras tem o mesmo saldo. As carteiras, ou volume de ativos, não tem diferenças quanto ao tratamento gerencial e contábil, servindo de excelente amostragem quanto a qualidade da base de dados formada. Caso se verifiquem diferenças de escala significativa, fato atualmente comum, passa-se a uma escala mais analítica de análise e busca de soluções, onde os saldos patrimoniais contábeis são abertos por famílias de produtos e confrontados aos saldos das carteiras gerenciais na mesma abertura.

Parte-se do pressuposto que o sistema contábil sempre contém dados corretos, já que seus saldos são conferidos diariamente pelas áreas operacionais e reconferidos ao final do exercício. O que algumas vezes ocorre é que esta certeza nem sempre se traduz verdadeira, exigindo trabalhos maiores no processo de fechamento gerencial para a compreensão das origens das inconsistências.

5.3.3. Entradas manuais: Operações

Nem todos os dados utilizados nos cálculos tem sua interface para o sistema gerencial automatizada, sendo necessário um complemento de trabalho manual para sua devida digitação. Entre estes dados incluem-se as operações de produtos com pouca movimentação e sem sistema de apoio específico para controle, alguns indexadores de uso exclusivamente gerencial, etc.

Como todo processo manual, quando comparado a processos automatizados, ele carrega consigo uma maior chance de ocorrência de erros. Por este motivo, para começar a realização deste trabalho a conferência realizada na etapa anterior, deve já ter sido concluída, minimizando as chances de combinação de inconsistências que reduzem as chances de serem encontradas as origens dos problemas. Se as diferenças encontradas após a inclusão dos dados manuais forem originadas nesta etapa, e somente nesta etapa, a busca por sua correção torna-se mais fácil, já que o sistema possui mecanismos de ajuda a busca por lançamentos manuais.

Apesar de estes lançamentos parecerem pouco relevantes em termos de resultado, o trabalho gerado nesta etapa consome um tempo excessivamente alto, e de resultados de confiabilidade inferior. Como o portfólio de produtos hoje existente é muito grande, e a concentração de operações em poucos produtos produz uma grande quantidade de produtos com baixa movimentação mensal, apesar de os valores registrados manualmente serem pouco significativos em termos de resultado global, a quantidade de produtos cujos valores são assim comunicados ao sistema gerencial é muito elevada. Pode-se observar este detalhe a partir da análise da seguinte tabela:

Área de Negócio	Nº Família de Produtos	Participação no Resultado
'Corporate'	35	3.6%
'Consumer'	5	90.1 %
'Treasury'	6	2.9 %
'Other'	10	3.4%

Tabela 5.1. Distribuição de Resultado por Área de Negócio (elaborado pelo autor)

5.3.4. Cálculos

Com a base de dados pronta passa-se então aos módulos de cálculos. Dada características especiais dos resultados gerenciais existem dois módulos de cálculos distintos.

Para exemplificar o processo de cálculo supõe-se uma operação de empréstimo de capital de giro realizada por operadores de uma área de negócio, como exemplo o 'Corporate'. Após o contato com o cliente e a aprovação de crédito, os operadores comunicam-se com a tesouraria do Banco para saber no momento qual o custo do capital nas condições estabelecidas junto aos clientes. Em cima deste custo, os operadores colocam um 'spread', que se torna a margem de contribuição para o 'Corporate' nesta operação, ou seja, a diferença entre o custo de captação e de colocação se torna resultado do trabalho de relacionamento e estruturação da operação realizado pela área de negócio.

Todavia, esta taxa de custo de capital passada pela tesouraria não representa na verdade o custo de captação para a instituição. Como área de negócio, que objetiva também gerar resultados, a tesouraria capta a uma certa taxa e repassa este capital às outras áreas de negócios do Banco à taxas pouco superiores, fazendo com que um 'spread' nesta operação também faça parte dos seus resultados. Para o sistema contábil, pouca diferença faz que área de negócio é a geradora do resultado, assim, o resultado contábil contempla a diferença entre a taxa de captação no mercado, feita pela tesouraria, e a taxa de colocação, feita pelos operadores do 'Corporate'. Já o sistema gerencial, com objetivos distintos necessita destas informações abertas, atribuindo responsabilidades ao resultado.

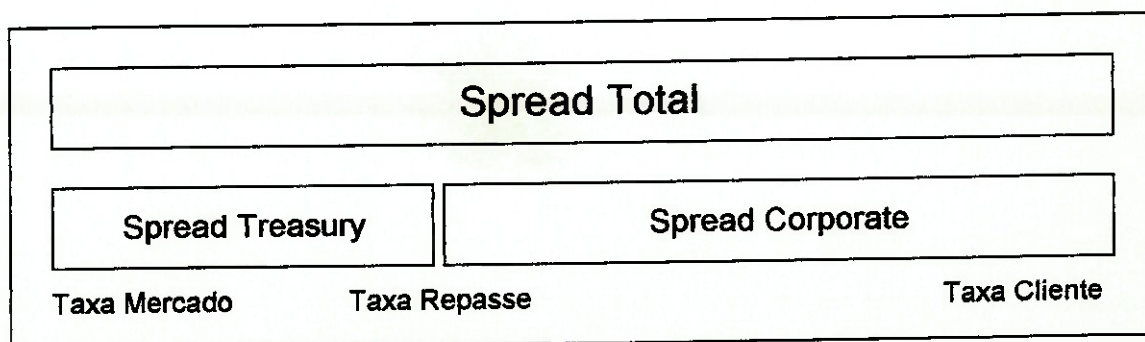


Figura 5.4. Formação do 'Spread' Total (elaborado pelo autor)

Ressalta-se que a única área de negócio que carrega posição, ou seja, que incorre risco, é a tesouraria. Todo o capital captado pelas outras áreas de negócios é imediatamente repassado a tesouraria, assim como o capital necessário às colocações são captados junto a tesouraria somente no momento da efetiva conclusão da operação.

Porém, dado as características do mercado, a tesouraria não necessita realizar esforço especial para, trabalhando com seu próprio capital, o patrimônio líquido da instituição, colocar ou captar recursos a taxa média do C.D.I.⁴, já que teoricamente sempre existe mercado a estas taxas. Gerencialmente, o desempenho da tesouraria é avaliado contra este custo de oportunidade, o C.D.I. Assim, a tesouraria tem seus resultados basicamente divididos em duas partes. O 'spread' de repasse de capital colocado e captado, e os ganhos, ou prejuízos, de arbitragem com o capital da instituição (Patrimônio Líquido), que são avaliados confrontando-se o resultado total contra um custo de oportunidade igual ao C.D.I. O resultado gerado pela aplicação do patrimônio da instituição a taxa do C.D.I. é considerado resultado institucional, não sendo alocado a nenhuma área de negócio, fazendo parte do conjunto de produtos agrupados gerencialmente sob o título 'Other'.

Voltando aos dois módulos de cálculos, eles existem exatamente para contemplar esta dinâmica. O primeiro módulo de cálculo, aloca os resultados segundo a divisão tradicional de áreas de negócio, sendo o resultado da tesouraria neste momento a comunhão do seu próprio resultado ao resultado institucional. O segundo módulo de cálculo objetiva separar estas duas partes do resultado, atribuindo resultados definitivos a tesouraria.

Dentro do primeiro módulo de cálculo, existem basicamente dois padrões de cálculos que enquadram todas as operações da instituição, um para os produtos em moedas estrangeiras e outro para os produtos em moeda nacional. No segundo módulo, são recalculados os resultados de todas as operações utilizando-se como custo de captação ou colocação no mercado a taxa diária do C.D.I., sendo o resultado excedente, ou restante, considerado resultado da tesouraria.

⁴ CDI: Certificado de Depósito Interbancário, são títulos de emissão das instituições financeiras que lastreiam as operações no interbancário, tendo a função de transferir recursos de uma instituição a outra.

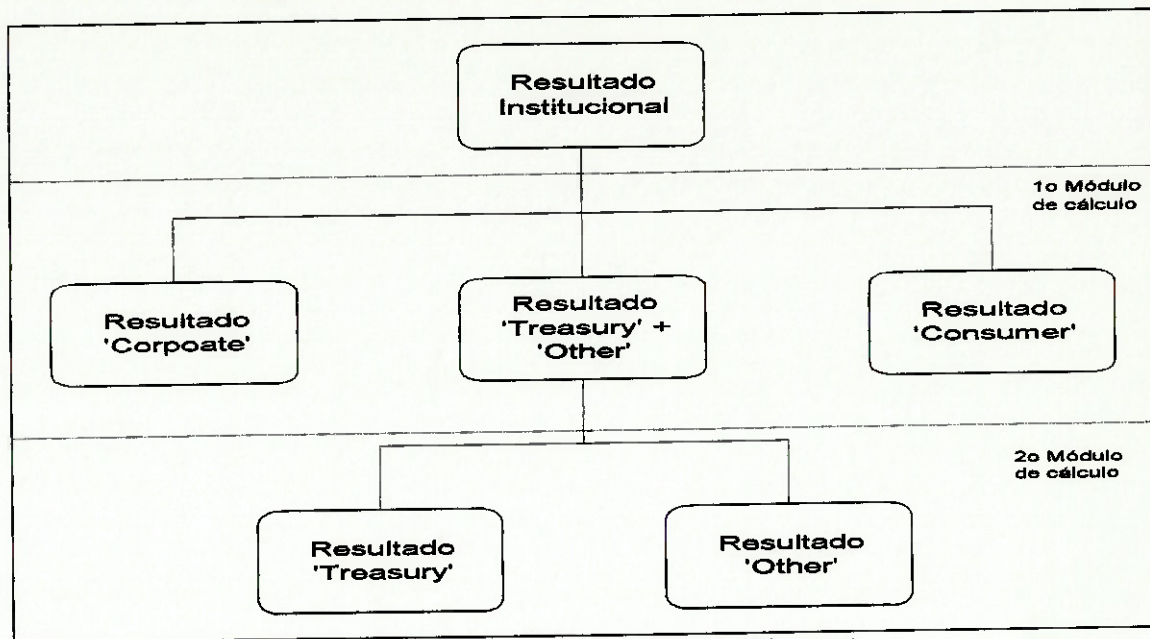


Figura 5.5. Dinâmica de Cálculo (elaborado pelo autor)

5.3.5. Formação BD resultados

Após as operações serem uma a uma calculadas e terem seus resultados gerenciais atribuídos, o sistema passa para a fase de consolidação dos resultados. Para isto as operações são agrupadas segundo a estrutura vigente de quebra de resultados quanto a produtos, segmentos de mercado e pontos de venda comuns. Cada registro a ser formado neste banco de dados de resultados conterá um quebra única destes agrupamentos, não havendo possibilidade de duplicação.

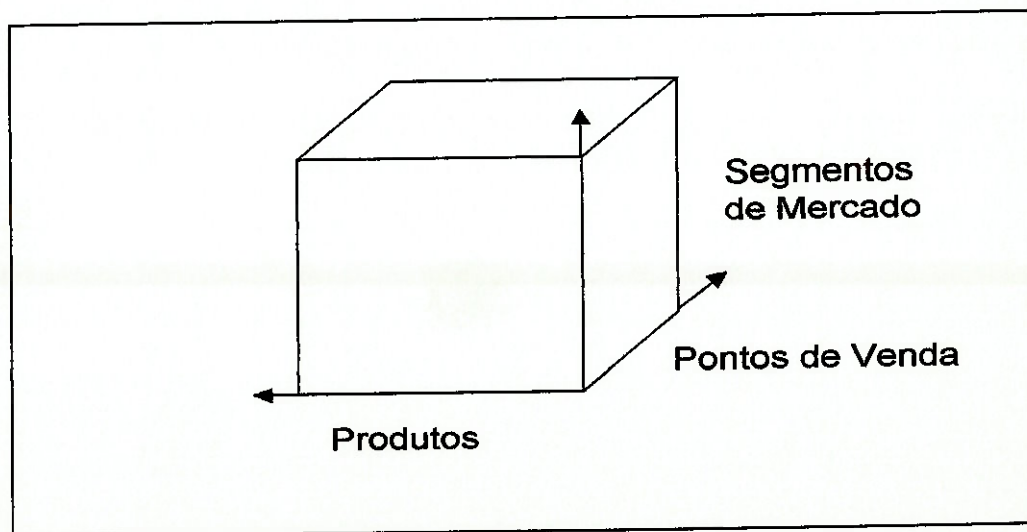


Figura 5.6. Dimensões da Abertura de Resultados (elaborado pelo autor)

5.3.6. Ajustes e Entradas Manuais de Resultados

Como já comentado anteriormente, mesmo após a realização dos cálculos, pode ser necessário ajustar-se os resultados. Os motivos destes ajustes são diversos, o exemplo a seguir objetiva ilustrar uma destas situações. Como foi frisado anteriormente, a política de prazos impede que correções nos registros contábeis sejam realizadas após dois dias úteis da conclusão da operação, assim, no segundo dia útil do mês não são mais possíveis alterações em operações do exercício anterior. Caso sejam imprescindíveis tais ajustes, os registros são alterados no exercício seguinte, objetivando que o resultado acumulado não seja afetado. Porém, mensalmente, a diferença contábil continuará a existir. O sistema gerencial, mais flexível, ajusta o resultado no exercício corrente, não deixando que a inconsistência atravesse o exercício sem correção. Para isto, cálculos manuais e análises diversas são realizadas, e o resultado final do produto em questão é ajustado para contemplar as alterações devidas.

Um outro tipo de operação manual realizada após os cálculos são os registros dos resultados de comissões sobre produtos com baixa movimentação. Pode-se basicamente dividir os produtos de um banco em dois grandes grupos, os advindos da cobrança de juros sobre capital, e os advindos da cobrança de taxas sobre serviços realizados, chamadas usualmente de comissões, que por natureza não implicam cálculos. Assim, como as operações com produtos de baixa movimentação são cadastradas manualmente, as comissões sobre operações de características semelhantes também são registradas manualmente nesta etapa do processo.

5.3.7. Relatórios consolidados

Após a montagem do banco de dados com os resultados das operações consolidados e a realização dos ajustes necessários, são impressos os relatórios contendo as primeiras informações no formato gerencial, que nada mais são que espelhos do banco de dados existente. Neste relatório, são apresentados os volumes médio e final da carteira no exercício, as receitas e despesas de juros, as receitas e despesas de comissões, o resultado total do produto e o 'spread' reconhecido.

Novos processos de conferência são realizados então objetivando-se averiguar a qualificação dos módulos de cálculos. Neste momento, começam a ser enxergados os primeiros números do resultado gerencial.

5.3.8. Relatórios analíticos

O relatório formado a partir do banco de dados de resultado não é suficiente para as necessidades de análise dos clientes do processo. Assim, a partir das informações geradas novos relatórios são criados, relacionando os resultados obtidos a sua evolução histórica, comparando variações mensais e acumulando os resultados anuais. Alguns índices também são montados visando melhorias nos processos de análise.

Estes indicadores, extraídos do próprio banco de dados de resultados ou do banco de dados de operações, completam o caderno de resultados com informações relativas a produção, número de contratos, concentração da produção de contratos por ponto de venda, etc.

5.3.9. Análises e Comentários

A última etapa, que precede a distribuição do caderno de resultados gerenciais, é a criação de comentários analíticos sobre os resultados mensais. Estes resultados são em sua maioria baseados em comparações, contra o resultado do mês anterior do mesmo ano, objetivando-se discriminar as causas ou não de crescimento, e contra o resultado obtido no mesmo mês do último ano, objetivando-se encontrar efeitos de sazonalidade. Estas comparações constituem um resumo dos resultados e são montadas por área de negócio, segundo a divisão interna do departamento.

5.4. **Indicadores do Processo**

Para ilustrar de maneira mais significativa o porte do processo em análise, apresentamos a seguir alguns indicadores quantitativos e qualitativos do processo.

Quantidade de Produtos	357
Quantidade de Famílias de Produtos	56
Consumer	5
Treasury	6
Corporate	35
Other	10
Quantidade de Agências	48
Consumer	48
Treasury (SP e RJ)	2
Corporate	6
Quantidade de Páginas – Relatório Final	66
Consolidado	12
Consumer	16
Treasury	5
Corporate	26
Other	7
Tempo de Ciclo médio	15 dias úteis
Custo do Processo (aprox.)	US\$ 28.560 / mês (68% \$42.000)
Quantidade de Operações Tratadas / mês	600.000

Quadro 5.1. Indicadores do Processo (elaborado pelo autor)

Capítulo 6

Inconsistências
Observadas no Processo

6.1. Introdução

Durante o trabalho de observação e coleta de informações que resultou a descrição do sistema nas suas atuais condições, apresentada no capítulo anterior, várias inconsistências foram sendo levantadas, sempre levando-se em consideração as necessidades dos clientes do processo, já discutidas. Para todos os pontos observados uma investigação de origem e consequências foi realizada objetivando-se identificar entre as inconsistências aos olhos do analista, as que realmente poderiam ser descritas como deficiências do processo, abrindo possibilidade de correção com melhoria na performance do processo.

Neste capítulo serão localizadas e identificadas todas as inconsistências levantadas, seus efeitos serão descritos e analisados, fazendo com que o produto final desta análise funcione como ferramenta para a proposição de melhorias. Ressalta-se que por inconsistências entende-se o efeito gerado pelas deficiências no processo. Uma deficiência pode então ser responsável por mais de uma inconsistência. No capítulo seguinte, para a proposição de soluções, as inconsistências são agrupadas, identificando deficiências comuns e viabilizando o processo de melhoria.

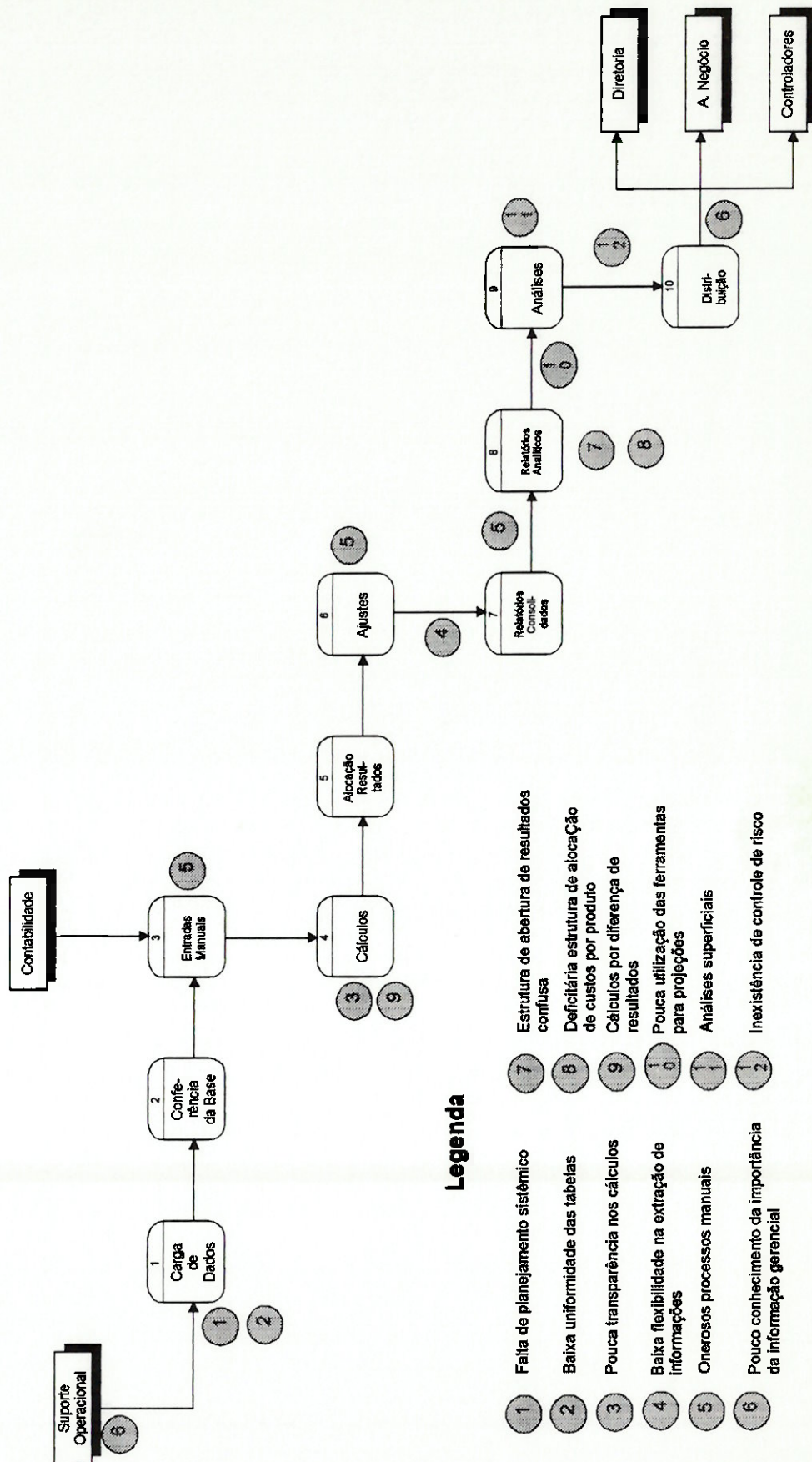
Observa-se também que de forma a facilitar a compreensão do texto, a forma como serão explicitadas tais inconsistências não guarda semelhança com a ordem em que foram identificadas durante o processo de análise. A descrição dos resultados do processo analítico, gráfico, complexo, não-linear e iterativo, foi perdida ao se agrupar inconsistências com características semelhantes.

6.2. Localização e Identificação

No fluxograma apresentado a seguir aparecem descritas todas as inconsistências levantadas. A figura serve como ferramenta para auxílio a localização, principalmente quando forem detalhadas as consequências das inconsistências nos itens subsequentes.

Fechamento Gerencial

Macro Fluxograma



6.3. Detalhamento das Inconsistências

Para facilitar a descrição e a posterior análise e proposição de melhorias, as inconsistências identificadas anteriormente serão agrupadas quanto a características comuns, de fácil identificação.

6.3.1. Arquitetura do Sistema

O desenvolvimento do sistema aparece extremamente relacionado com a história da própria instituição. O sistema foi elaborado, assim como a estrutura organizacional hoje vigente, para suportar a operação de um banco de porte médio, com tendência ao crescimento lento e sustentado, baseado no relacionamento com os clientes globais da instituição e a solução de suas necessidades locais. Porém, o crescimento exacerbado demonstrado nos últimos anos, onde o lucro da instituição vem mais que duplicando a cada ano, somado aos novos investimentos que vêm sendo feitos, fazem com que a operação apresente um crescimento descomunal, parecendo ter transformado um sistema adequado a pequenas necessidades em um sistema extremamente ultrapassado quanto as necessidades ora vigentes e quanto ao volume de processamento.

Na medida do possível tentou-se fazer com que o sistema evoluísse e se adaptasse as transformações pelas quais a instituição passou nos últimos anos, porém o resultado deste esforço não pode ser comparado com o crescimento da operação, principalmente quando analisa-se a situação diante da figura de um sistema de pequeno porte, projetado para um crescimento gradual e uniforme.

Entre as consequências deste crescimento descasado, entre a operação da instituição e seu sistema de suporte a tomada de decisões, podemos identificar vários pontos que passarão a ser detalhados a seguir.

Como descrito anteriormente os cálculos do sistema são realizados sobre uma base previamente preparada de dados. Como o sistema foi projetado para controlar uma pequena gama de produtos, e este leque de atuação cresceu muito, a caracterização deste banco de dados foi alterada, passando de uma única tabela, que continha todas as operações ou registros necessários, como projetado originalmente, para uma série de

tabelas de formatos diferentes, que foram construídas para a devida adaptação dos dados às necessidades dos cálculos.

Como estas alterações sempre foram realizadas em curtos períodos de tempo, objetivando adaptações do sistema e impossibilitando sua devida estruturação, ao invés de serem fornecidos os dados necessários aos cálculos foram 'conseguidos' os dados disponíveis no momento para os cálculos, forçando a estrutura a mais uma vez conter sub-atividades que visassem adaptar e transformar os dados disponíveis nos requeridos, ou o mais próximo possível disto.

Se projetarmos as consequências destes fatos aos módulos de cálculos, etapa que deveria ser sequencial a formação deste banco de dados, vislumbraremos a confusão gerada e outro efeito advindo, a falta de transparência nos cálculos realizados. Foram tantas as alterações realizadas nos cálculos, para que eles se adaptassem a uma base de dados não conforme com a requerida, que a simplicidade e a transparência que deveriam ser características, foram perdidas e encobertas por uma gama de sub-rotinas que tentam aliviar o impacto criado pela fragilidade da base de dados.

Normalmente, na estruturação de um sistema de informações, a etapa que consome maior energia é o desenho das tabelas e seus relacionamentos, que visam facilitar o processamento e a extração de informações. Para isto, costuma-se definir padrões de entrada de dados, fazendo com que os dados sejam uniformes, e assim, uniformemente trabalhados. No sistema em estudo, esta lógica de sistemas de informações parece ter sido alterada, prevalecendo as adaptações disformes, típicas da cultura do 'jeitinho'.

Outra consequência, hoje desastrosa, desta falta de planejamento sistêmico pode ser observada quando avalia-se a importância atual obtida pelos dados registrados manualmente.

No projeto inicial, avaliou-se até que ponto os dados deveriam automaticamente ser carregados no sistema, avaliando-se o custo gerado pelo processo de interface contra o benefício por ele trazido, principalmente quando se analisava a importância da informação final gerada pela base de dados em questão. Assim, chegou-se a conclusão que algumas operações, de baixa movimentação mensal e de inexpressiva participação no resultado institucional teriam seus registros realizados manualmente. Apesar de nunca terem sido documentados tais critérios, a idéia parece respeitável porém geradora

de um risco inerente, quando imaginamos que alterações na composição do 'mix' de produtos, e por consequência, na importância relativa de cada produto, não estarão sendo devidamente consideradas se não forem realizadas revisões periódicas na classificação original.

Esta flexibilidade gerada pela possibilidade de dados serem registrados manualmente também é geradora de outra inconsistência. Dados de alta importância relativa estão sendo também registrados manualmente em função da não existência, ou indisponibilidade, de 'interfaces' para o sistema gerencial. É indiscutível o alto custo deste meio como processo temporário, principalmente quando avalia-se o grau de incerteza gerado por estes lançamentos e o desperdício de tempo incorrido. Mais, muitos destes processos, tidos inicialmente como temporários acabam se tornando rotineiros devido a baixa documentação existente e a política de soluções rápidas e adaptações aos dados fornecidos.

Muitas das informações atualmente registradas manualmente podem ser encontradas em outros sistemas de informações da instituição, fazendo-se necessário somente a criação de 'interfaces' para a importação dos dados. Nestes casos, soma-se aos custos já apresentados o custo do retrabalho gerado na digitação da informação.

Para encerrar este grupo de inconsistências destacamos uma de importância muito alta para os clientes do processo: a baixa flexibilidade imposta na extração de informações. O sistema foi idealizado para gerar informações em um único formato e por um único meio permanecendo assim até hoje, mesmo tendo variado substancialmente as necessidades dos clientes do processo. Apesar de poderem ser extraídos do sistema alguns tipos de relatórios, apenas um contém as informações que ganham importância quando comparados as necessidades dos clientes, os outros, mais de dez, são gerados exclusivamente como ferramentas de auxílio a busca por incoerências nos cálculos ou na base de dados.

Este único relatório de resultados significativos, invariavelmente impresso, nada mais é que uma réplica da tabela gerada após o processo de cálculo não trazendo auxílio maior a análise. Para contornar esta dificuldade, e tentar aproximar o produto do processo ao requerido, mais uma vez lança-se mão de onerosos processos manuais.

Após a impressão, frisa-se impressão por ser o único meio de visualização destas informações, as informações são digitadas em planilhas eletrônicas onde a flexibilidade não encontrada no sistema é alcançada, porém, mais uma vez, sob enorme custo.

Concluindo, podemos listar as principais inconsistências levantadas e agrupadas sob o título 'arquitetura do sistema':

- falta de planejamento do sistema de informações;
- baixa uniformidade das tabelas de dados;
- pouca transparência nos módulos de cálculos;
- baixa flexibilidade na extração de informações;
- alta importância relativa de onerosos processos manuais.

6.3.2. Culturais

Neste item toma significativa relevância a importância atualmente dada a informação gerencial. A cultura da informação gerencial, que objetiva suportar as decisões estratégicas parece ter nascimento recente na instituição e é ainda muito pouco valorizada.

Num contexto de constantes alterações, e onde a tecnologia interna sempre andou em velocidade inferior ao crescimento da instituição, não é de se espantar tal consequência. Fato é que a informação contábil é tida como prioritária quando comparada a informação gerencial, já que as normas impostas pelas autoridades monetárias e fiscais impedem uma maior flexibilidade no sistema contábil. Acontece que esta priorização acabou sendo a fonte geradora de uma nova inconsistência.

A cada alteração no ambiente, inovação no mercado ou criação de novos produtos, o primeiro sistema de geração de informações a ser atualizado é, e sempre foi, o contábil, seguido pelos sistemas de apoio, que alimentam com informações o sistema contábil, e por último as alterações, quando realizadas, são feitas no sistema gerencial.

Isto faz com que as informações contábeis estejam sempre em formato mais atualizado que as gerenciais, fazendo com que os relatórios gerenciais percam importância relativa, realimentando o ciclo que culmina mais uma vez com a priorização do sistema contábil. Mais, para contornar este atraso tecnológico em relação

ao sistema contábil, gerencialmente utiliza-se rotinas, tidas como temporárias, que visam a adaptação da informação às necessidades do sistema.

É comum encontrar-se na instituição decisões tomadas em cima de informações no formato contábil, que além de dúbias, propiciam enorme risco. Este fato ocorre muitas vezes pela inexistência no momento da decisão de informação no formato gerencial, e também, em muitos casos por puro comodismo, ou costume, fruto de uma cultura arraigada em processos decisoriais arcaicos e ainda em funcionamento.

Soma-se a confusão criada quanto a distinção entre informação contábil e gerencial, principalmente para os fornecedores dos dados, comuns aos dois sistemas. Dado a maior importância relativa hoje atribuída ao sistema contábil, todas as atividades de conferência são realizadas objetivando-se garantir a precisão dos saldos contábeis lançados, nunca visando garantir a base de dados como um todo utilizada, ou as necessidades gerenciais, o que acaba provocando maior incerteza nos resultados apurados gerencialmente.

6.3.3. Estruturais

Distingui-se este item do grupo *Arquitetura do Sistema*, já que as inconsistências aqui expostas teriam consequências negativas mesmo se a arquitetura falha levantada anteriormente, com origem histórica, não existisse.

A principal inconsistência relatada neste grupo é a estrutura de abertura dos resultados, em produtos, segmentos e pontos de venda. Esta estrutura matricial, simples, se utilizada corretamente, tem importante função na extração de informações e na montagem do banco de dados de resultados.

O conceito utilizado na fase de planejamento do sistema parece que ainda hoje não foi devidamente compreendido pelos usuários, fazendo com que mais uma vez confusão caracterize a estrutura vigente.

São comuns as confusões entre os conceitos de produtos e segmentos, que acabam gerando sub-produtos unindo quebras produto-segmento. Exemplificando (figura 6.1.), no momento da criação de um novo segmento, ao invés de se modificar uma das arestas do cubo matricial adicionando este novo segmento, inclui-se uma série de produtos que identificam uma relação unívoca produto-segmento, descaracterizando

as vantagens dos bancos de dados relacionais. Também é comum a mistura de segmento com ponto de venda, etc, fazendo com que todas as vantagens atribuídas a estrutura matricial se transformem em incertezas no momento da extração de informações.

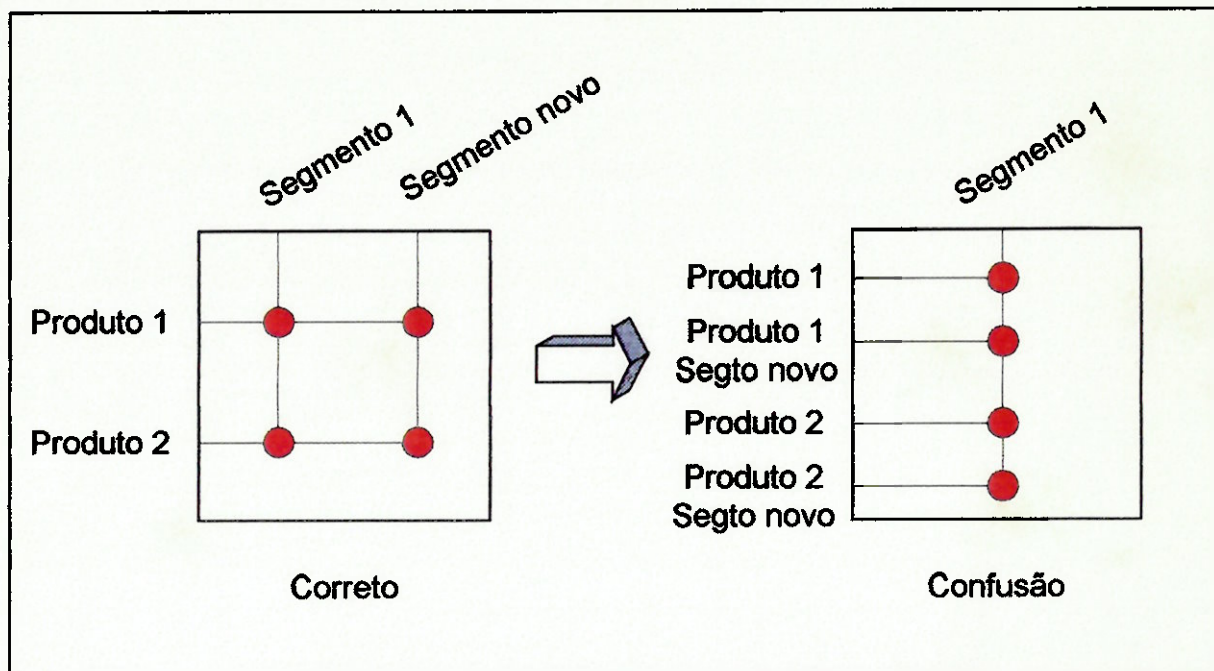


Figura 6.1. Estrutura Confusa de Alocação (elaborado pelo autor)

Uma outra inconsistência levantada, que pode até ser relacionada a má estruturação das quebras de resultados, é a estrutura de alocação de custos por produto. Devido a baixa qualidade e disponibilidade das informações dentro da instituição, critérios ambíguos são utilizados na alocação de custos aos produtos. Incluem-se aqui não só os custos diretos e administrativos, mas também, em alguns casos, custos operacionais de captação de recursos, o que é mais crítico.

Como dito anteriormente, a única área de negócio da instituição que deveria correr riscos é a tesouraria, já que risco para esta área faz parte da operação. Porém, dada a estrutura hoje de alocação de custos, nem isto é verdade. Quando um contrato de empréstimo é fechado a tesouraria deveria passar uma taxa pré-fixada as áreas de negócio, fazendo com que as variações de mercado gerassem lucros ou prejuízos ao seu resultado. Para as operações de crédito ao consumidor, que representam cerca de 40% dos ativos do Banco e 80% do resultado, esta regra não é válida.

O custo dos recursos para estas operações é dado em função da demanda semanal por capital. Assim, se durante uma certa semana foram necessários a captação uma quantidade "X" de recursos para o financiamento da carteira de créditos ao consumidor, o custo deste capital é dado em função do custo médio de captação de "X" na semana, e não do custo do capital que deveria ser pré-fixado pela tesouraria no momento da efetiva conclusão do contrato.

Tentando exemplificar, estudaremos a impacto desta inconsistências no ambiente atual. Com taxas cada vez menores de juros, já que os juros nos últimos anos vêm caindo, o custo do capital para a tesouraria vem caindo, assim como o custo repassado as áreas de negócio. Porém, os contratos existentes hoje nas carteiras de crédito foram efetuados no passado, quando taxas de juros interbancárias superiores permitiam que taxas de juros maiores fossem repassadas aos clientes. Assim, a carteira de crédito ao consumidor figura com a ponta tomadora pós-fixada, a taxas cada vez melhores, enquanto a ponta doadora, pré-fixada se mantém constante, aumentando o 'spread' médio da carteira, as custas do resultado da tesouraria. Porém o resultado da área de negócio está sujeito a riscos, como por exemplo uma tendência repentina de elevação das taxas de juros, que teria efeito contrário ao mencionado acima.

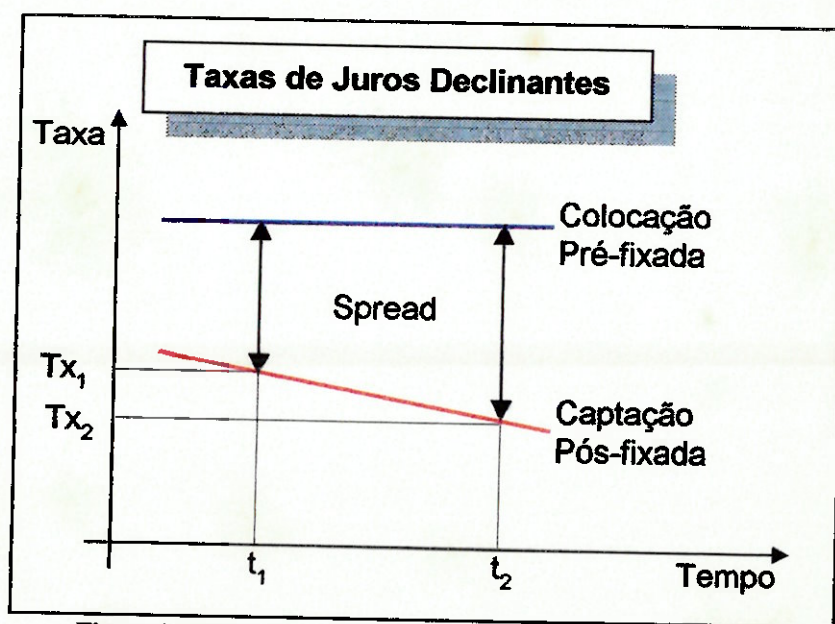


Figura 6.2. Spread na Carteira Descasada (elaborado pelo autor)

Por último neste grupo, levanta-se a inconsistência na estrutura de cálculo dos produtos que compõe o caderno 'Other'.

Do resultado contábil da instituição são retirados, ou somados, os ajustes gerenciais, depois retirados os resultados identificados as áreas de negócio, 'Corporate', 'Consumer' e 'Treasury', restando um montante intitulado resultado 'Other'. A partir deste número começam a ser identificados, e subtraídos, alguns resultados de produtos específicos, que realmente não fazem parte de nenhuma área de negócio, restando ao final do processo um certo valor que é colocado nos relatórios como 'não identificado'.

O absurdo do processo é que esta linha de resultados não identificados chega a representar até 3% do resultado mensal da instituição. Esta estrutura de apuração de resultados por diferença, além de não ser criteriosa quanto a atribuição de responsabilidades, acaba gerando situações como esta, que contribuem para a não credibilidade de toda as informações geradas, e talvez até justificando, em parte, a pouca relevância tida pela informação gerencial.

Resumindo, entre as inconsistências levantadas neste grupo, 'Estruturais', destacam-se:

- estrutura produto x segmento x ponto de venda;
- estrutura de alocação de custos por produto deficitária;
- cálculo do grupo 'Other' por diferença de resultados.

6.3.4. Funcionais

Neste grupo foram incluídas as inconsistências relacionadas a função do sistema de informações gerenciais, e ao seu desempenho na tentativa de superar as expectativas dos clientes.

A primeira inconsistência levantada refere-se a utilização do sistema para projeções futuras. Podemos dividir os processos de geração de informações gerenciais, quanto a sua relação com a linha do tempo, em informações sobre o passado, o futuro e o presente. As informações sobre o passado de longo prazo estão todas registradas e, apesar da pouca flexibilidade do sistema, podem ser consideradas adequadas dado também a baixa demanda por este tipo de informação.

A informação sobre o passado de curto prazo e o presente acabam se confundindo dentro do processo de fechamento gerencial. Este processo consome cerca de 15 dos 22 dias úteis disponíveis em um mês, o que só libera 7 dias para os trabalhos de análise de impactos futuros e avaliações de ações tomadas no passado distante, isso quando parte destes dias não são utilizados também para a criação de estudos sobre a situação atual.

Se entendermos o objetivo primordial do sistema como suporte a decisões estratégicas, e entendermos decisões estratégicas sendo tomadas objetivando resultados futuros, esta distribuição de tempo entre passado e futuro tenderia a dar maior importância funcional ao futuro. Assim, a informação sobre o passado deveria constituir importante fonte de informações para os trabalhos de análise e projeção de impactos nos resultados futuros tendo em vista as consequências de decisões tomadas no presente.

Mesmo as informações sobre o presente, costumeiramente atrasadas em relação às necessidades dos clientes, são ainda de pouca importância na avaliação de decisões passadas já que as análises são pouco significativas, normalmente baseadas em comparações com desempenhos em períodos anteriores, e não contra o desempenho anterior ou posterior a uma certa ação. Assim, as análises resultantes são temporais e não relacionadas às atividades da operação, ou suas alterações em função de decisões estratégicas.

As análises como são realizadas atualmente tem função maior de registrar o resultado passado e não de avaliá-lo em função de critérios relevantes, confundindo-se com a função do sistema contábil.

Anualmente é realizado um custoso e demorado processo no departamento chamado 'Annual Plan', ou orçamento anual. Neste processo, objetiva-se a formação de um plano que tem como função guiar as ações da instituição no ano seguinte, sempre de acordo com as condições de contorno impostas pela matriz. Este relatório, que não contém apenas números, mas também detalhados estudos sobre perspectivas econômicas, oportunidades e desafios de mercado, etc, costuma ser realizado, sob grande esforço e posteriormente aprovado pela matriz, para depois ser pouco utilizado como ferramenta de gestão. Sob o aspecto de sistema de informações gerenciais muita utilidade poderia ser dada a estas informações, colaborando para que o produto deste

processo tenha seu custo revertido em benefícios para a instituição, em linha com seu objetivo maior de guiar a operação da empresa.

Por último, neste grupo de incoerências, citamos o problema do controle de riscos. Como em qualquer outro ramo de atuação, ainda mais no mercado financeiro de capitais, todo investimento é avaliado em função de seu retorno contra o risco incorrido. Porém o sistema de informações hoje em funcionamento contempla somente parte desta avaliação ao devolver como produto somente análises de resultados, ou retorno sobre investimento.

Após o 'Acordo da Basiléia'¹ todas as grandes instituições financeiras do mundo passaram a ter grande preocupação com o grau de risco de seus ativos, chamado neste mercado de 'solvency', ou 'solvência'. Esta preocupação mundial teve seus reflexos aqui no Brasil, fazendo com que também aqui começasse a se cogitar alterações nos sistemas de avaliação de desempenhos visando a inclusão de análises de risco.

Apesar da data limite internacionalmente aceita para início da mais rígida regra de controle de solvência do 'Acordo da Basiléia' ser janeiro de 1998, nenhuma atitude para adequação do sistema de informações gerenciais foi tomada, mais uma vez prevalecendo a importância do sistema contábil até para a tomada de decisões.

Resumindo, entre as inconsistências levantadas neste grupo, 'Funcionais', destacam-se:

- pouca utilização do sistema para projeções futuras;
- análises superficiais baseadas em comparações temporais;
- inexistência de controle de risco.

¹ Acordo da Basiléia: Acordo assinado em jul/88 na Suíça pelos bancos centrais dos países que compõem o grupo dos dez. Estabelece limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido para instituições financeiras com o objetivo de enquadrá-las nos padrões de solvência e liquidez internacionais.

Capítulo 7

Proposição
de Melhorias

7.1. Introdução

Nesta fase do projeto passaremos a apresentar sugestões de melhoria para as inconsistências averiguadas no processo e descritas anteriormente, estudando os impactos qualitativos e quantitativos de suas implementações bem como sua viabilidade econômico-financeira.

Será ainda apresentado o fluxograma alterado do processo, contendo as proposições realizadas, identificando-as e avaliando-se a performance do processo sob seu novo desenho.

Mais uma vez, para facilitar a compreensão e o entendimento global do projeto durante a leitura, as melhorias serão agrupadas segundo características comuns que identificam as deficiências encontradas.

7.2. Melhorias Propostas

7.2.1. Arquitetura do Sistema de Informações

As colocações aqui apresentadas objetivam saldar as deficiências levantadas no capítulo anterior e agrupadas sob o título '*Arquitetura do Sistema*'. Estas sugestões nada mais são que adaptações ao caso em estudo, ou seja, à prática, dos conceitos estudados em teoria de sistemas de informações, principalmente quanto a estruturação de bancos de dados e o relacionamento de dados e informações dentro de um sistema que visa maximizar a performance do processo decisório.

O primeiro item a ser atacado é a estrutura do banco de dados inicial do processo, onde são armazenados os dados vindos das áreas de suporte operacional, antes de qualquer processamento interno, e que funciona como principal fonte de dados para o processo de geração da informação gerencial. Atualmente este banco de dados é formado por um grande número de tabelas, cada uma delas construída sob um padrão diferente, visto que os dados utilizados nos módulos de cálculos sempre foram os disponibilizados pelos fornecedores e nunca os requeridos pelo sistema, que

maximizariam sua performance e possibilitariam a existência de uma só tabela, uniforme e padronizada.

Tem-se então como primeira colocação para a melhoria do processo, a exigibilidade da implantação dos requisitos do sistema aos dados vindos dos sistemas de apoio, possibilitando a construção de uma tabela única de entrada de dados no sistema, padronizada, que passaria a conter todos os dados referentes as operações realizadas em um determinado período.

Esta base de dados única, além de permitir que o módulo de cálculo possa ser otimizado, já que os parâmetros de entrada estarão alinhados com as necessidades do processo, permitirá também uma maior agilidade na extração de informações não convencionais, já que esta base de dados estruturalmente de fácil compreensão, se adequadamente utilizada, irá a possibilitar a flexibilização da extração de informações. Atualmente a complexidade do sistema impede que uma pessoa conheça todos os relacionamentos, limites e detalhes existentes na estrutura, exigindo a utilização de um módulo de cálculo específico, ou seja nada flexível, cheio de rotinas adaptativas e uma rígida ferramenta de extração de informações, que elimina a possibilidade de erros gerados por falta de conhecimento da estrutura, mas que apresenta-se antiquada as necessidades atuais do processo. Um banco de dados inicial estruturalmente simples permitirá a qualquer um dos executores do processo realizar análises não convencionais trabalhando sobre a base de dados, criando soluções únicas e confiáveis. Como pode ser observado pelo relatado acima, uma única melhoria ataca mais de uma inconsistência levantada, conforme explicitado anteriormente.

Outra proposição de melhoria que objetiva sanar as falhas geradas pela falta de planejamento sistêmico durante a estruturação do sistema de informações é a separação, dentro do processo, do módulo de cálculos do módulo de extração de informações.

Atualmente os cálculos, em sua maioria de baixa complexidade matemática porém realizados em alto volume e sob requisitos de grande precisão, são efetuados tendo o resultado transcrito a um banco de dados, chamado aqui de banco de dados de resultados, que contém os resultados dos cálculos agrupados segundo a divisão de menor nível da quebra produto – segmento – canal de distribuição.

O módulo de extração de informações atual, rígido, obriga o processo a adotar uma atividade reparatória, a digitação destas informações em planilhas eletrônicas, para permitir maior flexibilidade na montagem dos relatórios e na criação de análises, mais alinhadas com as necessidades dos clientes do processo. Este trabalho de geração manual de relatórios que se adaptem as necessidades dos clientes traz consigo enorme custo de retrabalho, pela digitação das informações, imprecisão, como todo processo manual quando comparado a um automatizado e enorme complexidade operacional.

Destaca-se ainda que o módulo de extração de informações do sistema atual só permite que a informação seja impressa, não existindo a possibilidade de outros tipos de veículos serem utilizados para a distribuição destas informações.

Pelo exposto acima, propõe-se a criação de um novo módulo de extração de informações, que deverá ter características como fácil manejo e compreensão por parte dos usuários ('user friendly'), aliado a flexibilidade exigida pelo processo. O módulo de cálculos, se simplificado com a correção das inconsistências geradas pela falta de requisitos na entrada de dados, não necessita grandes alterações, mesmo porque as operações realizadas neste módulo apresentam-se atualmente devidamente validadas e atualizadas.

Entre as ferramentas disponíveis no mercado com as características necessárias a dar flexibilidade na extração de informações destacam-se os chamados 'query builders', ferramentas pré desenhadas a operar sobre diversos tipos de plataformas de bancos de dados ao mesmo tempo, com performance espetacular e flexibilidade limitada a criatividade do usuário, seja no tipo de veículo a ser utilizado na distribuição (papel, rede, Internet, etc) seja na extração de informações, seu formato ou conteúdo. Estas ferramentas, gerenciadores de consultas a bancos de dados, conseguem reduzir o tempo de processamento do sistema com a utilização de bancos de dados relacionais e rotinas de análise de performance que auxiliam o processo a buscar sua própria melhoria.

Resumindo, neste grupo faz-se as seguintes propostas de melhoria:

- criação de uma tabela única de entrada de dados no sistema, em conformidade com os requisitos de cálculo;

- simplificação do módulo de cálculo pela imposição dos seus requisitos aos dados de entrada;
- utilização de uma ferramenta flexível de extração de informações no sistema, em substituição a ferramenta hoje integrada ao módulo de cálculo.

7.2.2. Divulgação da Função da Informação Gerencial

Muitas das inconsistências levantadas têm como origem a falta de conhecimento, por parte tanto de fornecedores como de clientes processo, sobre a importância da informação gerencial, sua função, seu uso, sua relação com o planejamento estratégico e o impacto da qualidade destas informações na performance operacional da instituição.

Visando contornar esta deficiência cultural uma nova proposta para a melhoria do processo pode ser entendida como a divulgação internamente à instituição do trabalho realizado no departamento de informações gerenciais, sua função, seu processo de apuração de resultados, as diferenças, as vantagens e desvantagens em relação ao sistema contábil e seus requisitos para a performance adequada.

Uma das maneiras de se realizar esta divulgação seria a realização de apresentações aos clientes e fornecedores do processo, devidamente montadas para atender necessidades específicas de grupos com influências similares no processo. Estas reuniões para apresentação do processo poderiam ainda ser utilizadas como fórum para debate sobre a situação atual do sistema, seus requisitos e a disponibilidade dos fornecedores para se adaptarem a estes requisitos, bem como para a identificação de necessidades ainda não compreendidas dos clientes e até dos fornecedores.

Esta apresentação, além de servir para o melhor entendimento do processo e de seus requisitos de qualidade por parte dos fornecedores, teria a função de divulgar a importância da informação gerencial nos processos de decisão, quebrando o ciclo de retroalimentação de prioridade, discutido na capítulo anterior, que atualmente eleva a prioridade da informação contábil em detrimento da gerencial, seja qual for a finalidade de seu uso.

7.2.3. Estrutura de Agrupamento dos Resultados

Para eliminar os problemas atribuídos a confusa estrutura que guia a abertura dos resultados gerenciais a única solução viável é a criação de uma nova tabela onde apareceriam identificados os produtos, segmentos de mercado e canais de distribuição, seus agrupamentos de ordem superior e suas quebras de nível inferior, se forem necessárias, adequados as atuais necessidades do processo e por consequência de seus clientes.

Entre as diversas tabelas que já foram criadas tentando-se otimizar a relação entre simplicidade operacional e atendimento às necessidades analíticas e decisórias dos departamentos, a que atualmente parece ser a mais adequada é a estrutura internacionalmente utilizada pela instituição, e ainda não adotada no país, que apresenta também outras vantagens além da eliminação das incoerências criadas pela confusão existente na tabela utilizada atualmente, entre elas:

- possibilidade de avaliação dos resultados apurados contra as previsões realizadas no processo de planejamento orçamentário, disponibilizando novas informações para os tomadores de decisões e possibilitando maior utilidade ao produto deste custoso processo de planejamento, que atualmente não tem outra finalidade senão atender às necessidades de controle da matriz;
- maior facilidade de comunicação com a matriz, bem como com as demais unidades espalhadas pelo mundo, a partir de uma linguagem comum e simples que padroniza as análises e as avaliações de desempenho relativo, facilitando ainda a consolidação dos números globais e a troca do conhecimento espalhado pelo mundo.

Esta estrutura internacional define, em linhas gerais, conceitos que identificam famílias de produtos, segmentos de mercado e canais de distribuição, permitindo que as quebras de nível inferior possam ser adaptadas as especificidades de cada país, quanto aos produtos que compõe o portfólio ativo de cada unidade, quanto aos agrupamentos de clientes que constituem os segmentos de mercado abordados nos países e quanto aos

veículos utilizados para a distribuição destes produtos, características que costumam apresentar variações, pouco significativas é verdade, de país para país.

Um outro ponto a ser atacado quanto a estrutura de agrupamentos gerenciais é a quebra dos segmentos de mercado. Atualmente os resultados gerenciais só conseguem ser agrupados em estruturas extremamente densas quanto aos segmentos de mercado. Os clientes da área de negócio 'Corporate', os maiores clientes deste tipo de informação, por exemplo, identificam cerca de 20 diferentes tipos de indústrias (mercados), onde são agrupados seus clientes e como é dividida a estrutura operacional da diretoria. Internamente esta diretoria apresenta-se distribuída em equipes que atendem clientes de mercados específicos, como os setores de telecomunicação, indústria de base, papel e celulose, etc, facilitando a compreensão do ambiente de competição dos clientes e por consequência de suas necessidades.

Porém, o sistema gerencial, na sua forma atual, só consegue estruturar o resultado desta área de negócio em três segmentos, que identificam o tamanho da área de atuação geográfica do cliente, global, nacional ou regional, demonstrando enorme vão entre a necessidade dos clientes e o que é oferecido pelo processo. A origem desta diferença reside na atual inexistência de uma tabela única que relacione códigos a clientes, que seja utilizada por toda a organização e que contenha as informações necessárias a devida estruturação dos resultados. A estrutura sugerida contempla esta necessidade dos clientes do processo, agregando maior valor ao produto final do processo.

A utilização da estrutura internacional de abertura gerencial de resultados viria ainda a facilitar as análises de risco corrente do negócio, já que esta estrutura apresenta-se coerente às necessidades surgidas para adaptação do controle organizacional aos requisitos aceitos por diversas instituições financeiras no '*Acordo da Basileia*', previsto para entrar em vigor em totalidade a partir de janeiro de 1998. O sistema contábil da instituição, já adaptado a esta necessidade, passaria a deixar de ser utilizado para fins decisórios na avaliação de risco contra retorno, passando esta função para o sistema que originalmente deveria fornecer esta informação, o gerencial. Este controle seria facilitado dado que já existem, e são fornecidos junto com a estrutura internacional, índices de

solvência por produto e segmento de mercado, que necessitariam pouco trabalho de adaptação para serem utilizados.

Ainda como vantagem da padronização das tabelas de abertura de resultados pode-se citar a melhor alocação de custos por produto, já que da mesma maneira que conceitualmente se definem os macro agrupamentos de resultados, se definem os métodos de alocação de custos aos produtos, baseados em procedimentos globalmente discutidos e utilizados. Mais uma vez isto contribuirá para a uniformização dos resultados gerenciais da instituição no mundo, abrindo as portas para análises antes não viáveis.

Por último neste grupo, o processo de cálculo do conjunto de produtos chamado 'Other' deverá deixar de ser calculado por diferença, como já comentado, passando a ter seu resultado calculado como os demais agrupamentos, mapeando-se os resultados destes produtos, alocando-se seus respectivos custos e identificando responsabilidades, com prejuízo de tempo de processamento porém com grande acréscimo em termos de precisão da informação apurada. Para ainda valorizar a necessidade de tal alteração observa-se a atual representatividade dos produtos aí agrupados no resultado corporativo, cerca de 4%.

Este cálculo de resultados por diferença serve atualmente como armazém de incoerências, já que todos os resultados não identificados, falhas do processo atual, são colocados neste grupo constituindo a linha de produtos 'não identificados'. Com a eliminação deste 'estoque' onde eram encobertas as falhas do processo, novas inconsistências tendem a ser enxergadas, exigindo correções e contribuindo para a constante melhoria do processo global.

Em resumo, podemos citar as melhorias propostas neste item:

- utilização de uma nova estrutura de abertura de resultados em produtos, segmentos de mercado e canais de distribuição;
- alteração do processo de apuração do resultado do grupo de produtos atualmente sob o título 'Other'.

7.2.4. Monitoração do Processo

Algumas das falhas no processo levantadas neste estudo tem sua origem na total inexistência de monitoração ou avaliação periódica da performance do processo. Um dos exemplos típicos é a alta carga de inclusões de dados manuais hoje existente decorrente da falta de revisão dos produtos que, dada a baixa representatividade de seus resultados, têm seus dados inseridos manualmente. O critério que designa se um produto deve ser inserido manualmente ou deve ter seus dados necessariamente carregados automaticamente, via interface, nunca foi utilizado após a definição inicial do sistema, fazendo com que muitos produtos de baixa representatividade na época, caso dos produtos de administração de carteiras (fundos), continuem a ser inseridos manualmente, mesmo sua operação, dado o volume atual de transações, já ter até se tornado uma diretoria do Banco.

Em se revisando esta estrutura, diminuindo-se a necessidade de inserções manuais de dados, ganha-se muito em termos de tempo no processo, precisão da informação e confiabilidade nos resultados, que eliminam ou reduzem as necessidades de conferência, mais uma vez reduzindo o tempo de ciclo, retroalimentando o processo.

Outra proposição que pode ser inserida dentro deste grupo é a documentação dos ajustes gerenciais realizados durante o processo de fechamento. Como comentado anteriormente, uma das conferências realizadas durante o processo tenta confirmar se a soma dos resultados gerenciais coincide com o resultado apurado contabilmente. Dado a utilização de métodos de cálculos distintos, gerencialmente e contabilmente, estes números não devem coincidir. Assim, para se certificar que os resultados são similares deve-se somar ao resultado gerencial os ajustes realizados, que nada mais são que as diferenças encontradas em virtude dos métodos distintos de cálculo.

Atualmente estes ajustes não são documentados, fazendo com que um grande esforço de memória seja necessário para a realização desta atividade, contribuindo mais uma vez com a perda de precioso tempo e de confiabilidade na informação gerada. A solução proposta, apesar de burocratizar o processo, traz consequências que superam os custos de sua realização, já que é mínimo o tempo gasto para documentar tais ajustes quando comparado aos 'dias' que se perde buscando ajustes esquecidos.

Neste grupo, as melhorias propostas foram:

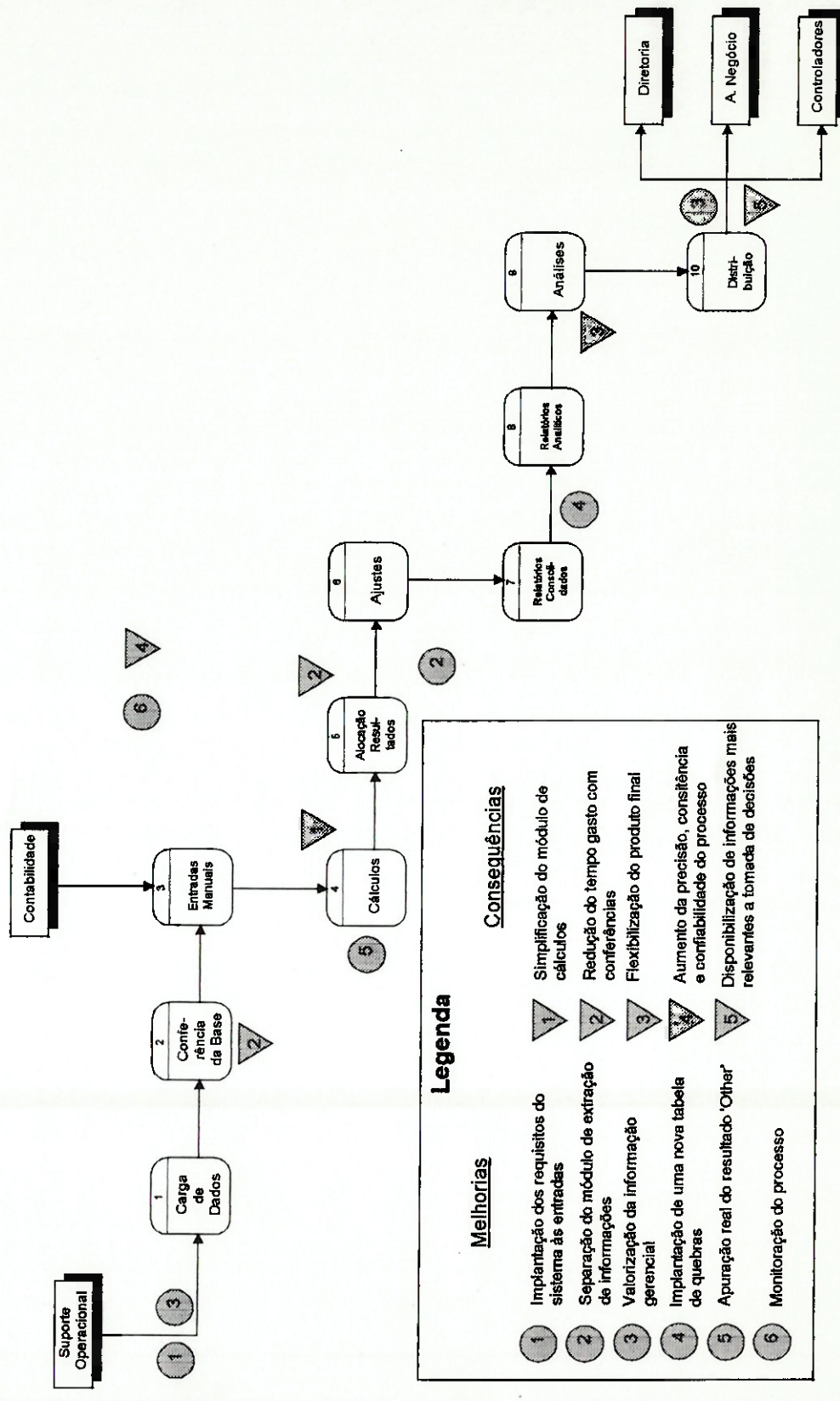
- monitoração periódica da performance do sistema, buscando adaptá-lo às constantes alterações no ambiente de competição e por consequência nas necessidades analíticas dos clientes do processo;
- documentação de todos os ajustes realizados no sistema para constituir uma ferramenta de memória histórica para ajudar na busca por diferenças entre os resultados apurados contabilmente e gerencialmente.

7.3. Fluxograma ideal

A seguir ilustra-se o fluxograma do processo em estudo, identificando-se os pontos onde serão realizadas as melhorias propostas.

Fechamento Gerencial

Macro Fluxograma Ideal



7.4. Impactos

Como o processo de análise das inconsistências foi guiado pelas necessidades identificadas como mais importantes na visão dos clientes, os impactos das melhorias devem, no mínimo, melhorar a performance do sistema neste quesitos. Além destes impactos, alguns outros podem surgir como consequências, algumas vezes boas, outras nem tanto. A seguir passa-se a discussão destes impactos.

7.4.1. Qualitativos

- maior precisão encontrada nos resultados apurados, principalmente pela simplificação do processo, que traz transparência aos cálculos e pela exclusão de depósitos que escondiam inconsistências do processo;
- maior confiabilidade nos números, dada a maior precisão resultante e a uniformidade da estrutura global buscada durante a execução do projeto;
- maior valorização do processo pela divulgação de suas qualidades;
- flexibilização do produto final do processo, adaptando-o as constantes alterações nas necessidades dos clientes, função da dinâmica hoje encontrada no mercado ;
- disponibilização de informações e análises de maior relevância a tomada de decisões, suportando o planejamento estratégico da instituição
- padronização de um conceito universal quanto a estruturação da informação gerencial;

7.4.2. Quantitativos

- redução no tempo de ciclo do processo;
- redução no custo do processo, porém com grande aporte de capital inicial.

7.4.3. Viabilidade

Por si só as melhorias qualitativas já seriam suficientes para assegurar a viabilidade do projeto, dado seu relevante impacto no processo decisório da instituição, de onde costumam brotar estratégias delicadas cujas variações envolvem valores que extrapolam as mais pessimistas previsões de gastos. A melhoria da qualidade da informação que suporta a decisão estratégica da empresa, apesar de ser de difícil mensuração, é notadamente suficiente para cobrir com excelente retorno qualitativo o investimento a ser realizado. Soma-se o aspecto da melhoria contínua, já que este projeto além de tudo, tem a função de iniciar um processo de disseminação interna a empresa da necessidade de reestruturação de processos como ferramenta de melhoria e adaptação às necessidades contemporâneas.

Ainda assim, ganhos quantitativos podem ser mensurados. A redução no tempo de ciclo do processo implica em menor utilização de recursos físicos e humanos, disponibilizando-os para a realização de outros trabalhos que venham a trazer resultados a instituição. Assim, seus benefício será medido em tempo e relacionado ao custo horário médio do departamento.

O custo total do projeto será encontrado pelo somatório do custo de todas as melhorias sugeridas, sendo então possível encontrar-se o período de retorno do investimento.

Atualmente o tempo gasto em cada uma das etapas dos processo apresenta a seguinte distribuição:

Etapa	Tempo Atual	Tempo Alterado
Carga de Dados	5 dias ^(*)	2 dias
Cálculos, Alocações	2 dias	1 dia
Validação dos Resultados	3 dias	1 dia
Elaboração dos Relatórios	3 dias	3 dias
Distribuição	2 dias	1 dia
Total	15 dias	8 dias

^(*) dias úteis Tabela 7.1. Distribuição do Tempo (elaborado pelo autor)

Assim, como benefício quantitativo temos:

- Custo mensal do processo: US\$ 28.560 (68% x 42.000)
- Tempo gasto atualmente: 15 dias
- Custo do processo por dia: US\$ 1.904
- Tempo previsto com as melhorias implantadas: 8 dias
- Economia: $(15-8) \times 1.904 = \text{US\$ } 13.328$ por mês
- Prazo médio para total implantação das melhorias: 1 ano

Se considerarmos que a implantação das melhorias será gradual e constante, podemos supor que o benefício apresente elevação linear, chegando aos US\$ 13.328 daqui a um ano. Assim, temos o seguinte fluxo de caixa:

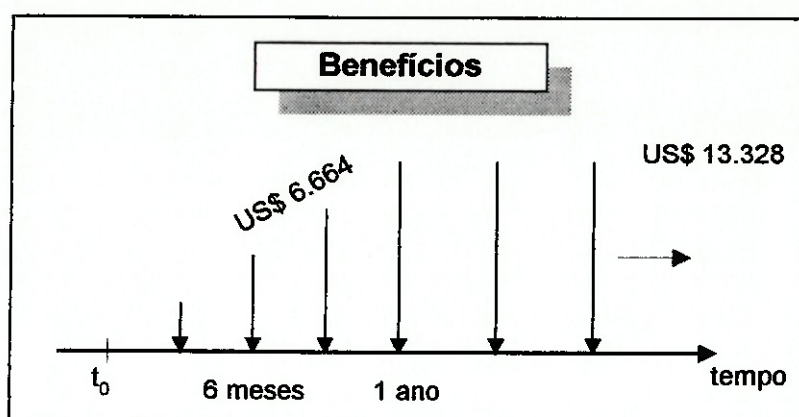


Figura 7.1. Fluxo das Receitas Advindas (elaborado pelo autor)

Assim, utilizando uma taxa de desconto anual de 30%, temos o seguinte valor presente para um fluxo de 3 anos:

$$PV = 12 \times (6.664) / (1,3)^{6/12} + 13.328 \times 12 \times 2 / (1,3)^{18/12} = \text{US\$ } 285.941$$

Por fim, se considerarmos que 80% do tempo economizado será realmente utilizado em atividades produtivas chegamos ao benefício do projeto em valor presente:

US\$ 228.753

O investimento esperado a ser realizado, se constitui das seguintes parcelas:

- Custo das interfaces: horas x custo hora x homens
 $176 \text{ h} \times \text{US\$ } 23 / \text{h} \times 2 = \text{US\$ } 8.096$
- Custo do software de extração de informações:
 - Servidor: US\$ 17.280
 - 20 Usuários: US\$ 37.300
- Custo das adaptações nos sistemas: horas x custo hora x homens
 $352 \times \text{US\$ } 23 \times 3 = \text{US\$ } 24.288$

Os outros custos apresentam-se desprezíveis quando comparados aos valores apresentados. Assim chegamos ao custo total de:

US\$ 86.964

De onde podemos calcular o resultado financeiro, em valor presente do projeto:

US\$ 141.789

Capítulo 8

Conclusões

8.1. Introdução

Para concluir este trabalho discorre-se sobre alguns dos importantes aspectos abordados durante sua execução, objetivando frisar algumas das características que marcam sua execução.

Observa-se também que o limite imposto para término do projeto é considerado puramente formal para a execução deste trabalho de formatura, sendo o projeto real de escopo e abrangência muito maior, contemplando ainda as fases de implantação e a reestruturação de outros processos vitais a geração de informações na instituição. Espera-se que este trabalho possa servir de ferramenta útil para guiar a execução também das reformas em outros processos estratégicos.

8.2. Importância

O trabalho realizado tem como alicerce conceitual a importância da informação para a tomada de decisão, avaliando-se o impacto da estrutura e dimensão dos sistemas que fornecem sustentação às decisões estratégicas de operações nas instituições financeiras. A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado de seu uso. Os custos associados com a produção da informação são aqueles envolvidos na coleta, processamento e distribuição. O custo total da produção da informação aumenta diretamente com o volume, o que provoca duas preocupações, pois o aumento do custo marginal diminui a utilidade marginal da informação e a redução dos custos de informação, dentro de um modelo otimizado, limita a abrangência dela.

Neste particular, a preocupação maior deveria residir em descobrir o nível ótimo de geração da informação, ou seja, de utilidade efetiva, pois incorpora o conceito de valor, que sempre embute certa subjetividade. Além de seu propósito deve-se considerar o valor da informação, o qual está associado ao seu uso final. Sua qualificação evidencia à medida que possibilita a redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão pelo seu gestor.

Outro aspecto de vital importância são oportunidade e prioridade. Uma informação produzida que não seja distribuída a tempo hábil da tomada decisão

praticamente perde seu sentido. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição, assim como a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento que identifica a necessidade de avaliação e controle, conforme determinado no modelo básico de gestão estabelecido pela empresa.

Este trabalho encontra-se predominantemente alinhado com estas necessidades ao propor soluções que visam melhorar a qualidade do processo de geração de informações, aumentando seu valor relativo ao reduzir o nível de incerteza no processo de decisão, e, ao mesmo tempo, reduzir o prazo de sua distribuição, contribuindo para que o valor percebido pelos clientes possa ser acrescido pelos fatores oportunidade e prioridade.

8.3. Ambiente

A instituição financeira onde foi realizado este trabalho apresenta características marcantes, que influenciaram demasiadamente a execução deste projeto. A empresa está neste momento vivendo uma transformação única em suas atividades. Os enormes resultados obtidos nos últimos anos transformaram a atividade da instituição, antes reduzida a pequenos volumes em segmentos específicos de atuação, em uma operação gigante, porém que se sustenta sob frágeis alicerces estruturais. Além dos problemas já comentados quanto a qualidade das fontes de informação, a instituição enfrenta dificuldades também em uma série de outros elementos que têm a função de suportar a operação da instituição.

Reestruturações vêm sendo feitas ou planejadas a todos estes elementos fazendo deste trabalho importante meio para se valorizar a importância de um projeto bem estruturado de análise, onde os impactos das alterações conseguem ser previstos, qualificados e mensurados. Objetiva-se, em fim, que o método utilizado possa servir também a solução das inconsistências averiguadas em outros projetos de reestruturação, futuros ou em curso.

8.4. Resultados

Mais importante que os resultados financeiros encontrados, dado o rápido retorno sob o investimento a ser realizado, figuram como vitais qualidades do projeto as melhorias qualitativas advindas da reestruturação do processo. As decisões estratégicas da instituição, tomadas hoje sob pobre fonte de informações, costumam envolver valores da ordem de milhões de dólares, onde ganhos qualitativos representam resultados muito mais significativos que os milhares de dólares encontrados como retorno financeiro do investimento.

São claros os objetivos propostos e também claras as metas a serem alcançadas. Espera-se que a devida implantação deste projeto possibilite à instituição operar de maneira mais sustentada, sempre levando-se em consideração que o futuro não reserva posição de destaque para os competidores que fragilizarem suas decisões, tomando-as sobre informações com limitadas características de qualidade.

8.5. Implementação do Projeto

Apesar de não discutida durante a execução deste trabalho, a fase de implantação das proposições descritas anteriormente já apresenta-se em andamento, com alguns resultados já podendo ser visualizados. Iniciou-se pela valorização do processo, ou seja, pelas apresentações que visam difundir na empresa o conceito de informação gerencial para suporte a tomada de decisões. Não somente por ser esta uma característica importante, ela foi colocada prioritariamente por facilitar a posterior implantação das outras soluções, já que clientes e fornecedores passarão a entender com maiores detalhes a importância do produto final do processo, além de não ser uma atividade de difícil execução.

Outras soluções propostas também já estão sendo implementadas e apesar de ainda pouco significativos quanto a escala, alguns resultados qualitativos já podem ser observados, principalmente quanto a confiabilidade e a flexibilização do processo de análise.

Bibliografia

1. _____, *Ernent & Young Guide to Performance Measurement for Financial Institucions: Methods*, USA: Probus, 1994.
2. ALLEN, P. H. *Reengineering the Bank: A Blueprint for Survival and Success*. USA: Probus, 1994.
3. FORTUNA, E. *Mercado Financeiro: Produtos e Serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
4. GANE, C. e TRISH, S. *Análise Estruturada de Sistemas*, São Paulo: LTC Editora, 1983.
5. GRASING, R.E., HIESSICK, M.H., *Achieving Quality in Financial Service Organizations: How to Identify and Satisfy Customer Expectations*, USA: Quorum Books, 1988.
6. HARRINGTON, H.J., ESSELING, E.K., *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*, USA: McGraw Hill, 1997.
7. IUDIBÍCIOS, S. *Contabilidade Introdutória*. São Paulo: Atlas, 1993.
8. KANE, E.J., *IBM's Quality Focus on the Business Process*, USA: Quality Process, 1986.
9. KAUFFMAN, D.L., *Systems One: Na Introduction to Systems Thinking*, USA: Future Systems, Inc., 1980.
10. KENNEVAN, J.A. *Design for Management Information System*. Management Science, v. 12, Apr. 1970.

11. MAYER, T.; DUESENBERY, J.S. e ALIBER, R.Z., *Moedas, Bancos e a Economia*, São Paulo: Editora Campos, 1993.
12. NASH, J. F., ROBERTS, M. B. *Accounting Information Systems*. New York: MacMillan, 1984.
13. PORTER, M.E. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
14. Redefining a Process in 14 Steps, *Quality Progress*, May 1997.
15. RUMMLER, G.A. BRANCHE, A.P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, E.U.A: Jossey-Bass Inc., 1990.
16. SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.