

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**REENGENHARIA DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

MARCELO BETTI ROVAI

ORIENTADOR: PROF. PAULINO GRACIANO FRANCISCHINI

1994

*H. 1994
R9692*

Aos meus pais, pelo apoio e
confiança depositados
durante toda minha vida
estudantil, e notadamente no
período universitário; pela
liberdade que me
concederam, mas também
pelas cobranças feitas
oportunamente.

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Paulino Graciano Francischini pela orientação valiosa e precisa;
- Ao Bracco, Rosangela, Mário e todo o pessoal da Tecnologia Comercial & Bancos, pela valiosa ajuda durante o estágio e pelas informações prestadas;
- A Maria Silvia e Cris, pela preocupação constante com a qualidade do programa de trainees;
- Aos funcionários da Credicard SA que estiveram em contato com os trainees durante a etapa de rodízio, e que pacientemente forneceram valiosas informações, sem as quais seria impossível a realização deste trabalho;
- A Escola Politécnica, pela formação profissional e acadêmica, em especial aos professores do Departamento de Engenharia de Produção;

A todos, os sinceros agradecimentos do autor

Sumário

Este trabalho utiliza-se dos conceitos da Reengenharia de Processos para aprimorar e melhorar a competitividade de uma empresa prestadora de serviços do segmento de cartões de crédito. Para tanto, apresenta e segue uma metodologia desenvolvida tendo como base os aspectos fundamentais da Reengenharia de Processos, aliados a alguns conceitos da Engenharia de Produção.

O trabalho trata mais especificamente da análise de um processo específico da empresa, selecionado de acordo com a metodologia proposta. Para isto, é feita uma análise inicial, de alto nível, a respeito da situação da empresa e da atual conjuntura do mercado em que atua. É apresentado então um estudo acerca do processo atual, sob vários aspectos, que proporcionará então as condições necessárias para o projeto de um processo inteiramente novo.

Como resultado portanto, é proposto um novo processo, que deverá substituir o atual, com o intuito de melhorar a capacidade competitiva da empresa. Será abordada também, a forma como deve ser implantado este novo processo, detalhando também os benefícios reais que a empresa obterá a partir daí.

REENGENHARIA DE PROCESSOS NUMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

ÍNDICE

I - INTRODUÇÃO	1
I.1. Objetivos.....	2
I.2. Estrutura do Trabalho.....	4
I.3. O Programa de Trainees	6
II - A EMPRESA	7
II.1. Conceituação da Empresa	8
II.2. Estrutura Organizacional.....	9
II.3. Os Produtos	11
II.4. Estrutura Operacional do Negócio.....	14
II.5. As Fontes de Receita.....	16
III - A REENGENHARIA DE PROCESSOS	18
III.1. Introdução à Reengenharia.....	19
III.2. A Mudança no Contexto do Mercado.....	22
III.3. Conceitos Básicos da Reengenharia.....	28
III.4. As Etapas de um Processo de Reengenharia.....	31
III.5. Considerações Gerais Sobre Reengenharia de Processos.....	40
IV - A SITUAÇÃO ATUAL	43
IV.1. Introdução	44
IV.2. O Mercado de Cartões de Crédito.....	45
IV.2.1. Características Gerais.....	45
IV.2.2. A Concorrência	47
IV.3. A Estratégia da Empresa.....	55
IV.3.1. A Abertura da Marca Mastercard	55
IV.3.2. O Investimento no Canal de Vendas Diretas.....	56
IV.3.3. A Ênfase na Rede de Estabelecimentos	57
IV.4. A Aplicação da Reengenharia na Credicard SA	60

V - A ESCOLHA DO PROCESSO	62
V.1. A Importância da Correta Escolha do Processo	63
V.2. Determinação dos Principais Processos da Empresa	64
V.3. A Seleção do Processo	67
V.3.1. Relação Com a Estratégia	67
V.3.2. Estado Atual do Processo	68
V.3.3. Análise Conjunta	70
VI - COMPREENSÃO DO PROCESSO	73
VI.1. Introdução	74
VI.2. Parâmetros Globais do Processo	75
VI.2.1. Quem São os Clientes do Processo	75
VI.2.2. Quais as Necessidades dos Clientes do Processo	76
VI.2.3. Onde o Processo Começa	77
VI.2.4. Onde o Processo Termina	77
VI.2.5. Eventos de Disparo (Inputs)	78
VI.2.6. Os Resultados do Processo (Outputs)	78
VI.3. A Configuração Atual do Processo	80
VI.3.1 Fluxograma do Processo Atual	80
VI.3.2. Problemas e Desconexões do Processo Atual	82
VI.4. Indicadores de Desempenho do Processo Atual	87
VI.4.1. Indicadores de Volume	87
VI.4.2. Indicadores de Tempo	92
VII - VISÃO DO NOVO PROCESSO	95
VII.1. Introdução	96
VII.2. Definição do Projeto	97
VII.3. Metas do Projeto	98
VII.4. Atributos do Processo	99
VII.5. Os Habilitadores do Projeto	102
VII.5.1. Habilitadores Tecnológicos	102
VII.5.2. Habilitadores Organizacionais e de RH	103
VIII - O PROCESSO PROPOSTO	107
VIII.1. Introdução	108
VIII.2. Esquema Geral: Comparação	109
VIII.2.1. Processo Atual	109
VIII.2.2. Processo Proposto	109

VIII.3. Componentes Tecnológicos do Processo	111
VIII.3.1. Banco de Dados 1 (BD1)	111
VIII.3.2. Banco de Dados 2 (BD2)	112
VIII.3.3. Sistema Inteligente 1 (S1)	114
VIII.3.4. Sistema Inteligente 2 (S2)	114
VIII.3.5. Sistema Inteligente 3 (S3)	115
VIII.4. Documentos do Processo Proposto	116
VIII.4.1. Relatório de Target e Captura	116
VIII.4.2. Relatório de Prioridades	116
VIII.4.3. Plano de Expansão	118
VIII.4.4. Borderô de Tecnologia	118
VIII.5. Fluxograma do Processo Proposto	120
VIII.6. Estrutura Organizacional	125
VIII.6.1. A Nova Estrutura	125
VIII.6.2. Responsabilidades na Nova Estrutura	126
VIII.7. Sistema de Medições e Controle	129
VIII.7.1. Indicadores Globais	129
VIII.7.2. Indicadores Específicos	130
VIII.8. Benefícios do Projeto	132
VIII.8.1. Benefícios Qualitativos	132
VIII.8.2. Benefícios Quantitativos	133
 XIX - ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO	 137
XIX.1. Introdução	138
XIX.2. Comunicação Inicial	139
XIX.2.1. Quem deve Fazer	140
XIX.2.2. Como deve ser Feita	140
XIX.3. Elaboração da Parte Sistêmica	141
XIX.4. Montagem do BD1	142
XIX.5. Preenchimento dos Cargos	145
XIX.6. Treinamento Gerencial	146
XIX.7. Treinamento Operacional	147
XIX.8. Elaboração do Material	148
XIX.9. Cronograma de Implantação	149
 XX - CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS	 151
BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	156

CAPÍTULO - I
INTRODUÇÃO

1.1. Objetivos

O Conceito de cartão de crédito vem se expandindo de forma rápida e crescente no mundo todo. A utilização de um plástico como meio de pagamento, que permite aos associados centralizar e postergar seus desembolsos vem tomando corpo, fazendo com que os investidores passem a olhar com mais atenção para esse mercado.

Particularmente no Brasil, que possui aproximadamente 40% do mercado potencial atingido, diversas instituições, em especial os bancos, vêm identificando esse ramo de atividade como extremamente lucrativo e atraente. O que vem ocorrendo então, é um considerável aumento do número de emissores de cartões de crédito, tornando a concorrência cada vez mais acirrada.

A Credicard SA, líder absoluta de mercado e que antes não possuía concorrência que ameaçasse sua liderança, passou a enfrentar concorrentes cada vez mais poderosos, que começaram a investir maciçamente neste ramo de atividade.

Foi então que a direção da empresa percebeu que era hora de tomar algumas medidas para adaptar a Credicard SA à nova realidade do mercado. Perceberam que, com o novo panorama, era preciso mudar radicalmente sua forma de atuação, para que pudessem manter a liderança como administradora de cartões de crédito.

Mais especificamente no final de 1.993, a empresa deu início à um programa de Reengenharia de Processos, que visa recriar os processos chave da empresa para adequa-la ao novo contexto do mercado.

Particularmente, um dos processos para o qual a empresa vêm dando crescente importância é o de automação de estabelecimentos. A automação dos pontos de venda é um diferencial importante em relação à concorrência, pois como veremos adiante, o processo manual de venda com cartão de crédito é relativamente demorado, exigindo consultas à boletins de proteção e à própria Credicard SA via telefone. A instalação de tecnologia otimiza este processo, facilitando também a transmissão de dados à empresa.

Paralelamente, a rede de tecnologia da Credicard vêm também crescendo de importância com o surgimento de um projeto que viabilizará sua utilização para operar também com cartões de débito. É um projeto audacioso, que exigirá que a empresa disponha de uma boa rede instalada em estabelecimentos.

Ao mesmo tempo em que se trata de um processo importante, ele não se encontra configurado de uma maneira eficiente. Como veremos adiante, o processo

de automação de estabelecimentos se encontra bastante demorado, difuso entre uma série de departamentos da empresa, o que está comprometendo o resultado final e a satisfação dos clientes (os estabelecimentos, associados e a própria empresa).

Dentro deste quadro, o objetivo principal deste trabalho é reinventar de forma drástica e substancial o processo de automação de estabelecimentos, através da aplicação dos princípios da Reengenharia de Processos. As melhorias pretendidas se darão principalmente a nível de redução do tempo do processo, o que proporcionará um aumento das receitas, conforme discutiremos no momento adequado.

1.2. Estrutura do Trabalho

O trabalho será estruturado em dez capítulos, que explicarão todo o contexto e as etapas percorridas para sua elaboração. A seguir, será demonstrado de forma sucinta, o conteúdo de cada capítulo.

Capítulo - I

Relata o objetivo do trabalho e como está disposta sua apresentação. Apresenta também o programa de trainees do qual participou o autor.

Capítulo - II

Descreve a empresa em seus vários aspectos, abordando seu conceito, detalhando sua estrutura organizacional e seus produtos. Explica também os aspectos operacionais do negócio, mostrando o fluxo envolvido. Por fim, descreve as fontes de receita da empresa.

Capítulo - III

Trata dos conceitos da reengenharia. É a parte teórica que servirá de base para o desenvolvimento do trabalho.

Capítulo - IV

Aborda o atual panorama do mercado de cartões de crédito, explicando o contexto no qual a Credicard SA está inserida, bem como a situação atual da empresa, em seus vários aspectos, e sua estratégia.

Capítulo - V

Explica a escolha do processo a ser reengenheirado, tarefa importante para o contexto do trabalho. Trata também dos aspectos teóricos envolvidos nesta escolha.

Capítulo - VI

Detalha todos os aspectos quantitativos e qualitativos referentes ao processo escolhido, mostrando seus parâmetros globais, como ele é executado atualmente, e explicitando seus problemas e inconvenientes. Apresenta e mede também os indicadores de desempenho selecionados.

Capítulo - VII

Trata das considerações fundamentais para que o processo seja reprojetoado. Identifica os objetivos e metas do novo processo, bem como seus habilitadores.

Capítulo - VIII

É a essência do trabalho. Trata de apresentar o novo processo projetado com base nos conceitos da reengenharia, mostrando também suas especificações e sistemas de medição

Capítulo - IX

Este capítulo aborda todos os aspectos relativos à implantação do novo processo, detalhando todos os passos e medidas a serem tomadas.

Capítulo - X

É a conclusão final do trabalho.

1.3. O Programa de Trainees

O Programa de Trainees da Credicard SA, do qual participou o autor, teve a duração de um ano, tendo se iniciado em janeiro de 1.994. Cada trainee já iniciava o processo sabendo em qual Vice-Presidência e em qual superintendência seria efetivado. No meu caso, a efetivação se daria na Vice-Presidência Comercial & Bancos, mais especificamente na superintendência de Planejamento.

O programa foi dividido em três etapas distintas: na primeira, com duração de cinco meses, os trainees fizeram um rodízio por todas as áreas da empresa, com o intuito de adquirirem um conhecimento global da organização; na segunda, com duração de um mês, os trainees ficaram alocados nas áreas afins, ou seja, nas áreas que possuem alguma relação com a área na qual o trainee seria efetivado; finalmente, na terceira etapa, com duração de seis meses, os trainees ficaram alocados em suas próprias áreas de efetivação.

Durante a etapa de rodízio, o autor pode entrar em contato com diversos problemas e pontos críticos da organização. Foi uma fase de fundamental importância para a definição do tema do trabalho.

No decorrer da passagem pelas áreas afins, travamos contato direto com todas as etapas e departamentos envolvidos no processo analisado neste trabalho. Pudemos perceber o processo como um todo, indo além das fronteiras departamentais.

Por fim, durante o estágio na área de efetivação, pudemos compreender de fato o papel e o contexto da área na empresa, bem como a sua contribuição no processo analisado.

O esforço da Reengenharia vai além das fronteiras departamentais, ao reinventar completamente um processo em sua totalidade. Nesse sentido, o programa de trainees foi fundamental, na medida em que proporcionou um conhecimento de todas as áreas da empresa, possibilitando ao autor uma visão global do processo analisado.

CAPÍTULO - II

A EMPRESA

II.1. Conceituação da Empresa

A Credicard SA, ao contrário do que ocorria a tempos atrás, não trabalha somente no segmento do "pay after"*, representado principalmente pelos serviços de crédito. Apesar de esta ainda ser sua principal atividade, atualmente o objetivo da empresa é prover seus associados com os melhores e mais eficientes "meios de pagamento". Para tanto, atua também no segmento do "pay now"** (cartão/rede de débito), e possui estudos para atuar também no segmento "pay before"***.

A Credicard SA é uma empresa prestadora de serviços. Tendo em mente os conceitos acima, ela intermedia, facilita e garante tanto crédito, como diferentes pagamentos e transações, usando para isso, técnicas apropriadas para produtos de massa.

Do ponto de vista jurídico e societário, a empresa não é uma instituição financeira e não pode financiar diretamente os portadores de cartões com seus recursos. Para tanto, a empresa capta recursos junto aos bancos. É portanto, uma intermediadora de crédito, assumindo o papel de avalista de seus associados junto às instituições financeiras, das quais, através de procuração específica, ela pode captar recursos para financiar seus clientes.

Atualmente, a Credicard SA é líder de mercado nas três áreas em que opera, a saber: associados, rede de estabelecimentos e bancos. É administradora exclusiva no Brasil das franquias "Diners Club International" e "Mastercard", possuindo uma gama variada de produtos. Administra um total de 4 milhões de cartões, sendo 3,6 milhões Credicard Mastercard e 400 mil Diners Club. Tem uma rede de mais de 100.000 estabelecimentos filiados e 50 bancos associados, além de oferecer aos portadores dos produtos internacionais, acesso a estabelecimentos em 170 países.

Os acionistas da empresa são os bancos Citibank, Itaú e Unibanco, sendo que o Citibank é o sócio-gerente. A empresa é portanto administrada segundo políticas padronizadas do Citibank. Cada um dos três bancos possui um terço do capital subscrito. Porém, a remuneração recebida por cada um está também atrelada à sua participação no portfólio: aquele que contribui mais para o negócio tem direito a maiores dividendos. Neste aspecto, destaca-se o banco Itaú, que é responsável por 40 % das contas da Credicard SA.

* "pay after": o pagamento é efetuado após a aquisição do produto ou serviço

** "pay now": o pagamento é efetuado no ato da aquisição do produto ou serviço

*** "pay before": o pagamento é efetuado antes da aquisição do produto ou serviço

II.2. Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa é composta, além da Presidência, por nove Vice-Presidências: Crédito e Cobrança, Finanças e Controle, Operações e Tecnologia, Recursos Humanos e Qualidade, Legal, Marketing, Comercial & Bancos, Vendas Diretas e Assuntos Comunitários.

Cada Vice-Presidência é composta de superintendências. Abaixo de cada superintendência, temos as gerências. Se reportando aos gerentes, temos os analistas sênior, pleno e júnior. As gerências e superintendências são chamadas de componentes, sendo as superintendências componentes maiores e as gerências, componentes menores.

À seguir, descrevemos sucintamente as atribuições de cada Vice-Presidência da Credicard SA.

Crédito e Cobrança: responsável pelo gerenciamento do risco do negócio, através do estudo de aprovação de contas, controle de fraudes e segurança do produto e cobrança e acompanhamento de contas.

Finanças e Controle: faz a administração financeira em todos os aspectos. É responsável pela captação e aplicação dos recursos, planejamento financeiro e orçamentos e todo o controle contábil, fiscal e contratual.

Operações e Tecnologia: responsável por todo o processamento operacional, serviços a clientes, manutenção e segurança do patrimônio e a parte tecnológica, envolvendo a área de sistemas e a de equipamentos (Telemática). Administra os estoques e todo o fluxo de materiais, além de responder por todo o processamento de dados da companhia.

Recursos Humanos e Qualidade: tem como função recrutar, selecionar, treinar e administrar todos os assuntos relacionados aos funcionários da empresa. Cuida ainda dos assuntos relativos à qualidade como um todo.

Legal: cuida de todos os assuntos jurídicos da empresa, tanto a nível negocial quanto a nível contratual. Representa a empresa junto ao governo e em juízo.

Marketing: cuida da criação, manutenção e do posicionamento dos produtos no mercado, atração e retenção de associados, bancos e estabelecimentos. Incentiva a ativação dos produtos e zela pela imagem institucional da companhia.

Comercial & Bancos: responsável pela filiação, manutenção e administração de toda a rede de estabelecimentos. Cuida também da relação com os bancos associados, atração de novos bancos e das vendas de cartões via bancos.

Vendas Diretas: é responsável por todas as vendas de produtos por via direta, ou seja, por todas as vendas que não são efetuadas via bancos.

Assuntos Comunitários: cuida dos assuntos comunitários que envolvem de forma direta ou indireta a empresa.

A Credicard SA possui uma matriz, localizada na cidade de São Paulo, que administra 35 filiais distribuídas geograficamente por todo o Brasil. Todo o corpo diretivo e gerencial da empresa fica situado na matriz. Em cada filial há um gerente responsável, que se reporta ao seu superintendente imediato na matriz.

O esforço da reengenharia, como discutiremos posteriormente, ultrapassa as fronteiras departamentais de uma empresa. Portanto, este trabalho foi realizado em "alguns" componentes, e não apenas em um componente específico. Desta forma, para uma melhor compreensão, é importante a apresentação do organograma completo da empresa, que se encontra em anexo.

II.3. Os Produtos

II.3.1. Credicard-Mastercard

É o produto "popular" da empresa, destinado à uma faixa da população de baixo a médio poder aquisitivo. É o carro-chefe da companhia, dado que é o cartão que conta com a maior base de associados, e que proporciona o maior faturamento. Requer idade mínima de 21 anos e renda mínima comprovada de cinco salários mínimos.

II.3.2. Credicard-Mastercard International

É o produto intermediário da empresa. Além das vantagens oferecidas pelo Credicard-Mastercard, tem aceitação internacional. Requer idade mínima de 21 anos e renda mínima comprovada de cinco salários mínimos.

II.3.3. Credicard-Mastercard Gold

É o produto destinado à uma faixa de mais alta renda da população. Oferece uma série de vantagens ao associado, tanto à nível nacional quanto internacional. Requer idade mínima de 21 anos e renda mínima comprovada de 30 salários mínimos.

II.3.4. Diners Club International

É um produto destinado à população de alta renda. Oferece uma série de benefícios no Brasil e no exterior. Ao contrário da linha Credicard-Mastercard, que é conceituada como uma linha para uso cotidiano, o Diners Club International é voltado para o segmento "T&E" (turismo e entretenimento), diferenciando-se portanto, do Credicard-Mastercard Gold.

II.3.5. Credicard Businesscard International

É um cartão empresarial, voltado para empresas de médio e grande porte. Facilita a contabilização e centralização das despesas dos funcionários da empresa como viagens, almoços e outros gastos.

II.3.6. Diners Club International Corporate Card

Assim como o anterior, é um cartão destinado à pessoas jurídicas de médio e grande porte. Seu alvo são os altos executivos, e suas principais transações ocorrem com as viagens por eles efetuadas.

II.3.7. Co-Brands

São cartões que não possuem a marca Credicard. É um cartão Mastercard associado à uma empresa de grande porte. Quanto mais o associado usa o cartão, mais benefícios junto à essa empresa ele obtém. Atualmente, o único Co-Brand no mercado é o Fiat-Mastercard, que destina 5% das despesas efetuadas pelo associado para a compra de um Fiat zero Km.

II.3.8. Cartões "Marca do Banco"

É um cartão da Credicard, porém com a marca do banco, associada à Mastercard. Tem funcionamento semelhante ao Credicard-Mastercard vendido pelo banco, com a diferença de que cabe ao banco toda a parte de marketing, para identificar o associado ao seu banco. Um exemplo é o Itamaraty - Mastercard.

II.3.9. Cartões de Afiliados

São cartões de propriedade do banco, sem a marca Credicard, e associado à marca Mastercard. Neste caso, a Credicard SA funciona como uma prestadora de serviços ao banco, oferecendo os seguintes serviços e sendo remunerada por aqueles que o banco optar por terceirizar: processamento, análise de crédito, sistemas, marketing e rede de estabelecimentos. Está em fase de lançamento o cartão Safra-Mastercard.

II.3.10. Credicash

É uma vantagem oferecida aos associados. Permite a retirada de valores em dinheiro, em qualquer banco do sistema ou caixas eletrônicos. O pagamento é feito via fatura mensal ou a qualquer momento nas agências afiliadas. A partir da data da retirada, incidem encargos diários, de onde a empresa obtém ganhos reais.

II.3.11. RAVE (Resumo Antecipado de Vendas)

Oferecido aos estabelecimentos. Permite o recebimento antecipado de valores a receber, mediante uma taxa de desconto extra.

II.3.12. Pagamento Parcelado

O associado pode pagar o produto em até três vezes. Como a Credicard é obrigada a pagar o estabelecimento em uma vez, cobra encargos reais dos associados que optam por este tipo de pagamento.

II.3.13. Seguros

A Credicard SA atua como uma corretora de seguros, com o diferencial de fazer também o atendimento e a manutenção dos clientes. Atualmente os pacotes oferecidos são o seguro de vida em grupo e o de apólice coletiva contra acidentes pessoais. As parcelas são debitadas mensalmente na fatura do associado. Portanto, para adquirir um seguro, o cliente tem que possuir um dos cartões de crédito da empresa.

II.3.14. Catálogos

A empresa vende catálogos a preço de custo aos associados. Eles fazem o pedido e a Credicard se responsabiliza pela entrega a domicílio dos produtos. Os valores são debitados na fatura mensal do associado. Atualmente está disponível apenas o catálogo da JC Penney, mas outros estão em fase de implantação.

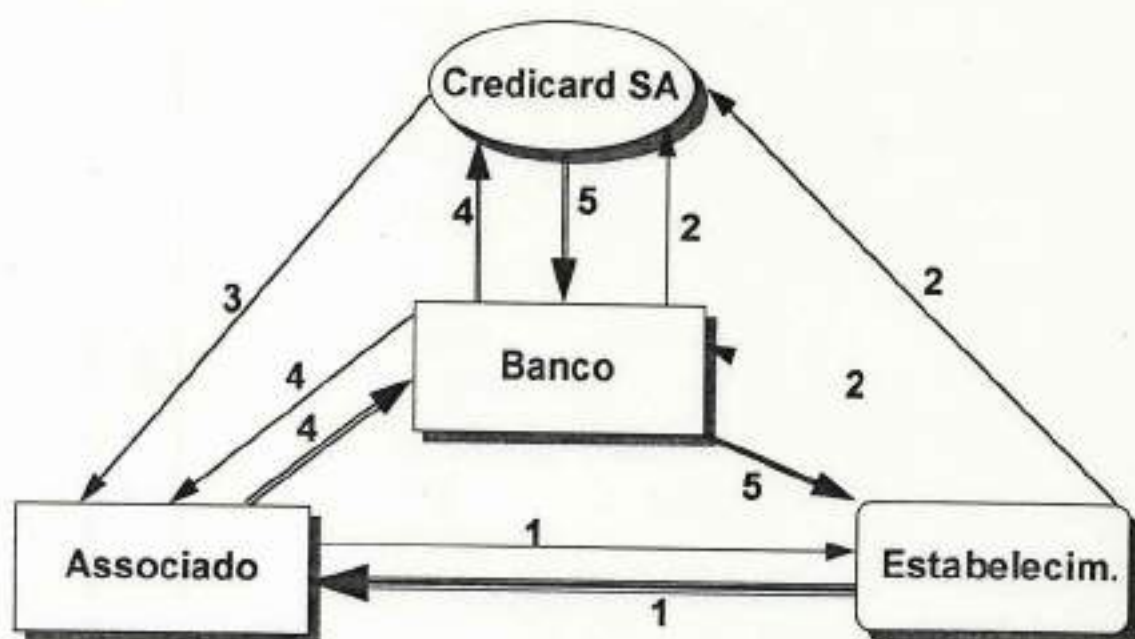
II.3.15. Redeshop

A Redeshop é o primeiro lançamento da empresa no segmento do "pay-now". Trata-se de uma rede de débito, onde os portadores de cartões magnéticos de bancos podem efetuar pagamentos através dos terminais POS* da Credicard SA, instalados no varejo. A rede é aberta a todos os bancos, mesmo aqueles que não fazem parte do sistema Credicard SA. Um computador da empresa faz a transferência de valores entre os bancos envolvidos (banco do cliente para banco do estabelecimento). A Credicard SA cobra uma taxa dos bancos e dos estabelecimentos por esse serviço.

* Terminal eletrônico conectado diretamente aos computadores da Credicard SA. Automatiza o processo de venda com o cartão, pois transmite diretamente os dados on-line à empresa, examina a situação do cartão e autoriza automaticamente a transação, dispensando os procedimentos manuais.

II.4. Estrutura Operacional do Negócio

A mecânica básica do funcionamento de uma transação com cartão de crédito envolve quatro grupos atuantes: o cliente (portador do cartão), o estabelecimento, o banco filiado ao sistema e a Credicard SA. Abaixo, representamos graficamente o fluxo de processo:



—> fluxo de documento (informação)

==> fluxo de dinheiro

==> fluxo de produto ou serviço

(1) É efetuada uma venda a um portador de cartão. O portador recebe o produto ou serviço, e fornece ao estabelecimento as informações contidas em seu cartão. O estabelecimento preenche o comprovante de venda (CV) manual, ou via POS (terminal eletrônico conectado à Credicard SA), em duas vias. Uma via, assinada pelo cliente, fica com o estabelecimento, e a outra fica com o próprio cliente.

(2) O estabelecimento preenche e entrega o resumo de vendas (RV, que é um conjunto de CVs), em algum dos bancos do sistema, que então repassa à Credicard SA, ou a informação é transmitida diretamente à Credicard SA no caso das transações efetuadas via POS*.

(3) A Credicard SA processa todos os RVs e CVs, e envia ao associado sua fatura mensal, 3 a 4 dias antes da sua data de vencimento.

(4) O associado paga sua fatura em um dos bancos do sistema e recebe um comprovante de pagamento autenticado pelo banco. O banco envia também um ticket de pagamento à Credicard SA para que sejam dadas baixas nas contas dos associados. Como pagamento pelos serviços prestados, a Credicard SA permite que o banco fique com o dinheiro durante dois dias, período denominado de "Float Bancário". Após este período, o banco credita a conta da Credicard SA com o dinheiro.

(5) Passado o prazo de regime - que tem média em torno de 31 dias - após a data de entrega do RV no banco, a Credicard SA emite uma ordem de crédito para o estabelecimento, pagando o valor do RV menos a taxa de desconto com a qual o estabelecimento trabalha. A taxa média hoje gira em torno de 3% a 5%.

* Ver cabeçalho à pág. 13

II.5. As Fontes de Receita

A Credicard SA tem se mostrado uma empresa extremamente lucrativa nos últimos anos. Seu lucro líquido em 1.993 foi aproximadamente US\$ 110 milhões. As principais fontes de receita que contribuem para esses resultados são:

1. taxa de serviço de estabelecimentos;
2. anuidades / semestralidades de inscrição e renovação;
3. receita líquida de financiamento;
4. float;
5. comissões de seguro;
6. antecipação de pagamento à estabelecimentos;
7. pagamentos parcelados;
8. Credicash;
9. aplicações financeiras;
10. Redeshop.

1. A taxa de serviços de estabelecimentos é uma taxa cobrada pela Credicard SA aos estabelecimentos pelo serviço operacional realizado pela empresa, como o processamento dos CVs e RVs, visita de promotores, entre outros. É uma porcentagem descontada do valor total de cada venda efetuada pelo estabelecimento. Esta taxa é negociada para cada estabelecimento filiado, sendo que atualmente, para estabelecimentos de pequeno porte, está girando em torno de 5% a 7%.

2. A receita de inscrição e renovação advém dos valores pagos pelos associados quando desejam renovar o direito de uso dos cartões, ou obter um cartão quando se trata de um novo associado. É o preço de cada produto. Atualmente os valores variam de US\$ 30,00 (Credicard-Mastercard) a US\$ 60,00 (Credicard-Mastercard Gold e Diners Club International). O valor pode ser pago à vista, ou em parcelas, junto com as faturas mensais dos associados.

3. Os associados podem financiar suas dívidas, pagando apenas 20% do valor devido a cada mês. A Credicard SA então, cobra uma taxa de juros referente ao saldo devedor. A receita líquida de financiamento decorre então, da diferença entre

a taxa de juros cobrada do associado e a taxa do custo de captação do dinheiro utilizado para este financiamento. Porém, com a recente medida provisória baixada pelo governo (Outubro - 94), os financiamentos foram suspensos à partir de 21/10/94.

4. O float é o período que a Credicard SA fica com o dinheiro em seu poder antes de efetuar o pagamento aos estabelecimentos. Atualmente, o float médio da Credicard SA é de dois dias. Durante este período, a empresa aplica o dinheiro, de onde obtém receitas.

5. A Credicard SA obtém uma comissão sobre a venda de seguros que realiza. Além disso, tem também direito a um float sobre os valores arrecadados. Neste sentido, atua de maneira similar a uma corretora de seguros. O diferencial é que faz também o atendimento e a manutenção dos clientes.

6. Como já foi explicado, os estabelecimentos podem solicitar o recebimento antecipado dos valores a que têm direito. A Credicard SA cobra então, uma taxa de desconto, que varia mês a mês.

7. O associado tem a opção de parcelar o pagamento de alguma compra efetuada em até três vezes. A Credicard porém, cobra juros sobre os valores devidos, de onde obtém um ganho real.

8. Essa receita provém dos juros cobrados aos associados que efetuam saques em dinheiro com o cartão de crédito.

9. A receita de aplicações financeiras é obtida através de aplicações no mercado aberto, títulos de renda fixa e outros.

10. As receitas provenientes da redeshop, como já explicamos, são taxas cobradas pela empresa aos bancos e estabelecimentos pelas operações de crédito e débito que realiza. A Credicard SA ganha, em cada transação, US\$ 0,15 do banco debitado, US\$ 0,10 do banco creditado e desconta do estabelecimento 0,8% do valor da transação.

CAPÍTULO - III

A REENGENHARIA DE PROCESSOS

III.1. Introdução à Reengenharia

Um conjunto de princípios estabelecidos a mais de dois séculos vêm servindo de base para a gestão e o desempenho das empresas atualmente. A Reengenharia prega que chegou a hora de mudar esse panorama e abandonar esses princípios, embarcando num novo conjunto de conceitos mais adequados à realidade do mercado atual.

Os empresários e gerentes criaram e conduziram empresas que, durante anos se basearam num mercado de demanda crescente. As empresas ditavam as regras nesse mercado ansioso por produtos de massa; elas tinham o "poder", eram as fornecedoras dos tão desejados bens de consumo em um mercado ansioso por consumi-los. Porém, atualmente estamos vivendo uma outra situação.

A Reengenharia apresenta portanto, um conjunto de técnicas associadas para a construção de um modelo empresarial inteiramente novo, capaz de dotar as empresas de uma capacidade de concorrer neste novo panorama de mercado que já estamos presenciando.

Para que isso seja viável, as empresas deverão ser completamente reinventadas, mudando inteiramente seus conceitos e suas formas de organização. Para tanto, é necessário abandonar todas as antigas noções de como devem ser organizadas e geridas. É preciso deixar de lado todos os conceitos organizacionais e operacionais atualmente em uso, que foram baseados numa outra realidade, e criar outros inteiramente novos.

Dessa maneira, é previsível que as organizações adaptadas ao novo contexto, por intermédio da Reengenharia de seus processos, em nada se pareçam com as atuais empresas e suas formas de organização arcaicas. Serão empresas projetadas para funcionarem no mercado atual, e possivelmente futuro, e não mais instituições provindas de uma realidade anterior, completamente diferente do panorama atual.

Por dois séculos, as empresas foram estruturadas e geridas de acordo com a teoria de Adam Smith - brilhante para a realidade da época - que pregava a divisão do trabalho em *tarefas* elementares. Porém, hoje em dia toda a estrutura de mercado está alterada, fazendo com que estas suposições se tornem obsoletas e ineficazes. No contexto empresarial em que estamos ingressando, as empresas devem se organizar em torno dos *processos* que realizam. E para isso, precisam mudar, e de uma maneira radical.

A Reengenharia consiste portanto, em um conjunto de técnicas através das quais as empresas podem efetivamente mudar. Não é um sonho ou uma utopia mas sim uma realidade palpável, com inúmeros casos de sucesso já constatados. As empresas que realmente quiserem sobreviver nesse novo contexto, devem abraçar e aplicar os princípios da Reengenharia, ou serão facilmente superadas por aquelas que o fizerem.

A Reengenharia não tem a finalidade de estudar profundamente os mecanismos existentes na empresa. Não visa uma melhoria contínua de um determinado processo, ou o aperfeiçoamento de técnicas já em prática. A Reengenharia não possui qualquer relação com o que se faz atualmente na empresa. Ela não se propõe a *consertar* nada que esteja em prática no momento. A Reengenharia significa começar de novo, sem nenhum parâmetro ou restrição, significa começar sem nenhum tipo de conceito pré-estabelecido, de modo que se tenha total liberdade de promover mudanças.

As experiências de algumas organizações têm proporcionado melhorias de grandes dimensões nos resultados de seus processos. Não é incomum empresas obterem uma melhoria de 80% a 90% em seus resultados, o que seria completamente inviável no caso de apenas se melhorar aquilo que já existe. E é esse o objetivo da Reengenharia: melhorias de grandes dimensões. É o que ocorre quando as formas atuais de organização e funcionamento são completamente abandonadas para que sejam adotadas outras inteiramente novas.

Este é precisamente um dos aspectos que diferenciam a Reengenharia dos programas de qualidade atuais. Enquanto estes pregam um aprimoramento gradativo da qualidade, com melhorias de 10% a 20%, a Reengenharia visa obter melhorias bruscas e radicais, de 80% a 100%, mesmo que para isso a empresa tenha que se submeter a uma mudança complexa e difícil.

A aplicação da Reengenharia em uma empresa não é, de modo algum, uma tarefa fácil. Relegar completamente uma sabedoria pregada durante dois séculos de gestão empresarial pode ser, para alguns, extremamente difícil. Mas é exatamente isso que a Reengenharia prega: esquecer completamente como as empresas eram organizadas e geridas na era do mercado de massa, para pensar em como elas devem se geridas e organizadas agora.

A mudança de postura deve ser completa. Existem na cultura empresarial de hoje, muitos conceitos implícitos que devem também ser abandonados. Idéias que outrora pareciam postulados inquestionáveis são agora relegadas: "dividir o trabalho aumenta a agilidade" ou, "nosso cliente é fiel", ou ainda "todos os clientes

possuem as mesmas necessidades". Essas regras foram baseadas em suposições arcaicas, que perderam a validade.

A Reengenharia nada mais é portanto, que um conjunto de técnicas usadas para ajustar a forma de atuação das empresas, tornando-as mais aptas a competir no mercado atual. A estrutura econômica e mercadológica mudou; portanto devem mudar também os procedimentos administrativos e produtivos. E a Reengenharia é uma forma eficiente de se promover essa mudança.

Não é nada mais do que uma redefinição completa e radical dos *processos* de uma empresa. Com o domínio de alguns conceitos que discutiremos, não é necessário nada mais do que iniciativa, criatividade e imaginação, além de muito trabalho, para que uma empresa empreenda um processo de Reengenharia com sucesso.

III.2. A Mudança no Contexto do Mercado

É evidente que todos os gerentes procuram trabalhar para que suas empresas sejam competitivas, satisfazendo completamente as necessidades de seus clientes e com capacidade de responder prontamente às mudanças do mercado. Procuram fazer com que suas empresas sejam ágeis e que possuam dinamismo e organização suficientes para se sobressaírem no exigente mercado atual. Porém, não é exatamente isso que se observa na prática. O que se constata é que a maioria das empresas atuais são lentas, pouco flexíveis, burocráticas e nada dinâmicas.

As causas destes problemas não estão na falta de trabalho ou dedicação dos membros dessas empresas. A resposta está exatamente no foco dessa dedicação: a forma como trabalham e se organizam essas empresas.

Os gerentes têm procurado trabalhar incessantemente para melhorar o nível de competitividade de suas organizações. Porém, a maioria deles trabalha já contaminada por um defeito que tende a condenar qualquer tipo de ação a uma melhoria desprezível, ou mesmo ao fracasso total: a idéia de que, o que era excepcionalmente bom ontem, será obrigatoriamente bom hoje. Os gerentes assumem como pressupostos básicos de sucesso, idéias que foram concebidas a dois séculos atrás, em um panorama completamente diferente do atual.

E isso tem efetivamente uma razão de ser. É difícil renegar os casos de sucesso, ocorridos principalmente no pós-guerra, onde as empresas construíam verdadeiros impérios, e contribuíam de uma forma incrível com o desenvolvimento tecnológico e o aumento do padrão de vida do cidadão. Como renegar por exemplo, o sucesso das pioneiras da indústria automobilística? Essas indústrias estabeleceram o padrão e as normas de comportamento de todas as organizações da época, e isso se arrasta até os dias de hoje.

De forma geral, podemos dizer que as empresas atuais continuam se organizando e sendo geridas de acordo com a clássica fábrica de alfinetes de Adam Smith. O princípio de Smith refletiu suas observações de que certo número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual específica da fabricação de um alfinete, poderia produzir, em um dia, muito mais alfinetes do que o mesmo número de trabalhadores empenhados na fabricação de um alfinete inteiro.

O trabalho era então dividido em tarefas elementares, ficando cada trabalhador responsável por uma dessas tarefas. Quanto mais elementar fosse a tarefa, quanto mais repetitivos e simples fossem os movimentos do trabalhador, mais eficiente seria o processo global. Segundo Smith, ganhava-se rapidez com o

aumento da destreza do trabalhador e com a eliminação do tempo entre a execução de duas tarefas distintas subsequentes.

Aperfeiçoando os conceitos de Adam Smith, dois pioneiros da indústria automobilística obtiveram extremo sucesso, e ditaram os padrões da então nova forma de organização empresarial: Henry Ford e Alfred Sloan.

Ford aperfeiçoou o conceito de Smith de dividir o trabalho em pequenas tarefas repetitivas. Ao decompor a montagem dos carros de sua indústria em tarefas elementares, e ao introduzir a linha de montagem em sua fábrica, Ford conseguiu um substancial aumento de produtividade. Porém, a tarefa de coordenação e combinação dessas tarefas tornou-se bem mais complexa.

Foi então que Alfred Sloan criou o protótipo do sistema gerencial demandado pela forma de organização da fábrica de Ford. Sloan nada mais fez do que adaptar o método de divisão do trabalho ao sistema gerencial de uma empresa. Segundo ele, o gerenciamento de uma indústria deveria ser executada também por especialistas: os engenheiros coordenariam o trabalho dos operários, especialistas em custos e finanças controlariam o dinheiro e os investimentos, e os especialistas em marketing completariam a gestão. Assim, o trabalho do gerenciamento da empresa estava também dividido em tarefas elementares. Era o início da estrutura organizacional em pirâmides, com os vários níveis hierárquicos específicos entre executivos e trabalhadores.

Tínhamos então, a divisão do trabalho e da gestão administrativa como o padrão de organização de qualquer empresa moderna para a época. O trabalho era reduzido à tarefas elementares, e executado sequencialmente nas linhas de montagem. De maneira semelhante, as idéias de Sloan se propagaram, fazendo com que as empresas se inchassem com um grande número de gerentes de nível médio na estrutura administrativa. Cada gerente era responsável por administrar uma parcela específica do negócio da empresa.

O grande sucesso obtido por essas empresas no passado vêm norteando a forma de organização das atuais empresas, e sendo de certa forma, a principal razão de sua ineficiência. Basta uma observação simples na forma geral de organização da maioria das empresas em atividades hoje em dia. Podemos claramente perceber uma nítida divisão do trabalho e da administração.

A Credicard SA é um exemplo típico da insistência da aplicação desses princípios, principalmente os princípios da fragmentação da administração. Uma simples olhada no organograma da empresa (apresentado em anexo) é suficiente para constatar esse fato. O número de níveis hierárquicos é grande (entre o

presidente e os analistas existem três níveis hierárquicos), e o número de gerências é bastante elevado, denotando uma elevada especialização: o gerente de Tecnologia Comercial & Bancos cuida de planejar o número de terminais POS*, mas não cuida de sua compra. Esse serviço é feito pela gerência de Desenvolvimento de Produção. Essa gerência, por sua vez, não é responsável pela instalação dos equipamentos, o que é feito pela gerência de Administração de Rede. A especialização é grande.

A Credicard SA é apenas mais uma a adotar essa forma de organização. Empresas que passaram por um forte período de crescimento nos últimos vinte anos principalmente, optaram pela antiga fórmula de estruturação baseada na divisão do trabalho e da administração, fórmula consagrada durante o grande crescimento industrial do pós-guerra. Ocorre que, atualmente, essas empresas estão começando a enfrentar problemas, antes inexistentes.

Como explicar então, os resultados excelentes obtidos no passado e inversamente, a falta de sucesso atual? É fácil entender se basearmos nossa percepção no contexto global do mercado em que viviam as antigas organizações, e o contexto atual, completamente distintos.

A forma final de evolução das empresas, culminando com as organizações atuais, observou-se principalmente nos Estados Unidos entre o final da Segunda Guerra mundial e os anos 60, período de enorme expansão econômica.

O panorama então, caracterizava-se por uma demanda incessante por produtos e serviços. Privados dos bens materiais primeiro pela depressão e depois pela guerra, os clientes estavam mais do que satisfeitos em consumir aquilo que as empresas lhe ofereciam. Não exigiam qualidade ou bom atendimento, qualquer produto a disposição era melhor do que nada.

O poder de exigência do cliente era muito baixo. Em um mercado com demandas crescentes, a perda de alguns clientes torna-se insignificante frente ao ganho de mercado. As empresas tinham maior poder de barganha do que o cliente, pois a concorrência era menor e menos acirrada. O cliente simplesmente, precisava obrigatoriamente consumir, sendo portanto, obrigado a aceitar aquilo que lhe era oferecido.

As empresas então, tinham como maior preocupação o atendimento dessa grande e crescente demanda. A estrutura organizacional em pirâmide se adequava perfeitamente a essa conjuntura pois, caso precisasse crescer, bastava juntar mais trabalhadores à base, e completar os níveis superiores.

* Ver cabeçalho à pág. 13

Assim, o surgimento de grande número de departamentos e escalões de nível médio foi inevitável.

Nesse contexto, é fácil compreender o sucesso das formas de organização que explicamos. A divisão do trabalho e da administração se propagou com grande sucesso, e orientou a forma de atuação das empresas da época, pois era perfeita para atender a demandas crescentes e incessantes. Era o sistema perfeitamente moldado para o consumo em massa.

Num mercado ansioso por consumir, com baixa expectativa de qualidade e nenhum poder de exigência por parte dos clientes, a divisão do trabalho era o sistema de organização ideal: conseguiam-se aumentos expressivos na produtividade, mais produtos eram postos no mercado, e as necessidades particulares e individuais dos clientes não eram fatores de preocupação. O interessante no momento era atender a demanda, que era crescente e padronizada, sem poder qualquer de exigência, e que consumia o que lhes fosse oferecido. Era o cenário ideal para a propagação das idéias da divisão do trabalho e da administração.

Contudo, a realidade que as organizações precisam encarar é que a situação atual agora é outra, e a realidade do mercado, diferente. As antigas noções de divisão do trabalho e da administração se tornaram inoperantes e ineficientes, frente ao novo contexto do mercado. Três novas forças emergiram e tornaram o ambiente completamente diferente daquele encarado no pós-guerra. São elas: o cliente, a concorrência e a mudança.

O Cliente

Desde o início dos anos 80, o cliente vem ganhando força na relação com os vendedores. O cliente atualmente é quem está no controle, e não mais as empresas fornecedoras. Ele agora impõe como deseja, quando e de que forma deseja. Essa é uma situação inteiramente nova e perturbadora para as organizações arcaicas, acostumadas a atuar no mercado de massa. O cliente passou a ser diferente do outro, a ter desejos característicos e individualizados. E caso esses não sejam atendidos, a empresa simplesmente o perde.

Isso decorre principalmente do fato de que a escassez de bens de consumo e serviços deixou de existir. Por um lado, a oferta se ampliou, por outro, os consumidores passaram a obedecer o mecanismo da substituição, onde já possuem o bem ou serviço, desejando apenas troca-lo por um novo, aumentando seu

poder de barganha. Ele não mais precisa consumir, necessariamente, aquilo que lhe é oferecido.

A Concorrência

A outra força emergente, a concorrência, é também de fundamental importância. Se antes o mercado era capaz de absorver toda a produção das empresas, isso agora não ocorre mais. As empresas agora se vêem obrigadas a competir em um mercado cada vez mais exigente, onde nem sempre aquilo que será produzido será consumido.

As empresas mais eficientes passam a se destacar e a ditar um padrão competitivo que é capaz de quebrar as empresas que não o seguirem. As regras são constantemente mudadas, e as empresas precisam estar em constante evolução, o que não ocorria anteriormente.

A Mudança

A terceira força, e talvez a mais profunda de todas, é a mudança. Antigamente as organizações se dedicavam exclusivamente ao atendimento da demanda, não se preocupavam em se atualizar e evoluir. Trabalhavam de uma forma rígida e estática, ou por falta de tempo, pois esforços de mudança implicariam em perda de mercado, ou por puro comodismo.

O fato é que hoje em dia, a mudança passou a fazer parte da rotina das empresas. Elas têm que passar constantemente por reformulações para continuar competindo no mercado atual. A mudança se tornou um componente intrínseco e, acima de tudo, normal, em uma boa administração empresarial. Isso foi, é claro, catalisado pelo acelerado avanço tecnológico, muito maior atualmente do que no período do pós-guerra.

Podemos dizer que as empresas atuais estão estruturadas de acordo com princípios que tiveram sucesso enquanto o contexto de mercado era outro. Na época do pós-guerra, os princípios de Adam Smith e Sloan se adequaram perfeitamente. Porém, as empresas continuam se organizando da mesma maneira, apesar de a conjuntura atual ser radicalmente diferente. As empresas precisam, portanto mudar substancialmente.

A mensagem central da Reengenharia é portanto: já não é mais desejável para as empresas organizarem o seu trabalho em torno da divisão do trabalho e da

administração, propostas por Adam Smith e Alfred Sloan. No mundo atual de clientes, concorrência e mudança, as *tarefas* elementares não devem ser mais o foco de atenção da organização empresarial. O foco deve se centrar nos *processos* empresariais.

As empresas que fizerem aquilo a que se propõem com maior simplicidade possível, atendendo não suas necessidades internas de controle e burocracia, mas as reais necessidades de seus clientes, são as empresas que sobreviverão no atual contexto do mercado. Elas devem procurar ao máximo, centrar suas atenções naquilo que realmente se propõem a fazer, e naquilo que o cliente de fato espera delas. E devem executar essas funções da maneira mais simples e objetiva possível. Ocorre que, de fato, a forma mais indicada de se fazer esse "feijão-com-arroz", é dar total atenção aos processos empresariais.

Os processos são portanto, o foco central da Reengenharia. É em cima deles que se desenvolverão os esforços, e é precisamente sobre um deles que iremos aplicar o estudo feito neste trabalho.

III.3. Conceitos Básicos da Reengenharia

Informalmente, podemos dizer que a Reengenharia significa "começar de novo". Significa reprojeter completamente um processo partindo do zero, sem levar em consideração qualquer aspecto referente ao que atualmente é executado. Não se trata de remendar ou retocar a estrutura existente, mas abandona-la completamente, criando outra inteiramente nova. Significa levantar a questão: "Se eu estivesse criando hoje esta empresa, como ela seria, dados os meus conhecimentos atuais a nível tecnológico e de organização do trabalho?"

Esta definição informal é importante para a compreensão do que consiste de fato, um processo de Reengenharia. Passemos porém, à uma definição formal, que melhor ilustra seu significado.

Definição Formal de Reengenharia: Segundo Hammer e Champy (HAMMER, Michael & CHAMPY, James, *Reengenharia - Revolucionando a Empresa*, pág 22), "Reengenharia é o repensar "fundamental" e a reestruturação "radical" dos "processos" empresariais que visam alcançar "drásticas" melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade". Essa definição contém quatro palavras chave, fundamentais para sua melhor compreensão.

Palavra-Chave: Fundamental: Ao praticarem a Reengenharia, as empresas devem em primeiro lugar formularem as questões mais básicas a respeito de seu funcionamento. Devem esquecer por ora as atuais suposições e se perguntarem *O Que* efetivamente se propõem a fazer, para passarem então à questão *Por que* fazem o que fazem, e por que fazem dessa forma.

Esse raciocínio leva as empresas a se reprojeta-rem de modo a que fiquem concentradas de fato naquilo em que os clientes atribuem valor. Além disso, faz com que suposições altamente arraigadas na cultura empresarial passem a ser questionadas. Numa empresa de seguros por exemplo, o problema de como verificar com mais rapidez a oficina que oferece melhor preço, pressupõe implicitamente que o preço cobrado pelas oficinas deve ser verificado. Em certos casos, como em pequenos danos, deixar a escolha por conta do cliente pode ser menos oneroso do que perder tempo com a pesquisa de preços. (exemplo retirado do livro: HAMMER, Michael & CHAMPY, James, *Reengenharia: Revolucionando a Empresa* - pag. 112).

Palavra-Chave: Radical: A redefinição radical significa deixar de lado tudo aquilo que é feito atualmente, para que as empresas tenham total liberdade de projetar novamente sua forma de trabalho. Não devem se basear em possíveis

melhorias ou aperfeiçoamento das atividades atuais, mas sim desprezar qualquer tipo de pré-orientação. É como se dispusessem de um papel em branco na mão, com total liberdade de projetar o processo da melhor forma possível.

É óbvio que restrições existem na prática, e vamos discuti-las mais adiante. Mas quando formos nos preocupar em projetar o novo processo, devemos fazê-lo sem considerar os atuais limites existentes, pois uma das propostas da Reengenharia de Processos é justamente transpor estes limites.

Esse é precisamente um dos conceitos fundamentais da Reengenharia de Processos. Ao questionarem pressupostos já arraigados, alguns até consagrados, as empresas podem obter melhorias de grande porte, um dos objetivos perseguidos. Ao começar do zero, sem qualquer tipo de vínculo com aquilo que é praticado, idéias que outrora pareciam inexecutáveis devido à rigidez do processo atual passam a ser consideradas. E muitas vezes essas idéias são capazes de produzir resultados altamente satisfatórios.

Palavra-Chave: Drástica: A Reengenharia de Processos não se propõe a obter melhorias incrementais de 10% a 15%. Para isso seria mais conveniente a adoção de programas de qualidade, que são capazes de atingir esses objetivos de maneira mais simples e menos traumática. A Reengenharia de Processos se propõe a alcançar melhorias da ordem de 80% a 90%, ou até mais. E isso é plenamente possível, uma vez que as atividades reprojatadas são inteiramente novas, em nada se parecendo com as antigas formas de atuação.

Isso é uma decorrência direta de uma definição "radical". É evidente que um processo inteiramente novo, projetado tendo em vista o que existe de mais moderno no que se refere à tecnologia e aos sistemas humanos de organização do trabalho, deve apresentar resultados de ordem muito superior aos atuais.

Palavra-Chave: Processos: Até agora falamos algumas vezes que a Reengenharia de Processos se propõe a reprojatar os processos principais da empresa. Mas o que seria realmente um processo? Tanto Davenport (DAVENPORT, Thomas H. - *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação*) quanto Hammer e Champy (HAMMER, Michael & CHAMPY, James - *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*) definem um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. Um processo possui portanto, uma organização de atividades, que captam "inputs" e produzem "outputs" claramente identificáveis.

Um exemplo de processo é o atendimento de pedidos, como uma solicitação de um cliente que deseja adquirir um cartão de crédito. Os "inputs" do processo são o pedido do cliente, seus dados e documentos exigidos. Através de uma série de atividades, como análise de crédito, registro no sistema, confecção do cartão, etc., o processo produz como "output" o cartão na mão do cliente, pronto para o uso.

Atualmente, temos observado que as empresas vêm dando um maior valor às etapas isoladas dos processos, em detrimento de seu resultado global. Os processos são fragmentados em várias etapas, obedecendo à divisão do trabalho proposta por Adam Smith, o que em muitos casos acaba desviando a atenção dos resultados do processo como um todo para o resultado individual de cada tarefa. As etapas de um processo são importantes, mas de nada valem se o objetivo final não for atingido com eficiência.

Um dos conceitos básicos da Reengenharia é portanto, a adoção de uma "orientação para os processos". Uma empresa que não possui uma visão clara de seus processos não pode iniciar um processo de Reengenharia. As empresas que possuem seus processos altamente difusos pelos seus departamentos devem procurar inicialmente identificar os principais processos que realiza, tendo uma clara percepção de seus "inputs" e "outputs", de modo a perceberem as reais necessidades dos clientes destes processos. Feito isto, a empresa pode então passar ao estudo destes processos propriamente ditos, estando em condições de embarcar na Reengenharia de Processos.

III.4. As Etapas de um Processo de Reengenharia

Para que um processo de Reengenharia obtenha êxito, é importante que esteja bem estruturado e ordenado, de modo que não se percam de vista seus reais objetivos. A metodologia empregada é fundamental, pois orientará todo o processo de análise e posteriormente, do projeto propriamente dito. Uma metodologia ineficiente ou incompleta de abordagem pode ser considerada como uma causa primordial para o fracasso de uma iniciativa de Reengenharia de Processos.

Neste tópico vamos apresentar a metodologia por nós empregada em nossa iniciativa de Reengenharia. É importante salientar que em nossa metodologia apresentaremos os componentes tidos como fundamentais por autores renomados nos conceitos da Reengenharia de Processos. Porém, eles mesmos dizem que a ordem, a ênfase e a atenção dispendida com cada componente pode variar de uma empresa para outra, dado que empresas específicas realizam atividades também específicas.

Porém, como diz Davenport (DAVENPORT, Thomas H. - *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação* - pág. 27): "Acreditamos que cada componente é necessário, de alguma forma, para o sucesso de uma iniciativa de Reengenharia. Não conhecemos nenhuma mudança de processo radical concluída que não tenha envolvido todos esses componentes, de alguma forma, implícita ou explicitamente, e sabemos de várias tentativas fracassadas que não empregaram todos eles".

Nosso trabalho consistirá portanto, esquematicamente, das seguintes etapas:



Primeira Etapa: Análise do Ambiente e da Estratégia

A primeira etapa consiste na análise do ambiente no qual a empresa está inserida, para então podermos estudar com mais rigor a estratégia da empresa. É precisamente com base no plano estratégico da empresa que devemos proceder a escolha do processo a ser analisado.

Através do conhecimento de alguns pontos da estratégia da empresa, temos condições de determinar os processos que serão de grande importância para que os objetivos sejam atingidos. Tendo conhecimento dos pontos onde a empresa pretende atuar com mais presença, devemos então identificar os processos relacionados a esses pontos, para que tenhamos os primeiros subsídios necessários à determinação dos processos chave a serem redefinidos.

O planejamento estratégico da empresa não cabe a nós, e sua análise detalhada foge ao escopo deste trabalho. Não vamos passar portanto, a uma discussão muito teórica ou aprofundada sobre o ambiente ou o planejamento estratégico da empresa. Vamos sim, fazer algumas considerações de alto nível, necessárias para que possamos identificar os processos que serão importantes para que a empresa cumpra fielmente seus objetivos.

Este primeiro passo da metodologia será estudado em maiores detalhes no capítulo IV, onde abordaremos a situação atual da empresa, e faremos uma breve análise da situação do mercado, da concorrência e das atuais expectativas dos clientes, posicionando a empresa no contexto global em que se encontra.

Segunda Etapa: Escolha do Processo a ser Redefinido

Com base no conhecimento de alto nível dos objetivos da empresa e de sua estratégia, devemos passar então à escolha dos processos prioritários a serem reengenheirados. Um conceito importante da Reengenharia prega que a empresa deve se concentrar em redefinir um processo por vez. Devemos portanto escolher o processo a ser redefinido.

Os processos selecionados devem ser relevantes e coerentes com a estratégia da empresa. Devem ser prioritariamente aqueles que se relacionam mais fortemente com esta estratégia, de modo que sua contribuição para com o atingimento dos objetivos traçados seja a maior possível. Se, por exemplo, a atenção da empresa esteja voltada no momento para a diversificação de sua linha de produtos, o processo de desenvolvimento de produtos deve ser prioritariamente

analisado; se, por outro lado, a empresa encontra-se em dificuldade para atender à demanda, deve ser examinado o processo de atendimento de pedidos.

Além disso, outros dois aspectos também devem ser levados em consideração para a seleção do processo. O primeiro é o nível de eficiência atual dos processos da empresa. Um processo mais problemático deve ser priorizado em relação a outro, também importante, mas que se encontra melhor configurado.

O segundo aspecto a ser considerado é a exequibilidade dos processos, ou seja, o conjunto de fatores que determinam a probabilidade de sucesso de um esforço de Reengenharia de Processos. Um alto custo por exemplo, diminui a exequibilidade. Caso um processo exija altos investimentos para ser redefinido, sua probabilidade de sucesso é menor. Similarmente, um processo muito abrangente, que envolve um grande número de pessoas e departamentos é menos exequível que um processo mais "enxuto".

A escolha do processo que será estudado neste trabalho está detalhada no capítulo V. Lá nos ateremos em explicar com maior nível de detalhamento a escolha do processo, relacionando-o com os aspectos relevantes aqui discutidos.

Terceira Etapa: Compreensão do Processo

Tendo sido definido o processo que será reprojetoado, passamos então à fase de compreensão do processo e de como ele é executado atualmente. Devemos ter em mente como ele é executado, o que faz o processo, qual o seu desempenho e que questões críticas governam seu desempenho.

"Compreender" um processo, não significa somente analisá-lo em detalhes, documentá-lo com precisão e rigor. Significa acima de tudo conhecer os aspectos chave em torno dos quais o novo processo deverá ser projetado. O estudo dos processos atuais é importante na medida em que ajuda a aprender e compreender o que é realmente crítico em seu desempenho. Dessa maneira, não devemos somente nos preocupar com a análise de "como" o processo é feito, mas também com o "o que" e o "por que" da execução do processo.

Assim, é importante enfocar o processo atual em todos os seus aspectos. Primeiro, é importante o conhecimento da forma como é executado atualmente, documentando seu fluxo em detalhe, e tendo conhecimento sobre seus indicadores de desempenho. Isto ocorre pois, apesar de o novo processo ser projetado sem se preocupar em melhorar o processo atual, através do conhecimento da forma atual de

funcionamento podemos identificar seus principais problemas e suas causas, evitando então que estes se repitam no novo processo.

Para isso, vamos elaborar um fluxograma detalhado do processo atual e vamos proceder um levantamento de alguns indicadores de desempenho, além de identificar os problemas atuais do processo e suas causas. Tudo isto será muito importante para o tipo de análise exposta acima.

Além disso, é fundamental o entendimento do processo a nível global, ou seja, a percepção dos clientes do processo, suas necessidades e os limites do processo. Isto consiste naquilo que chamamos de "o que" e "por que" do processo. Precisamos entender realmente, e em alto nível, a finalidade do processo, aquilo que ele realmente deve produzir e para quem deve produzir.

Com este intuito, lançamos mão de uma série de reflexões a respeito do processo a nível global, procurando perceber o início do processo, seus eventos de disparo internos e externos, onde o processo termina e principalmente, quem são seus clientes e o que realmente desejam.

Procedendo esses dois tipos de análise, a compreensão do processo atual estará completa. A compreensão do processo estudado no nosso trabalho será abordada no capítulo VI.

Quarta Etapa: Desenvolvimento da Visão do Processo

Desenvolver a visão do processo inclui uma série de tarefas que devem ser executadas de modo a orientar o projeto do novo processo, para que ele seja executado de maneira a satisfazer efetivamente as reais necessidades a que se propõe. A visão do processo inclui a definição de objetivos e metas e a definição dos atributos do processo.

Os objetivos do processo incluem a meta geral do novo processo, tipo específico de melhoria desejada, e meta numérica para a Reengenharia, bem como o prazo no qual as metas devem ser atingidas. São os fatores quantitativos que devem ser atingidos pelo novo processo. Os objetivos estabelecidos devem levar em consideração tudo aquilo que foi discutido na "compreensão do processo" para que sejam então exequíveis e atingíveis.

Os objetivos do processo devem ser definidos como os alvos específicos da mudança. Podemos citar como exemplos de objetivos (para processos quaisquer):

- Redução do ciclo de tempo para desenvolvimento de novos produtos em 50% no prazo de dois anos;

- Reduzir os custos de processamento de pedidos em 60% no prazo de três anos;
- Duplicar os índices de satisfação do cliente num prazo de dois anos;

Os atributos do processo são os complementos descritivos, não quantitativos dos objetivos do processo. Constituem uma visão da operação do processo num estado futuro, e se ocupam tanto das características do processo em alto nível, como dos habilitadores específicos. Podem ser considerados como os "princípios de operação do processo", ou seja, uma descrição qualitativa de como o processo será realizado. Como exemplos de atributos de processo podemos citar (para processos quaisquer):

- Utilização de sistema especialista para a verificação de crédito do cliente;
- Interligar os sistemas de gerenciamento das filiais a nível nacional;
- Acabar com o fluxo indesejável de papel entre os encarregados do processo;
- Entrega imediata do cartão ao cliente. Fim da espera nos estoques;
- O cliente deve procurar inicialmente, consertar o produto ele mesmo;
- Ter a maioria dos clientes em potencial já cadastrados e avaliados;

Abordaremos o desenvolvimento da visão do processo mais adiante, no capítulo VII. Com o desenvolvimento claro e eficiente da visão do processo, e tendo em vista principalmente aquilo que foi abordado quando da compreensão do processo, temos as condições iniciais para o projeto do novo processo.

Quinta Etapa: Identificação dos Habilitadores da Reengenharia

Chamamos de habilitadores os aspectos que literalmente "habilitam", possibilitam, ou ainda contribuem para com uma iniciativa de Reengenharia de Processos. Dentro de uma organização, destacamos principalmente duas espécies de habilitadores que devem ser analisados com atenção: a tecnologia da informação e os aspectos organizacionais e de recursos humanos.

A tecnologia da informação é encarada como habilitadora na medida em que pode propiciar, tornar possível ou por em prática as idéias concebidas na fase de projeto. Ela não deve ser o objeto primordial de análise, mas um instrumento capacitador do projeto, na medida em que pode viabilizar as propostas idealizadas. Instrumentos como bancos de dados compartilhados, computadores "laptop", teleconferências, etc. são fundamentais para habilitar uma variada gama de sugestões e propostas que podem ocorrer na fase de projeto.

Como exemplo, podemos citar o famoso exemplo da Kodak. A Kodak percebeu que seu processo de desenvolvimento de produtos encontrava-se muito

lento, sendo incapaz de acompanhar os lançamentos da concorrência. Os projetos das câmeras eram feitos manualmente, de forma sequencial: o projeto de uma peça só podia ser executado após a finalização do projeto de outra peça, que se conectava a ela, e assim por diante.

A empresa propôs então, que o projeto deveria ser feito não sequencialmente, mas paralelamente. Para viabilizar esta idéia, adotaram uma estação de trabalho em CAD/CAM, com um banco de projetos compartilhado. Dessa forma, cada projetista tinha conhecimento exato do projeto de todas as peças da câmera, de modo que todas as peças podiam ser projetadas simultaneamente. Caso fosse feita alguma alteração no projeto de uma peça, todos os projetistas alteravam imediatamente os projetos de suas peças.

Esse exemplo reflete claramente o uso correto da tecnologia da informação numa iniciativa de Reengenharia de Processos: a tecnologia serviu como um habilitador, pois permitiu que o projeto fosse feito paralelamente.

É importante perceber que simplesmente informatizar um processo existente não caracteriza a Reengenharia de Processos. Não podemos incorrer no erro de nos ater a adquirir o que existe de mais moderno em tecnologia para simplesmente melhorar os procedimentos atuais. A Reengenharia tem o papel de romper totalmente com os procedimentos existentes e propor novos. A tecnologia da informação pode justamente ser esse instrumento rompedor.

Podemos também notar este fato no exemplo da Kodak. Caso fosse apenas instituído o uso do CAD/CAM, sem o banco de projetos compartilhado, nada mudaria: o processo continuaria sendo executado de forma sequencial. O banco de dados compartilhado serviu como um instrumento rompedor, pois permitiu que o processo fosse executado de forma paralela.

De forma semelhante, devemos analisar os aspectos organizacionais e de recursos humanos como habilitadores da Reengenharia de Processos. As diversas formas de estruturação da empresa e organização do trabalho podem funcionar como capacitadores essenciais de um projeto. Da mesma forma que a tecnologia da informação, os recursos humanos e aspectos organizacionais devem ser apenas habilitadores do projeto, e não seu objeto primordial de análise.

Eles também tem a função de atuarem como instrumentos de ruptura com a forma atual do processo. Como exemplo, podemos citar a formação de equipes de caso, responsáveis por todo o processo, em substituição aos responsáveis pelas tarefas específicas. As equipes de caso são responsáveis por uma mudança radical

no processo, habilitando a idéia de que os próprios trabalhadores são capazes de tomar decisões.

Da mesma forma como identificamos os fatores que viabilizam a Reengenharia de Processos, devemos também identificar aqueles que a limitam. Muitas vezes a empresa não possui condições de investir em tecnologia da informação, caso em que deve se limitar então à tecnologia existente. Ou ainda, em alguns casos a própria organização da empresa funciona como um limitador do projeto.

Os limitadores do processo devem ser analisados após a definição básica do projeto, de suas premissas. Caso contrário, poderá influenciar negativamente no surgimento de idéias, funcionando como um instrumento de inibição.

Por exemplo, numa empresa de seguros, foi definido que os pequenos acidentes em automóveis não seriam submetidos a análise, ficando a cargo do cliente levar o veículo à uma oficina pré-determinada. Para controlar o valor cobrado por essa oficina, seria implantado uma monitoração estatística. Porém, para efetuar esta monitoração estatística, podem ser necessários investimentos muito altos. Passa-se então, a analisar outras alternativas de monitoração com a tecnologia existente na empresa. Caso essas restrições de investimento fossem feitas precocemente, a idéia da monitoração estatística poderia nem ter surgido.

A discussão específica sobre os habilitadores aplicáveis em nosso trabalho será feita mais adiante, no capítulo VII. No momento, vamos discuti-los em função da metodologia utilizada em nosso trabalho.

Após termos elaborado a visão do processo, devemos então identificar os habilitadores que dispomos para viabilizar nosso projeto. Ter uma clara noção desses habilitadores é fundamental para que tenhamos uma total liberdade de propor sugestões, sem que tenhamos que nos restringir. Muitas vezes rejeitamos idéias que poderiam proporcionar excelentes resultados ao julgarmos que essas idéias são inviáveis. Os habilitadores então, cumprem o papel fundamental de proporcionar uma certa liberdade de ação aos projetistas de processo, uma vez que podem viabilizar suas propostas. Isso é claro, tendo também noção sobre os fatores limitadores que discutimos acima.

Tendo identificado os habilitadores em questão, tanto aqueles que capacitam como aqueles que limitam, partimos para a próxima fase do nosso trabalho, que é o projeto do novo processo propriamente dito.

Sexta Etapa: Projeto do Novo Processo

Esta etapa nada mais é do que a definição formal do novo processo, em todos os seus aspectos. Ela consiste do planejamento, projeto e documentação do processo reengenheirado, de modo que ele fique completamente definido e especificado.

Esta etapa consiste de alguns itens que devem ser executados para que a definição do processo reprojetoado fique completa. Inicialmente, devemos descrever o processo em linhas gerais, fazendo uma abordagem de alto nível mostrando suas diferenças em relação ao processo antigo. Trata-se apenas de uma forma de apresentação do novo processo, para que ele seja inicialmente compreendido.

Posteriormente, passaremos a discutir as premissas do novo processo, ou seja, entraremos em um nível de detalhamento maior no que se refere às mudanças introduzidas. Discutiremos as premissas tanto a nível organizacional como tecnológico, além de outros conceitos que se mostrarem relevantes para a compreensão do processo.

O próximo passo consiste na apresentação do fluxograma detalhado do novo processo. Este fluxograma deve compreender todo o processo, desde suas entradas (inputs) até suas saídas (outputs). Deve especificar claramente o processo, deixando evidente toda a seqüência que o trabalho deve obedecer, bem como determinar os papéis de cada participante do processo. Enfim, deve ser o documento principal do novo processo, aquele que o define em todos os detalhes e mostra de maneira completa sua forma de funcionamento.

Por fim, vamos apresentar o sistema de medição que será utilizado para avaliar o desempenho do novo processo. Vamos mostrar as medidas desejadas para cada uma das etapas do processo e a forma como as medidas devem ser executadas. Tudo isso será apresentado no capítulo VIII, que sintetiza tudo que se refere ao novo processo.

Sétima Etapa: Orientação para a Implantação

A implantação de um processo submetido à Reengenharia é talvez a etapa mais difícil, complexa e demorada de todas as que foram abordadas acima. Não é incomum algumas empresas levarem até dois anos para por em prática aquilo que foi posto no papel, dadas as dificuldades e o nível de mudança que deve ser encarado.

Isso é uma consequência dos próprios princípios básicos da Reengenharia de Processos: ao propor a definição radical e completa dos processo

empresariais, as empresas se vêem obrigadas na maioria das vezes a implementar processos que requerem estruturas completamente diferentes das atuais, tanto a nível organizacional como a nível tecnológico. O fato de o processo ser projetado sem nenhuma ligação formal com aquilo que é praticado atualmente leva geralmente a um nível extremo de ruptura, que deve ser bem administrado.

Esta etapa se propõe portanto, a especificar e detalhar a implantação do novo processo na empresa. Vamos esclarecer todos os passos necessários a esta implantação, procurando facilitar ao máximo esta tarefa, que têm se mostrado a mais complexa de todas as etapas de uma iniciativa de Reengenharia de Processos.

Para isso, vamos nos utilizar de alguns conceitos que serão discutidos no momento adequado. São conceitos adquiridos durante algumas experiências de implantação de processos em empresas que embarcaram na reengenharia, que facilitam e tornam a implantação menos traumática para a empresa. Isto será feito num capítulo específico, o capítulo XIX, que trata somente da orientação para a implantação.

III.5. Considerações Gerais Sobre Reengenharia de Processos

Até aqui discutimos os pressupostos básicos da Reengenharia de Processos, que continham um forte componente teórico indispensável para sua realização. Porém, uma iniciativa de Reengenharia é envolta por uma série de aspectos característicos, não menos importantes, que devem também ser abordados em nossas considerações.

Inicialmente, é importante colocar que uma iniciativa de Reengenharia é um projeto de enorme vulto e de alto impacto dentro de uma empresa. A mudança radical que propõe questiona suas principais estruturas e geralmente abala seus principais conceitos, muitas vezes indo de encontro à própria cultura da empresa. Redefinir de forma radical os processos chave significa encarar de frente toda uma estrutura já estabelecida, consolidada e consagrada, o que obviamente não é uma tarefa simples.

Um processo reengenheirado altera fundamentalmente a forma de trabalho e as funções dos empregados envolvidos, tanto de gerentes como de empregados de nível hierárquico inferior. Persuadir essas pessoas a esquecerem abruptamente tudo aquilo que vinham fazendo, para iniciarem uma nova forma de trabalho não é propriamente uma tarefa fácil, especialmente quando a posição da pessoa na estrutura organizacional da empresa é alterada.

Assim, é imediata a conclusão de que uma iniciativa de Reengenharia deve vir de cima para baixo, partindo da alta gerência em direção aos níveis mais baixos da hierarquia da empresa. A alta gerência tem a função de conclamar e chamar a atenção de toda a empresa a respeito do projeto que será posto em prática. Devem conscientizar a todos que a participação de cada um dos envolvidos é importante para o sucesso do projeto.

Porém, é sabido que apenas conclamar as pessoas não basta. Como dizem Hammer e Champy (HAMMER, Michael & CHAMPY, James - *Reengenharia, Revolucionando a Empresa* - pág 84), "qualquer pessoa normal em um ambiente empresarial reagirá desconfiadamente, senão cinicamente, à insistência de um executivo de que deve romper as regras, desafiar a sabedoria herdada e deixar de pensar quadrado". Dessa maneira, a outra função da direção de empresa é também apoiar as pessoas envolvidas para que de fato possam agir. Ela deve atuar na retaguarda da mudança, passando a idéia de que é favorável a ela e efetivamente oferecendo condições para que ela se realize, solucionando eventuais impecilhos que por ventura apareçam.

Da mesma forma como o engajamento da alta gerência é fundamental para o sucesso do projeto, é fundamental também a forma como as idéias desse engajamento são passadas à empresa. É preciso que as pessoas sejam "convencidas" a aceitarem as novas idéias, e não "obrigadas" a isso. Assim, a comunicação que deve existir entre a alta gerência e os funcionários da empresa deve ser feita com extremo cuidado.

Duas mensagens básicas devem ser trabalhadas. A primeira é: "por que não podemos permanecer no ponto em que estamos, por que devemos mudar e por que através da Reengenharia". A segunda é: "que ponto devemos atingir, onde devemos chegar".

A primeira mensagem é importante para que as pessoas realmente percebam a necessidade de mudar. Devem ter clara a idéia de que serão elas mesmas as beneficiadas com as mudanças, ao invés de permanecerem com a noção arcaica e conservadora de que está apenas se mobilizando para o bem dos outros. É a mensagem que de fato deve "convencer", ao invés de "impor" a mudança.

A segunda mensagem é importante para servir de parâmetro para a mudança. Ao mesmo tempo em que esclarece os objetivos da mudança, serve de incentivo para manter a Reengenharia em ação. Ao saberem exatamente o que devem atingir através de seus esforços, as pessoas passam a trabalhar com maior determinação pois sabem com precisão onde devem chegar, e elimina-se a idéia de que o esforço está sendo feito sem sentido algum. A idéia de organização é fundamental para o êxito dos esforços.

Levando-se em consideração tudo o que aqui foi exposto, chegamos a conclusão óbvia que a aplicação deste trabalho seria inviável numa empresa que não estivesse engajada numa iniciativa de Reengenharia de Processos. Desenvolver este trabalho numa empresa que sequer pensa na idéia de redefinir seus processos chave seria contrariar um dos princípios básicos da Reengenharia: o que prega que ela deve acontecer de cima para baixo, com o engajamento total da alta gerência.

Porém, ocorre que a Credicard SA encontra-se completamente envolvida com a Reengenharia de Processos. Tudo o que expusemos acima a respeito do papel da alta gerência bem como da comunicação entre esta e o restante da empresa está efetivamente sendo executado. A empresa acabou de redefinir um de seus processos chave, tendo iniciado sua implantação. Breve partirá para a redefinição de outro processo. Desta maneira, encontramos as condições favoráveis ao desenvolvimento deste trabalho.

Uma iniciativa de Reengenharia é portanto, um projeto de grandes dimensões, que requer a conscientização plena e uma mobilização total de esforços. Uma das principais causas de insucesso de iniciativas de Reengenharia é negar a ela uma posição de destaque na agenda da empresa, dividindo a atenção com outros projetos em execução.

Como veremos adiante, a Credicard SA oferece todas as condições para que possamos desenvolver nosso projeto. É uma oportunidade única, pois pouquíssimas empresas estão praticando a Reengenharia de seus processos, e portanto oferecendo condições para o desenvolvimento de um trabalho deste tipo.

CAPÍTULO - IV
A SITUAÇÃO ATUAL

IV.1. Introdução

Como foi abordado no capítulo III, submeter um processo a Reengenharia não é uma tarefa imediata, que pode ser decidida e iniciada de um dia para o outro. É preciso obedecer a uma lógica na escolha destes processos, o que discutiremos no capítulo V. E para compreender essa lógica, é fundamental conhecer em detalhes certos aspectos fundamentais a respeito da atual conjuntura mercadológica e global por que passa a empresa. É isso o que faremos neste capítulo.

Cabe colocar que esta etapa, e consequentemente todo o resto do trabalho, só foi viável devido à experiência de rodízio por todas as áreas da empresa que tivemos a oportunidade de realizar. Através desse rodízio, e do contato com inúmeras pessoas, dos mais variados cargos, pudemos obter as informações necessárias para elaborar a análise que procederemos neste capítulo.

Seria completamente inviável, caso apenas nos restringíssemos à nossa área de atuação, obter informações tão precisas e de alto nível como as que foram coletadas. Porém, com um conhecimento global da organização, conseguimos também adquirir um conhecimento global e de alto nível de sua situação e da atual conjuntura mercadológica por que vem passando.

A seguir estão relatadas então, as informações que o autor teve a oportunidade de ter acesso, consolidadas de maneira a atingir o objetivo desta etapa do trabalho.

IV.2. O Mercado de Cartões de Crédito

IV.2.1. Características Gerais

O conceito de cartão de crédito no Brasil vêm crescendo a cada dia. As pessoas estão cada vez mais percebendo a real utilidade do produto, o que vem se refletindo num relativo aumento no número de transações efetuadas, descontando-se é claro, as constantes flutuações que atingem a economia brasileira. O que queremos dizer é que, de maneira geral, mais pessoas estão adquirindo cartões de crédito, e mais estabelecimentos passam a aceita-los. É um mercado em expansão.

Apesar disso, fazendo um paralelo com outros países, podemos dizer que o Brasil está ainda engatinhando no que se refere à utilização do cartão de crédito. Comparando por exemplo, o conceito de cartão de crédito no Brasil e nos Estados Unidos, podemos perceber a dimensão da diferença existente. Com isso podemos notar que o mercado brasileiro está ainda em crescimento, oferecendo boas perspectivas de atuação.

O mercado de cartões de crédito no Brasil pode ser considerado como extremamente atraente, oferecendo diversas possibilidades de investimento. O mercado potencial é estimado em 20 milhões de cartões, sendo que atualmente existem já em circulação, considerando todas as administradoras, cerca de 8,5 milhões, o que representa um total de 42% do mercado potencial. É portanto, um mercado que não se encontra saturado, o que evidentemente pode ser considerado como um fator importante para atrair investimentos.

Ocorre que o uso do produto cartão de crédito está intimamente relacionado com a conjuntura econômica do país. Flutuações na economia se refletem diretamente nos resultados obtidos pelas administradoras. E o Brasil não é propriamente um país estável economicamente, de modo que podemos observar ao longo dos anos, incríveis variações nas possibilidades de uso do cartão, o que de certo modo, vêm impedindo um crescimento normal e gradual do mercado, tanto de usuários como de estabelecimentos e bancos associados ao sistema.

Podemos identificar basicamente duas situações que ocorrem com frequência no Brasil. A primeira, que mostra um panorama de alta inflação, é desfavorável ao uso do cartão de crédito. Ao mesmo tempo em que os usuários procuram obter vantagens financeiras com sua utilização, os estabelecimentos freqüentemente praticam o chamado "overprice", cobrando mais caro quando o pagamento for feito com cartão de crédito, ou mesmo passam a não mais aceita-lo. Dessa forma, menos transações são efetuadas e o movimento diminui.

Por outro lado, em um cenário de baixa inflação - situação que no Brasil ocorre principalmente após os choques e planos econômicos - o uso do cartão de crédito aumenta muito. Mais estabelecimentos passam a aceita-los, e passam também a não praticar o "overprice". Os usuários, por sua vez, passam a identificar no cartão de crédito sua verdadeira utilidade, que não é a de obter ganhos financeiros, mas sim simplesmente centralizar o pagamento de suas despesas. Nessas situações portanto, cresce muito o uso dos cartões de crédito.

Do ponto de vista financeiro, um cenário de baixa inflação e economia estável também implica em melhores resultados para as administradoras. Se com altos índices de inflação, as administradoras obtêm ganhos reais no "float"*, os níveis de ativação (uso) do cartão são muito baixos. Com baixos níveis de inflação, o ganho com a ativação dos cartões supera os ganhos obtidos com o "float".

Atualmente, observamos no Brasil uma situação que se assemelha à segunda situação, que mostra baixos índices de inflação. O plano real pôde ser considerado como favorável às administradoras de cartões de crédito. Mas no início do plano a situação era diferente.

Com a divulgação do plano e a introdução da URV, verificaram-se grandes quedas na utilização dos cartões de crédito. Isso se deveu principalmente aos baixos níveis de informação dos usuários, e à idéia errada que faziam do produto, que era visto apenas como um meio de se gastar menos. O fato de as despesas com cartão passarem a ser pagas com correção em URV fez com que os índices de ativação na Credicard SA caíssem em 25%. Acostumados com o fato de pagarem após um período de tempo, sem correção, os valores gastos, o fato de terem que pagar o valor corrigido em URV criou uma grande rejeição ao uso do produto.

Porém, na fase final da URV, em meados de maio, a utilização do cartão de crédito começou a crescer. Os usuários passaram a perceber que, apesar de terem de pagar com correção, tudo estava indexado, inclusive os salários. Começaram a perceber o verdadeiro mecanismo do plano econômico, elevando a ativação dos cartões. Podemos constatar esse fato nos dados mostrados nas págs 48 e 49.

Atualmente, com uma moeda forte em circulação, o Real, a situação do produto cartão de crédito está próxima da ideal. O cartão está sendo usado de acordo com sua verdadeira finalidade, que é centralizar o pagamento das despesas. As administradoras têm registrado um crescente aumento em seus índices de

* Float é o período de tempo que as administradoras ficam com o dinheiro recebido dos associados, antes de pagar os estabelecimentos.

ativação e cada vez mais estabelecimentos passam a trabalhar com cartões de crédito, inclusive ramos que historicamente nunca o aceitaram, como postos de gasolina e supermercados.

A Credicard SA em particular, vêm registrando também um crescente aumento em seus índices de ativação. Paralelamente, o número de estabelecimentos afiliados cresceu bastante. Cresceu também, embora em menor escala, o número de cartões da empresa. O histórico da situação da empresa está mostrado nas páginas seguintes, nos gráficos.

Observando essas tabelas e gráficos, podemos notar claramente a evolução da situação do cartão de crédito no ano. Repare a queda de desempenho do cartão até Abril/94, devido ao surgimento da URV, e o posterior crescimento, principalmente a partir de Junho/94, devido à compreensão do plano Real pela população.

Concluindo, podemos afirmar que a conjuntura atual do mercado é favorável às administradoras de cartão de crédito. O cartão de crédito está sendo visto realmente como um produto importante no dia-a-dia das pessoas, que passam a enxergar sua real utilidade. Conseqüentemente, o momento têm se mostrado bastante oportuno para investimentos neste setor, o que de fato vêm acontecendo de maneira bastante intensa, como veremos a seguir.

IV.2.2. A Concorrência

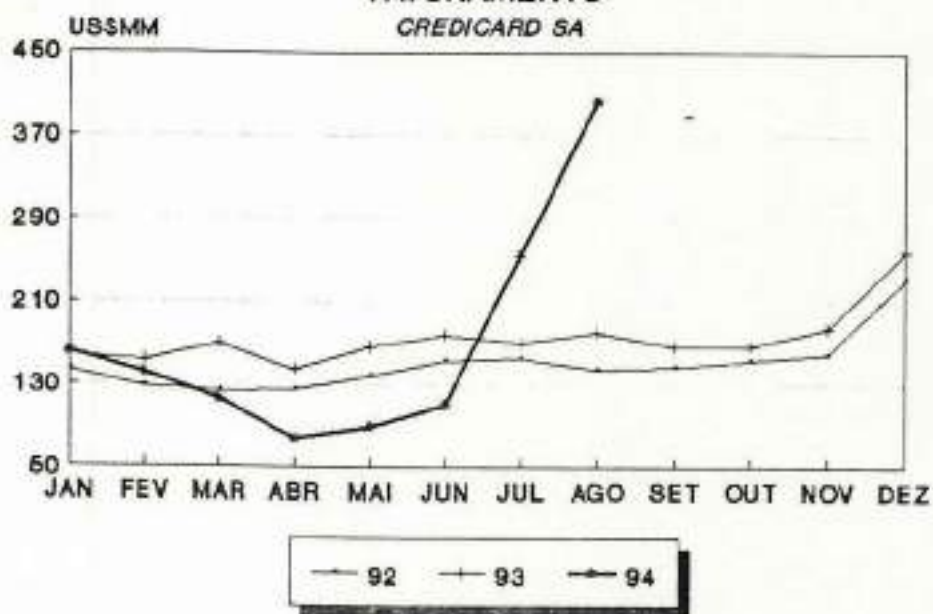
A concorrência no mercado de cartões de crédito é atualmente um aspecto bastante importante, e merece ser estudado com atenção, pois vêm servindo como um orientador primordial no direcionamento estratégico das administradoras atuais.

Isso vêm se refletindo de forma particularmente intensa na Credicard SA, que antes se via como líder absoluta de mercado, sem qualquer ameaça por parte da concorrência, e hoje se vê em meio a um crescente número de emissores de cartão, que passaram a investir maciçamente no setor e vêm obtendo índices de crescimento que passaram a ser ameaçadores à sua até então sólida posição.

VOLUMES

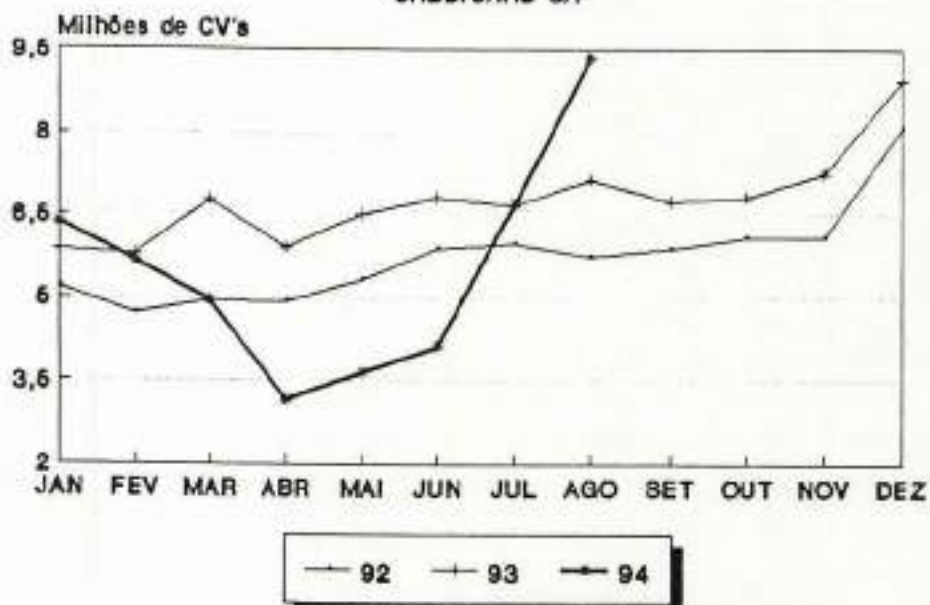
FATURAMENTO

CREDICARD SA



QTDE CV's

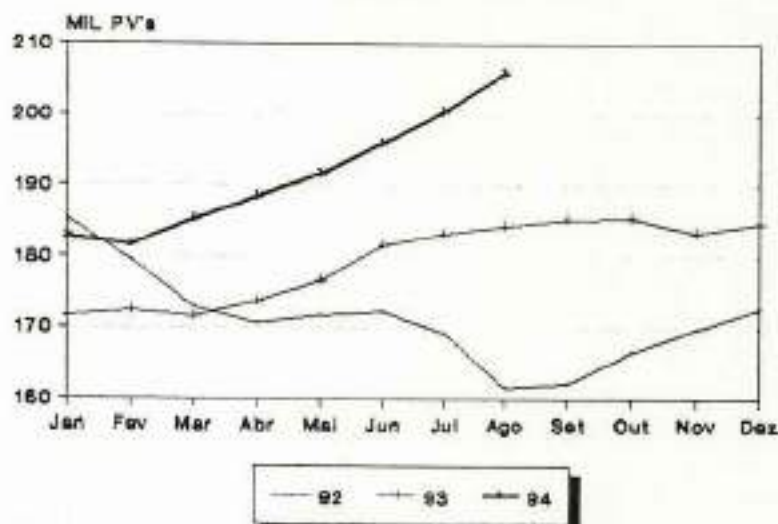
CREDICARD SA



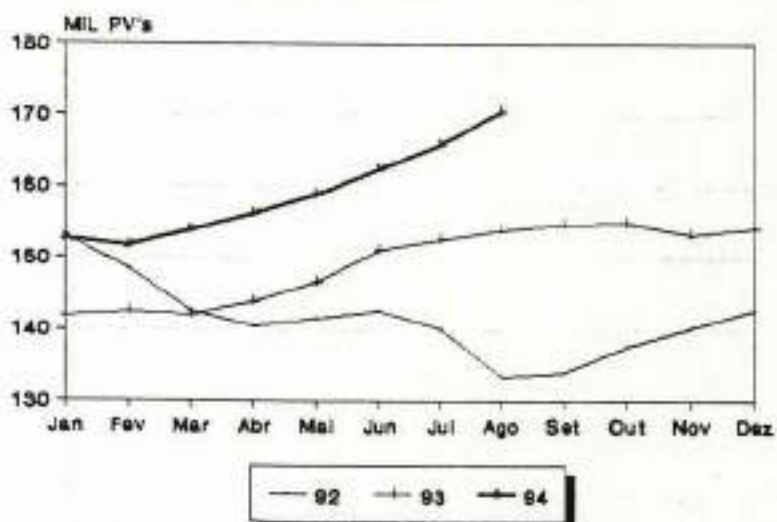
REDE DE ESTABELECIMENTOS

BASE TOTAL

PONTOS DE VENDA TOTAL



ESTABELECIMENTOS TOTAL



Como dissemos então, até meados de 1.990, a Credicard SA se via numa situação perfeitamente estável, com liderança de mercado absoluta e que se mostrava completamente inabalável. Até então, o principal concorrente era a American Express, que não chegava a ameaçar a liderança da empresa, além do Visa, que começava a por em prática sua estratégia agressiva que hoje começa a incomodar a empresa.

No que se refere aos estabelecimentos, a empresa também se encontrava numa posição tranqüila. Possuía uma sólida rede de estabelecimentos afiliados, operava com taxas de desconto e financiamento iguais ou mais atraentes que as da concorrência, e se destacava amplamente também no que se refere à tecnologia e automação dos pontos de venda.

A rede de bancos associados ao sistema era também bastante superior à da concorrência. Os bancos, como já explicamos antes, fazem o recolhimento e protocolo dos RVs (resumos de venda - ver capítulo II), entrega estes RVs à Credicard SA, recebe e efetua pagamentos de associados e estabelecimentos. Porém, sua função mais importante é a de vender os cartões da empresa, à seus correntistas e clientes. Devido ao fato de possuírem clientes fixos e que possuem contato direto com os gerentes de agência, os bancos têm condições amplamente favoráveis para venderem contas de cartões de crédito. Os bancos eram então, os principais responsáveis pelas vendas das contas da Credicard SA.

Um dos fatores que determinaram a grande mudança que vem ocorrendo e que discutiremos à seguir, foi a remuneração dos bancos. Os bancos associados ao sistema Credicard na forma tradicional eram e são remunerados de duas maneiras, que são:

- Tarifas: A Credicard SA paga aos bancos uma série de tarifas referentes aos serviços prestados, como as vendas de contas, o recolhimento, protocolo e entrega de RVs, recebimento de pagamentos, e todas os demais serviços prestados. Essas tarifas são fixas e não têm qualquer relação com o volume de dinheiro movimentado pelas contas vendidas pelo banco. Esse sistema é usado para a remuneração dos bancos de menor porte, que vendem um número pequeno de contas da Credicard SA

- Profit Shering: Esse regime de remuneração é empregado para bancos que possuem uma expressiva participação nas contas da Credicard SA. Tem como base os lucros obtidos pelas contas vendidas pelo banco. A Credicard SA e o banco fazem a divisão desse lucro, em proporções que variam de banco para banco. Quanto maior for o número de contas vendidas pelo banco, maior a porcentagem do

lucro que ele receberá. Essas porcentagens porém, são negociadas previamente pela Credicard SA e os bancos.

O panorama geral começou a mudar quando o VISA iniciou sua estratégia de retomada do mercado brasileiro. Este mercado fora completamente perdido por esta empresa quando foi rompida a associação com a Credicard SA que se associou então à Mastercard International. O contrato com a Mastercard, que está atualmente em vigor, dá à Credicard SA a exclusividade da administração da franquia Mastercard International no Brasil.

A Credicard SA, tendo em vista sua sólida posição de líder de mercado, optou por não abrir a marca Mastercard para outros emissores, tornando-se então, detentora exclusiva da bandeira Mastercard no Brasil.

Foi com essa mudança radical que o Visa se viu subitamente excluído de um mercado extremamente lucrativo, que é o mercado brasileiro. Deu início então, a uma estratégia que visava recuperar o mercado perdido no Brasil. Essa estratégia veio exatamente de encontro aos novos anseios dos bancos, o que vêm provocando uma grande mudança no panorama da concorrência e vêm obrigando a Credicard SA a se movimentar para manter sua posição no mercado. Vamos então, examinar essas mudanças.

O primeiro fator importante para o acirramento da concorrência foi o fato de os bancos associados começarem a questionar o mecanismo de remuneração e de vendas de contas da Credicard SA, ao mesmo tempo em que identificaram no mercado de cartões de crédito uma excelente oportunidade para investimentos próprios.

Os excelentes ganhos financeiros obtidos pelas administradoras de cartões de crédito passaram a chamar a atenção dos bancos. Eles passaram a perceber que eram eles próprios os principais responsáveis pelos ótimos resultados obtidos pelas administradoras, uma vez que a grande maioria de suas contas eram vendidas via bancos. Eles eram simplesmente fornecedores de clientes para as administradoras, que ganhavam enormes quantias com esses clientes.

A partir daí, os bancos passaram então a considerar seriamente a possibilidade de investimentos próprios no mercado de cartões de crédito. Passaram a perceber que o fato de possuírem um produto próprio talvez fosse muito mais rentável do que o sistema de remuneração oferecido pela Credicard SA e as demais administradoras. Com um cartão de crédito próprio, o lucro integral do negócio seria do banco, além do fato de o associado possuir um cartão identificado unicamente pela marca do banco, e não em conjunto com outras marcas. O

associado então se identificaria com o banco, surgindo então a possibilidade de vendas cruzadas de cartões para correntistas e de contas correntes para portadores de cartões.

Ocorre que lançar um produto próprio no mercado não é uma tarefa simples. Administrar uma massa de cartões de crédito exige uma grande estrutura administrativa e operacional que a maioria, se não a totalidade dos bancos não possuíam. Além das funções de marketing e venda de contas que os bancos seriam capazes de executar, são necessários ainda uma capacidade de processamento* adequada, uma boa capacidade de análise de crédito e uma rede de estabelecimentos afiliados.

A execução destas funções se mostrou particularmente inviável para a maioria dos bancos, que não possuíam condições para tal. É por esse motivo que muitos deles continuaram, e muitos continuam ainda afiliados à Credicard pela maneira tradicional.

O panorama então se encontrava na seguinte forma: os bancos passaram a identificar no mercado de cartões de crédito boas oportunidades de ganhos financeiros com produtos próprios, mas não possuíam todas as condições necessárias para lançar estes produtos. Foi então que o Visa percebeu estas necessidades e passou a atuar de forma bastante intensa no Brasil, com uma estratégia agressiva de assédio aos bancos.

Enquanto a Credicard SA mantinha sua política de ser a detentora exclusiva da marca Mastercard no Brasil, o Visa chegou abrindo a franquia para qualquer interessado. Qualquer banco ou instituição que tivesse interesse poderia se associar ao Visa, obtendo assim a grande vantagem de poder contar com uma grande rede de estabelecimentos afiliados, tanto no Brasil como no exterior.

Paralelamente, começaram a surgir também as processadoras de cartões, que ofereciam ao mercado toda a infra-estrutura necessária para o processamento de uma massa de cartões de crédito. As processadoras oferecem os serviços de processamento, cobrando taxas que variam de acordo com os serviços prestados.

Portanto, estavam estabelecidas as condições para que os bancos pudessem lançar seus próprios cartões de crédito. Os bancos que julgassem mais vantajoso possuir um cartão de crédito próprio ao invés de se manter associado à

* Processamento é todo o mecanismo de administração de pagamentos e recebimentos mensais, fabricação de cartões, confecção e envio de faturas, sistemas e atendimento à clientes.

Credicard SA da maneira tradicional, podiam agora simplesmente romper a associação com a Credicard SA e lançar seus próprios cartões. Ou mesmo os bancos que não estavam associados à Credicard SA tinham agora a possibilidade de lançarem seus próprios cartões, entrando então nesse mercado extremamente rentável que é o mercado de cartões de crédito.

Foi então que começaram a atuar no mercado aqueles que hoje se constituem nos principais concorrentes da Credicard SA: os grandes bancos de varejo associados ao sistema Visa. São eles o Bradesco-Visa e o Nacional-Visa, além de alguns bancos de menor expressão como o Finasa-Visa e o Real-Visa.

A Credicard SA passou então a enfrentar sérias dificuldades no seu relacionamento com os bancos associados. O sistema de remuneração, tanto o de tarifas quanto o profit sharing, passaram a ser seriamente questionados. Os bancos passaram a exigir a possibilidade de lançar cartões próprios com a marca Mastercard. Foi então que a Credicard SA começou a sofrer as primeiras baixas, pois bancos importantes passaram a sair do sistema para se associarem ao Visa.

A primeira perda sensível foi a do Banespa. O banco era responsável pelas vendas de um volume considerável de contas da Credicard SA. Apesar de a empresa afirmar que com a saída de um banco do sistema, as contas por ele vendidas continuam na Credicard SA, um importante canal de vendas deixou de existir. Foi então que a empresa começou a repensar sua forma de atuação no mercado e percebeu que era hora de mudar.

O fator que funcionou como impulsionador final para a mudança, além das inúmeras ameaças de rompimento de alguns bancos, foi a saída do Banco Real, que se associou ao Visa. O Real representava também uma parcela considerável do portfólio da Credicard SA. A empresa percebeu então que, caso não revisse sua forma de atuação, acabaria por perder boa parte da base de bancos associados, o que seria extremamente prejudicial ao negócio. Foi então que a empresa decidiu também pela abertura da marca Mastercard aos bancos associados, sem necessidade de qualquer tipo de vínculo com a marca Credicard. Vamos examinar essa estratégia em detalhes mais adiante.

De forma geral então, a concorrência no mercado atual de cartões de crédito está caracterizada por uma pulverização dos emissores. Se anteriormente existiam alguns poucos emissores de cartões, atualmente verificamos que este número é bastante elevado. Muitos bancos já lançaram seus próprios cartões, tanto os bancos do sistema Visa, quanto os mais recentes, do sistema Mastercard. A concorrência está portanto mais acirrada, e o mercado cada vez mais disputado.

A Credicard SA ainda hoje se mantém como líder de mercado, com aproximadamente 50% do total de cartões em circulação. Seus principais concorrentes hoje são, como já dissemos, os grandes bancos de varejo, mais especificamente o Bradesco-Visa e o Nacional-Visa, além da American Express.

Porém, essa posição de liderança já não é tão incontestável como em outros tempos. A concorrência vêm investindo pesadamente no mercado, através de anúncios publicitários, concessão de vantagens para aquisição de cartões e investimentos na rede de estabelecimentos. A Credicard SA então adotou novas medidas de atuação, que discutiremos à seguir.

IV.3. A Estratégia da Empresa

Para se adequar ao novo contexto do mercado, a Credicard SA adotou algumas mudanças estratégicas, e redirecionou sua forma de atuação. Porém, primeiramente é preciso salientar que a maioria dos bancos do sistema, principalmente aqueles de menor porte, continuam atuando da mesma forma, ou seja, sem cartões próprios e com remuneração por tarifas ou profit sharing. Isso se deve ao fato de muitos deles considerarem o investimento em cartões próprios muito alto, ou mesmo não terem condições de arcar com a estrutura necessária, principalmente agora, com o fim da inflação e a crise de liquidez por que passam os bancos.

Fazendo uma abordagem em alto nível, podemos identificar três pontos principais no redirecionamento estratégico da Credicard SA. São eles: a abertura da marca Mastercard, o investimento no canal de vendas diretas e a ênfase na administração da rede de estabelecimentos. Vamos agora nos ater em discutir cada um destes aspectos.

IV.3.1. A Abertura da Marca Mastercard

Com as saídas do Banespa e do Real, que optaram por lançar seus próprios cartões, a Credicard SA percebeu que acabaria por perder bancos importantes do sistema caso mantivesse sua política de exclusividade sobre a marca Mastercard. Os bancos cada vez mais ansiavam por possuir produtos que identificassem seus clientes com o próprio banco e não com a Credicard SA, ou mesmo ganhar integralmente os lucros dos cartões que vendia.

Foi então que a empresa tomou a decisão de abrir a marca Mastercard para os bancos, sem necessidade de vínculo com a marca Credicard. Essa abertura consistiu em oferecer aos bancos desde a simples liberdade mercadológica aos serviços necessários à administração de um portfólio de cartões próprios. Esses serviços são: análise de crédito, processamento, marketing e rede de estabelecimentos (acquirer). Para a prestação dos serviços de processamento a terceiros, a Credicard SA fundou uma nova empresa, a Brascard.

Cabe aos bancos decidir o modo como vão trabalhar com a Credicard SA. Atualmente existem então, três tipos de produtos oferecidos pela empresa, capazes de atender a qualquer tipo de exigência. São eles:

Endorsed Cards: São os cartões tradicionais da Credicard SA vendidos pelos bancos, antes da abertura da marca Mastercard. O espaço do cartão é inteiro

da Credicard SA, com exceção de um pequeno logotipo do banco responsável pela venda. É um cartão normal da Credicard SA, que fica com todo o lucro gerado por esses cartões e remunera o banco pelo sistema tradicional de tarifas ou profit sharing. Como exemplos podemos citar o Credicard-Mastercard-Itaú e o Credicard-Mastercard-Citibank.

Cartões "Marca do Banco": É um cartão igual ao endorsed card citado acima, com o diferencial que a Credicard permite uma liberdade mercadológica ao banco. O espaço do cartão é inteiro do banco, e a marca Credicard não está presente. É um cartão que, embora da Credicard SA, que ganha todo o lucro por ele gerado, identifica o cartão ao banco vendedor, que assim vai consolidando sua imagem no mercado. O banco continua sendo remunerado pelo sistema de tarifas ou profit sharing. Como exemplo podemos citar o Itamarati-Mastercard e o América do Sul-Mastercard.

Cartões de Afiliação: O cartão de afiliação difere fundamentalmente dos outros dois acima, por ser um cartão de propriedade do banco. O banco vende seus próprios cartões, e fica com o lucro integral por eles gerado. O espaço do cartão é inteiro do banco e a marca Credicard não está presente. Cabe ao banco optar por quais serviços (análise de crédito, marketing, processamento e rede de estabelecimentos) deixará a cargo da Credicard SA e quais executará ele mesmo. A Credicard SA é então remunerada de acordo com os serviços que presta. Como exemplo, podemos citar o Safra-Mastercard.

Com essa nova estratégia de abertura da marca Mastercard, a empresa espera conseguir não só manter os bancos do sistema, como também atrair alguns bancos que atualmente trabalham como concorrentes, associados ao Visa.

IV.3.2. O Investimento no Canal de Vendas Diretas

A estratégia de abertura da marca Mastercard foi uma jogada inteligente da Credicard SA, que vêm obtendo sucesso em seu novo modo de relacionamento com os bancos. Porém, a empresa começou a ter em mente que não seria conveniente permitir que uma parcela cada vez maior de seu portfólio fosse adquirido através de vendas via bancos.

Com a liberdade que os bancos possuem atualmente, a empresa passou a perceber que não seria confiável depender excessivamente das vendas via bancos para manter seu número de contas. A tendência atualmente é que cada vez mais os bancos passem a optar por cartões próprios (afiliados), ou mesmo os "marca do

banco", deixando então de vender os cartões tradicionais da Credicard SA, que são, sem sombra de dúvida, os mais rentáveis para a empresa.

Foi então que a direção da Credicard SA, decidiu investir pesadamente no segmento de vendas diretas, ou seja, vendas efetuadas pela própria empresa, de cartões próprios sem qualquer tipo de relação com bancos ou outras instituições. Caso possuísse uma sólida estrutura de vendas diretas, a empresa deixaria de depender tanto dos bancos para efetuar as vendas, estando então preparada para expandir seu portfólio e atuar no novo panorama de mercado que se anuncia, sem depender excessivamente dos bancos.

Foi então criada a Vice-Presidência de Vendas Diretas, que passou a contar com verbas cada vez mais elevadas e metas cada vez mais ambiciosas. A importância atribuída a essa vice-presidência vem crescendo gradativamente, pois a empresa espera adquirir em breve uma auto-suficiência na aquisição de novas contas, através da criação de uma sólida e eficiente estrutura interna. O primeiro processo submetido à Reengenharia na empresa foi o de aquisição de contas novas, que envolvia grandemente a vice-presidência de vendas diretas, procurando estrutura-la da forma mais eficiente possível.

IV.3.3. A Ênfase na Rede de Estabelecimentos

Como explicamos anteriormente, a concorrência no mercado de cartões de crédito encontra-se bastante pulverizada, com um crescente aumento no número de emissores. Os principais concorrentes da Credicard SA passaram então a ser os grandes bancos de varejo associados ao sistema Visa. Com a abertura da marca Mastercard, atenuada pelos investimentos em vendas diretas, a questão fundamental passou a ser então, atrair e manter mais bancos ao sistema.

Foi então que a empresa passou a perceber que um diferencial fundamental em relação à concorrência seria a rede de estabelecimentos afiliados, ou "acquirer" como chamaremos daqui em diante. O sistema que possuir a maior e melhor rede de estabelecimentos afiliados no mundo, mas principalmente no Brasil, certamente levará uma vantagem considerável em relação à concorrência.

Um banco que opte por lançar um cartão próprio pode muito bem fazer a análise de crédito de seus proponentes; pode também contratar qualquer processadora para que faça todo processamento de seus cartões; o marketing do produto é a tarefa mais simples de todas; porém, adquirir uma rede de estabelecimentos que aceite seu cartão é uma tarefa impossível para que o banco realize por si só. Com absoluta certeza portanto, o banco acabará por optar por

aquele sistema que oferecer a maior e melhor rede de estabelecimentos em todo o mundo, mas principalmente no Brasil.

O acquirer é portanto, um patrimônio de valor inestimável para a Credicard SA, e pode no futuro vir a se tornar o único sustentáculo de todo o sistema, uma vez que é impossível para um novo emissor de cartões afiliar e administrar toda uma rede de estabelecimentos, por menor que ela seja. Por esse motivo, a empresa passou então a dar atenção especial à administração de sua rede de estabelecimentos no Brasil, que hoje é a maior entre todos os concorrentes.

Além é claro do tamanho e da qualidade de uma rede de estabelecimentos, seu principal aspecto diferenciador é a quantidade e a qualidade da tecnologia de automação que possui. Quanto maior o número de estabelecimentos equipados com terminais POS ("Point of Sale")*, melhor será o acquirer. Uma rede automatizada por terminais POS é infinitamente mais eficiente que uma rede baseada em procedimentos manuais.

Isso ocorre pois o processo de venda por cartão via manual é extremamente trabalhoso, dificultando a tarefa do estabelecimento e retardando o processo, o que desagrada ao associado. O terminal POS possui uma infinidade de vantagens em relação ao processo manual. São elas:

- **Eliminação do Boletim de Proteção:** O terminal POS dispensa a consulta ao boletim de proteção, que é um imenso livro contendo os cartões que se encontram em situação irregular. O próprio terminal, conectado ao computador central, informa a atual situação do cartão.
- **Eliminação da Necessidade de Autorizações:** Para qualquer transação, o próprio terminal já a autoriza ou nega, eliminando a necessidade de consulta telefônica para autorização.
- **Eficiência na Transmissão de Dados:** Os dados da transação são transmitidos "on line" ao computador central, evitando que o estabelecimento tenha que levar os CVs (comprovantes de venda - ver capítulo II) e RVs ao banco, e evitando todo o processamento desses documentos pela empresa.

Tendo em vista a importância da automação dos pontos de venda, uma verdadeira "batalha" vem se travando entre a Credicard SA e a Concorrência. Apesar de cada terminal ter um preço alto (em torno de US\$ 1.800), a concorrência vêm fornecendo um grande número de terminais gratuitamente aos estabelecimentos

* Ver Rodapé à pág. 13

A Credicard SA por sua vez, não abriu mão da taxa de aluguel (em torno de R\$ 50,00 base agosto, com correção pelo IPCR). Porém, determinou uma meta interna que deve ser rigorosamente cumprida: a Credicard SA deve ter sempre 5.000 terminais POS a mais do que qualquer concorrente.

Além de facilitar o processo de venda por cartão de crédito, a importância dos terminais POS vem crescendo ultimamente com o novo direcionamento da empresa, que passou a atuar também nas transações de débito. A "Redeshop" (ver capítulo II) utiliza os terminais POS para efetuar também transações de débito, com cartões de bancos. Portanto, passou a ser de extrema importância manter uma rede com um bom número de estabelecimentos automatizados com terminais POS.

A automação de pontos de venda é portanto fundamental para o sucesso da empresa na atual conjuntura do mercado. O processo que estudaremos neste trabalho - automação de estabelecimentos - tem portanto, uma grande importância estratégica para a empresa. A forma como este processo foi escolhido está detalhada no capítulo V.

IV.4. A Aplicação da Reengenharia na Credicard SA

De maneira geral, existem basicamente três tipos de empresas que empreendem a Reengenharia de Processos. A primeira é a empresa que se encontra em grandes apuros. Se os custos de uma empresa estão muito além dos praticados pela concorrência, se seus clientes se mostram muito insatisfeitos, se os preços de seus produtos superam em muito o dos concorrentes, ela não tem alternativa, necessitando claramente das melhorias radicais trazidas pela reengenharia.

Em segundo lugar estão as empresas cuja situação atual ainda é estável, mas cuja gerência prevê problemas pela frente. São as empresas que por hora não enfrentam problemas, mas vislumbram um futuro não muito promissor, como por exemplo, um acirramento da concorrência, mudança radical do panorama de mercado ou uma alteração das necessidades de seus clientes, ou mesmo qualquer fator que possa vir a comprometer seu sucesso no futuro. São empresas que têm a visão de iniciar a Reengenharia de Processos antes que as adversidades se aproximem.

Por fim, o terceiro tipo de empresa que empreende a Reengenharia de Processos é aquela que se encontra no auge de seu desempenho, com grande capacidade competitiva. São empresas que não enfrentam qualquer tipo de adversidade considerável, e nem vislumbram essa possibilidade no futuro, mas possuem uma gerência agressiva, que deseja aumentar ainda mais sua competitividade e liderança, melhorando seu desempenho a níveis ainda superiores.

Tendo em mente tudo o que discutimos até agora, podemos perceber claramente que a Credicard SA é um exemplo típico de empresas do segundo tipo, que possuem situação atual ainda estável, mas vislumbram dificuldades pela frente. A Credicard SA, apesar de ainda ser líder absoluta de mercado, foi capaz de identificar as mudanças radicais que vêm acontecendo no ambiente no qual está inserida. Foi capaz de prever uma série de dificuldades que terá que enfrentar inevitavelmente, dificuldades estas que podem comprometer sucesso da empresa num futuro próximo.

A empresa identificou como problemas futuros, os aspectos que discutimos neste capítulo: a pulverização dos emissores, que acirrará a concorrência e dificultará as vendas de cartões; a concorrência com bancos principalmente, que levam vantagem inicial de possuírem contato direto com seus clientes e de serem instituições financeiras, com maiores possibilidades de operar com capital; a entrada no mercado de concorrentes já bastante fortes como o Bradesco e o Nacional, que vêm fazendo investimentos de peso no setor.

Com isso, a gerência da Credicard SA teve a capacidade de perceber que, da forma como se encontra estruturada hoje em dia, dificilmente conseguirá manter sua privilegiada posição atual. Trata-se de uma empresa antiga, estruturada portanto em alguns aspectos de uma forma antiga, que passará a competir com concorrentes recém chegados ao mercado, estruturados com o que existe de moderno no setor, e com grande capital para investir.

A Credicard SA portanto, percebeu que era hora de mudar, para manter sua posição atual que é privilegiada. Identificaram portanto na Reengenharia de Processos, um veículo fundamental e importante para essa mudança, que pretende adequar a empresa à nova realidade do mercado que se anuncia.

Para que a empresa se adeque à nova realidade, e continue sendo extremamente competitiva, é fundamental que mude o enfoque atual, que é baseado em tarefas, para o enfoque por processos. A gerência da empresa foi capaz de perceber que sua estrutura estava ainda baseada em tarefas específicas, o que em breve não será mais suficiente para satisfazer as necessidades do mercado. A aplicação da Reengenharia de Processos vem portanto, de encontro a essa percepção, e terá como objetivo adequar a estrutura da empresa ao novo panorama.

CAPÍTULO - V
A ESCOLHA DO PROCESSO

V.1. A Importância da Correta Escolha do Processo

A Reengenharia é, como já discutimos, um trabalho complexo, que necessita uma grande concentração de esforços e um direcionamento global da empresa em sua direção. Redefinir radicalmente um processo é uma tarefa que envolve um número considerável de pessoas e pode alterar substancialmente a forma de organização da empresa.

Dessa forma, a Reengenharia não é de forma alguma uma atividade que possa "pipocar" em todos os processos da empresa simultaneamente. Sendo uma tarefa complexa, a empresa deve concentrar seus esforços na redefinição de um processo por vez, para que seja capaz de absorver todo o impacto que a mudança possivelmente causará.

É importante portanto, que a empresa selecione cuidadosamente os processos que serão submetidos à Reengenharia, bem como determine de forma coerente as prioridades na ordem de realização. Uma das principais causas de fracasso numa iniciativa de Reengenharia é a empresa concentrar seus esforços na redefinição do processo errado, que não recompensará o esforço despendido com resultados palpáveis, que melhorem o desempenho global da empresa.

Desse modo, é necessário que a empresa evite os processos que não possuem qualquer relação com a estratégia da empresa ou com as expectativas dos clientes; ou naqueles processos que se mostram os mais eficientes da empresa, enquanto outros se encontram pessimamente configurados. É preciso que a empresa se concentre de fato, naqueles processos que realmente melhorarão sua capacidade competitiva.

O que queremos dizer portanto é que, sendo a Reengenharia de Processos uma iniciativa complexa, e que exige exclusividade, como discutimos no capítulo III, os processos a serem redefinidos devem ser os *processos chave* da empresa, ou seja, aqueles que, quando redefinidos, produzirão resultados sensíveis e facilmente perceptíveis, aumentando a competitividade da empresa.

Esse capítulo se ocupa portanto em priorizar exatamente quais seriam os processos chave, de acordo com critérios que estabeleceremos à seguir, mostrando como foi feita a escolha do processo analisado neste trabalho.

V.2. Determinação dos Principais Processos da Empresa

A primeira etapa da metodologia de seleção do processo consiste em identificar os principais processos da empresa atualmente. A identificação dos processos de uma empresa não é uma tarefa simples, havendo grande controvérsia quanto ao número de processos adequado à determinada organização. Essa dificuldade advém do fato de um processo ser quase que infinitamente divisível. O atendimento de pedidos da Credicard SA (aquisição de contas novas) por exemplo, pode ser visto como um processo (como foi o caso) ou como vários deles, como análise de crédito, confecção de cartões, etc.

A Credicard SA é uma empresa de grande porte, que possui atualmente uma gama crescente de produtos, e está envolvida com um grande número de atividades, difusas por entre suas várias gerências. Essas atividades poderiam ser condensadas tanto em alguns poucos processos mais amplos, como em um número grande de processos menores.

Através do rodízio realizado por toda a empresa, pudemos entrar em contato com todas essas atividades, tendo então condições de fazer uma seleção própria de processos principais que mais se adequasse à realização deste trabalho.

Nesta seleção preliminar de processos, procuramos identificar processos que não fossem extremamente abrangentes, o que dificultaria sobremaneira a execução deste trabalho e comprometeria seus resultados. Apesar disso, os processos pré-selecionados não deixam de ser os principais processos da empresa, uma vez que os mais abrangentes foram simplesmente decompostos em processos menores.

Como orientação, tomamos um dos conceitos principais da reengenharia, aquele que diz que o foco principal dos processos empresariais devem ser seus clientes. Identificamos então na Credicard SA, os três clientes externos (associados, estabelecimentos e bancos), associando a eles os processos nos quais funcionam como clientes.

É importante dizer ainda, que o processo global de aquisição de contas novas (atendimento de pedidos) foi ignorado, uma vez que este processo foi redefinido pela empresa, estando já em fase de implantação. Este processo englobou todos os processos menores de atendimento de pedidos, vendas, análise de crédito, fabricação e envio de cartões.

Abaixo temos portanto, aqueles que foram por nós selecionados como os principais processos da Credicard SA, que foram submetidos à nossa metodologia de seleção. São eles:

1. Processamento e Envio de Faturas

É o processo que controla todo o mecanismo de funcionamento do cartão de crédito. Possui como entradas: todos os Resumos de Venda recolhidos e entregues pelos bancos à empresa (caso das vendas via equipamento manual), ou os dados obtidos através de captura on-line (via POS) ou off-line (via fita magnética ou outros procedimentos); e os dados dos pagamentos efetuados. E possui como saídas a fatura na mão dos associados, com a quantia a pagar, e os pagamentos efetuados aos estabelecimentos, bem como a cobrança e o enquadramento de associados inadimplentes. Envolve um grande número de departamentos da empresa como sistemas, processamento operacional, finanças, crédito, cobrança, etc., sendo talvez, o mais abrangente dos processos pré-selecionados.

2. Atendimento a Clientes

Possui como entrada a solicitação do cliente via telefone, que podem ser de vários tipos, e tem como saída a solução do problema do cliente. Envolve alguns departamentos, como atendimento telefônico, suporte a clientes, microfilmagem e sistemas, entre outros.

3. Desenvolvimento de Novos Produtos

É o processo que tem como entrada uma idéia (caso de produto novo), ou uma negociação com um banco (caso o banco queira um cartão próprio), e possui como saída o produto pronto, à disposição no mercado. É também um processo um pouco mais abrangente. Envolve principalmente finanças, processamento operacional, sistemas, novos produtos, vendas diretas, comercial & bancos e processamento de cartões.

4. Manutenção de Produtos

Possui como entrada os diversos dados referentes à posição dos produtos no mercado, e produz como saída diversas medidas práticas efetivamente implantadas, como novas "features" do produto já em vigor, veiculação de publicidade, ou mesmo correção de problemas que o produto possa eventualmente ter. Envolve os seguintes departamentos, entre outros: engenharia de produto, gerência do produto, finanças, sistemas e análise mercadológica.

5. Filiação de Estabelecimentos

Tem como entrada uma solicitação ou negociação de filiação, e como saída, o estabelecimento pronto e já em condições de trabalhar com os produtos da empresa. Envolve as filiais da área comercial & bancos, tecnologia comercial & bancos, central operacional coml & bancos, teclagem, microfilmagem e sistemas.

6. Automação de Estabelecimentos

É o processo por nós selecionado. Consiste na instalação dos terminais POS em estabelecimentos, já que esta é a tecnologia empregada em quase 100% dos estabelecimentos da rede Credicard SA. Como entrada temos o plano de expansão, e como saída os terminais instalados, já operando, além dos controles que são efetuados para disponibilizar as informações. Envolve tecnologia comercial & bancos, filiais, administração de rede, desenvolvimento de produção, e microfilmagem.

7. Atendimento a Estabelecimentos

Possui como entrada a solicitação do estabelecimento, que pode ser de vários tipos, e produz como saída o cumprimento da solicitação ou a resolução do problema. Envolve principalmente suporte a estabelecimentos, atendimento telefônico, sistemas, filiais, tecnologia comercial & bancos, entre outros.

8. Operacionalização de Bancos

É o processo que possui como entrada um fechamento de contrato de entrada ou saída de um banco do sistema, e produz como saída o banco em condições de operar no sistema, nas condições tradicionais, com todas as medidas tomadas. Envolve uma série de departamentos como central operacional, filiais, tecnologia coml & bancos, sistemas e produção/telemática.

9. Manutenção de Agências Bancárias

Envolve o atendimento de solicitações das agências e a administração das vendas via bancos. Tem como entradas as solicitações das agências e as metas internas estabelecidas, e como saída as contas vendidas e os problemas sanados. Envolve, entre outros departamentos, as filiais, campanhas, planejamento coml & bancos, suporte e microfilmagem.

V.3. A Seleção do Processo

V.3.1. Relação Com a Estratégia

Após identificarmos os principais processos da empresa, passamos à etapa seguinte, que consiste em verificar o nível de relação que cada processo possui com a estratégia da empresa. Para que a empresa obtenha sucesso em seu esforço de Reengenharia, é fundamental que os processos submetidos à redefinição sejam diretamente relacionados à estratégia, contribuindo de forma direta para sua realização. Redefinindo um processo diretamente associado à estratégia da empresa, melhoraremos seu desempenho nas áreas consideradas fundamentais para seu sucesso, fazendo com que a empresa atinja mais facilmente seus objetivos.

No capítulo IV nos preocupamos em analisar mais especificamente o direcionamento estratégico da Credicard SA. Relembrando, os principais pontos da estratégia da empresa, em alto nível, eram:

- A abertura da marca Mastercard: a empresa passou a oferecer aos bancos ou outras instituições a possibilidade de lançarem seus próprios cartões, ou mesmo cartões da Credicard com a marca apenas do banco associada à Mastercard.
- O investimento no canal de vendas diretas: com a possibilidade de os bancos lançarem seus próprios cartões, a empresa vêm procurando fortalecer as vendas diretas, pois vislumbrou a possibilidade de perder boa parte das contas vendidas via bancos.
- A ênfase na rede de estabelecimentos: com a pulverização dos emissores de cartões, possuir uma boa rede de estabelecimentos é um diferencial fundamental em relação à concorrência, uma vez que os bancos não são capazes de formar uma rede própria em um curto espaço de tempo. Abordamos também a importância de esta rede estar com um alto nível de automação, representado principalmente pelos terminais POS.

Para procedermos à classificação do nível de relação com a estratégia que cada processo possui, vamos construir uma matriz, que chamaremos de matriz 1. Nela, classificaremos os processos descritos acima em três níveis de relação com a estratégia da empresa. Os três níveis são: pouco relevante, relevante e muito relevante. Obtivemos então a seguinte matriz (os processos estão representados pelos números com os quais foram descritos acima):

Matriz - 1
(elaborada pelo autor)

1. Processamento e Envio de Faturas	X		
2. Atendimento a Clientes		X	
3. Desenvolvimento de Novos Produtos			X
4. Manutenção de Produtos		X	
5. Filiação de Estabelecimentos			X
6. Automação de Estabelecimentos			X
7. Atendimento a Estabelecimentos			X
8. Operacionalização de Bancos	X		
9. Manutenção de Agências Bancárias	X		
	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante

Estes resultados são importantes para a determinação dos processos prioritários a serem reengenheirados. Mais adiante, entrarão também na análise final, que determinará de forma precisa então, essas prioridades.

V.3.2. Estado Atual do Processo

A próxima etapa consiste em avaliar o estado atual de desempenho dos processos em questão. É importante termos em mente quais processos estão configurados de maneira problemática, produzindo resultados insatisfatórios para a empresa. O estado de funcionamento dos processos é portanto um dos fatores decisivos na escolha do processo a ser redefinido.

Avaliar o estado de funcionamento de um processo é uma tarefa complexa e, na maioria dos casos, subjetiva. Existem é claro, situações unânimes,

onde fica claro que se trata de um processo problemático e mal configurado. Porém, em grande parte das situações, um processo pode estar funcionando perfeitamente para um, e pode ser considerado mal configurado por outro. Ou ainda, um processo mesmo estando mal configurado, pode não comprometer os resultados globais da empresa. No entanto, se estivesse melhor configurado, esses resultados poderiam ser melhores.

O que procuramos identificar portanto, são as oportunidades de melhoria que existem para cada processo. Chamaremos então de processos mal configurados aqueles que, no nosso ponto de vista, encontram-se configurados de uma maneira que pode ser amplamente melhorada, mesmo que seus resultados não sejam *aparentemente* comprometedores. Para isso, observamos diversos aspectos como, tempo do processo, seu nível de dispersão em tarefas, burocracia, orientação para o processo dos envolvidos, além de outros que oferecem oportunidades de melhoria

Explicar o estado atual de cada um dos processos pré-selecionados seria extremamente trabalhoso e fugiria ao escopo deste trabalho. O que podemos dizer então, é que a avaliação foi feita pelo próprio autor, tendo como base sua experiência de passagem pelas diversas gerências da empresa.

Os processos foram classificados por nós em três categorias: mal configurado, razoavelmente configurado e bem configurado. Observe então a matriz abaixo:

Matriz 2
(elaborada pelo autor)

1. Processamento e Envio de Faturas			X
2. Atendimento a Clientes		X	
3. Desenvolvimento de Novos Produtos	X		
4. Manutenção de Produtos		X	
5. Filiação de Estabelecimentos		X	
6. Automação de Estabelecimentos	X		
7. Atendimento a Estabelecimentos			X
8. Operacionalização de Bancos	X		
9. Manutenção de Agências Bancárias			X
	Mal Configurado	Raz. Configurado	Bem Configurado

Passaremos agora à análise dos resultados da matriz acima conjuntamente com a matriz 1, definindo então os processos preferenciais a serem redefinidos.

V.3.3. Análise Conjunta

Nesta etapa, faremos a análise conjunta das matrizes 1 e 2, para determinarmos os processos preferenciais a serem submetidos à Reengenharia. Essa análise consiste simplesmente em montarmos uma matriz que relaciona a relação com a estratégia (matriz 1), com o estado atual dos processos (matriz 2). Fazendo isso, obteremos diversos tipos de classificação para os processos. Observe a matriz abaixo:

Matriz 3
(elaborada pelo autor)

Muito Relevante	7	5	3 - 6
Relevante		2 - 4	
Pouco Relevante	1 - 9		8
	Bem Configurado	Raz. Configurado	Mal Configurado

Analisando a matriz acima, concluímos que os processos preferenciais a serem submetidos à Reengenharia são os processos 3 e 6. Estes processos se relacionam diretamente à estratégia da empresa, sendo fundamentais para que seus objetivos sejam cumpridos. Ao mesmo tempo, estes processos se encontram "mal configurados", ou seja, oferecem grandes oportunidades de melhorias.

Para decidirmos finalmente qual o processo a ser estudado, lançamos mão do terceiro critério de decisão: a exequibilidade dos processos. Exequibilidade de um processo se refere a todos os fatores que determinam a probabilidade de sucesso de um esforço de Reengenharia.

Podemos citar alguns fatores determinantes: a abrangência do processo é um deles. Quanto mais abrangente for o processo, quanto mais gerências e pessoas envolver, maior será o seu retorno, mas menor será sua probabilidade de sucesso, por motivos óbvios. Implantar uma mudança mais abrangente pode produzir melhores resultados globais, mas a probabilidade de sucesso é menor.

Outro fator considerado é o custo estimado de investimento. Quanto maiores os investimentos necessários, menor a exequibilidade, uma vez que conseguir os recursos necessários não é tarefa fácil.

Fazendo uma comparação entre os dois processos escolhidos (processos 3 e 6), chegamos facilmente à conclusão de que o processo a ser estudado neste trabalho deveria ser o processo 6, de automação de estabelecimentos.

Principalmente por ser um processo menos abrangente, o processo 6 se adequa melhor ao trabalho que nos propusemos a realizar. O processo 3 (desenvolvimento de novos produtos), é um processo mais abrangente, que certamente ofereceria maiores obstáculos à sua realização. É um processo que

envolve um grande número de departamentos e gerências, e a administração da mudança seria bem mais difícil e demandaria um tempo maior, além do que temos disponível. Com tudo isso, sua implantação seria extremamente difícil.

O processo 6 é portanto, aquele que melhor se adequa à realização deste trabalho. É um processo menos abrangente, que oferece boas perspectivas de sucesso e melhores condições para que implantemos as mudanças que iremos propor. As informações necessárias são obtidas com mais facilidade e a compreensão do processo também é mais simples. Além disso, por ser um processo de relação direta com a estratégia, e que oferece muitas perspectivas de mudança, esperamos alcançar um resultado satisfatório ao procedermos sua redefinição. O processo escolhido para nosso estudo foi portanto o processo 6 (automação de estabelecimentos).

Concluindo a análise acerca da escolha do processo, devemos dizer que a metodologia de seleção empregada foi elaborada pelo próprio autor, com base em alguns conceitos aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção. Não foi encontrada em qualquer obra sobre Reengenharia de Processos, qualquer descrição metodológica concreta, que especificasse um método efetivo para a escolha de processos. O que se discutia nessas obras eram simplesmente os conceitos que deveriam influenciar a escolha, sem que fosse especificado qualquer metodologia de orientação.

Até mesmo na Credicard SA, a metodologia de seleção do processo não seguiu critérios específicos. A escolha foi feita é claro, com base nos conceitos fundamentais amplamente discutidos pelas obras sobre o assunto, e assim mesmo, se mostrou uma escolha eficiente.

A metodologia empregada neste capítulo foi portanto, uma tentativa de racionalizar e padronizar uma maneira de escolha. Acreditamos que, se não for suficiente para selecionar o processo por si só, como foi o nosso caso, servirá ao menos como uma poderosa ferramenta de orientação e subsídio à decisão.

CAPÍTULO - VI
COMPREENSÃO DO PROCESSO

VI.1. Introdução

Como discutimos no capítulo III, após a escolha do processo a ser reengenheirado, passamos então à compreensão do processo. Compreender um processo não significa somente conhecer suas etapas e documentá-las em detalhes. Em outras palavras, compreender um processo significa mais do que um simples conhecimento de "como" ele funciona. Significa também termos claro as noções a nível global do processo, ou seja, precisamos ter em mente o início e o fim do processo, quem são seus clientes e quais suas reais necessidades, enfim, precisamos definir os parâmetros básicos do processo, o que nos deixará em condições de procedermos a uma redefinição com maiores probabilidades de sucesso.

Dessa forma, a compreensão do processo que abordaremos neste capítulo consistirá de três etapas. A primeira etapa tratará da compreensão do processo a nível de seus parâmetros globais, que foram discutidos acima. Com essas noções, teremos condições de direcionar nosso raciocínio ao que realmente será de importância quando da redefinição do processo, o que faz com que não nos desviemos de seus reais objetivos.

A segunda etapa abordará a forma como o processo é realizado atualmente, onde apresentaremos o fluxograma do processo e discutiremos seus problemas e desconexões. Apesar de a Reengenharia de Processos pregar justamente a "destruição" do processo atual para a criação de outro inteiramente novo, é importante que tenhamos em mente os atuais problemas do processo para que estes não sejam repetidos no novo processo.

Por fim, na terceira etapa nos ocuparemos em estabelecer e medir os indicadores de desempenho do processo. Os indicadores serão escolhidos de modo a refletir o desempenho do processo no que se refere às necessidades dos clientes, de modo que tenhamos condições de estabelecer as metas do projeto e comparar seus resultados. Como discutiremos mais adiante, é importante que tenhamos um parâmetro de comparação, para que possamos estabelecer metas, e comparar o desempenho do processo antigo e do processo redefinido.

VI.2. Parâmetros Globais do Processo

Vamos passar então ao estudo dos parâmetros globais do processo. Vamos esclarecer, pela ordem, os seguintes pontos, tidos como fundamentais para a compreensão em alto nível do processo: quem são os clientes do processo; quais as necessidades desses clientes; onde o processo começa; onde o processo termina; eventos de disparo (inputs) internos e externos; e qual o resultado do processo (outputs).

É importante esclarecer que, devido ao fato da estrutura da Credicard SA ser basicamente departamental, voltada para a administração por tarefas, não foi encontrado qualquer dado ou trabalho que estudasse os parâmetros globais do processo, que detalharemos a seguir. Cabe colocar portanto, que esses parâmetros globais foram elaborados pelo autor, com base no seu trabalho de identificação e percepção do processo a nível global, que procurou ter uma visão clara do processo em sua totalidade, não somente de suas tarefas específicas.

VI.2.1. Quem São os Clientes do Processo

Pensando de maneira ampla e sem nos deixarmos levar por aquilo que "aparentemente" é óbvio, e considerando como clientes todos aqueles que utilizam e se beneficiam com as saídas (outputs) do processo, podemos afirmar que existem três clientes fundamentais para o processo em questão: os estabelecimentos, os associados e a própria Credicard SA.

- *Os Estabelecimentos:* Os estabelecimentos são considerados clientes do processo pois são usuários diretos do terminal POS instalado. É precisamente no estabelecimento, e para seu uso, que o terminal é instalado.
- *Os Associados:* Os associados podem ser considerados clientes do processo na medida em que utilizam os recursos do terminal POS no ato da compra. São diretamente beneficiados por esses recursos, que tornam a compra mais rápida e eficiente.
- *A Credicard SA:* Poderíamos fazer uma análise mais específica, determinando quais departamentos, ou mesmo processos da Credicard SA que são efetivamente os clientes do processo em questão. Porém, é mais conveniente generalizar, um vez que suas saídas beneficiam e funcionam como entradas para uma série de departamentos, processos, etc., o que tornaria nossa análise muito aprofundada e sem sentido para a posterior redefinição do processo.

O que temos que ter em mente é o fato de que a empresa é uma usuária do terminal em operação, uma vez que se beneficia das vantagens que o terminal oferece, e que foram discutidas no capítulo IV.

VI.2.2. Quais as Necessidades dos Clientes do Processo

A compreensão correta das necessidades dos clientes é fundamental para orientar a redefinição do novo processo. Uma vez que a Reengenharia prega que as empresas devem se concentrar naquilo que realmente se propõem a fazer, atendendo as necessidades de seus clientes de forma simples e objetiva, é fundamental que tenhamos uma visão coerente dessas necessidades. Dessa forma, poderemos redefinir o processo tendo em mente seus reais objetivos, o que é fundamental para que venhamos a ter sucesso.

Dessa forma, procuramos identificar as necessidades através de contato direto com os clientes: conversas com donos e funcionários de estabelecimentos, associados, e algumas posições de gerentes das áreas associadas ao processo, de forma direta ou indireta. Chegamos então aos seguintes resultados:

- *Estabelecimentos:*

- Rapidez no prazo de instalação após o fechamento do contrato;
- Eficiência no treinamento para operação do terminal;
- Funcionamento correto e eficiente do terminal;
- Cortesia no ato da instalação;
- Créditos e débitos efetuados no prazo e com valores corretos;

- *Associados:*

- Funcionamento correto e eficiente do terminal;
- Terminal localizado em lugar visível ;
- Rapidez no processamento dos dados;

- *Credicard SA:*

- Rapidez e agilidade no tempo de execução do processo (e conseqüente redução de custo);

- Transmissão dos dados corretamente e de forma rápida;
- Controle eficiente dos terminais da empresa;
- As informações relativas aos terminais devem estar sempre disponíveis e atuais;

VI.2.3. Onde o Processo Começa

O início do processo ocorre antes da primeira etapa realizada pela Credicard SA. Raciocinando acima das atuais fronteiras - conforme prega a Reengenharia - podemos afirmar que o início do processo ocorre quando um estabelecimento atinge o "target" de 200 transações/mês*. À partir deste momento, é interessante para a empresa que este estabelecimento possua um terminal POS. Começa então todo o processo, que classificará este estabelecimento como dentro do "target", negociará o terminal**, procederá ao subprocesso de instalação propriamente dita, etc.

Quando formos redefinir o processo, é importante que tenhamos isso em mente. Em algumas situações, precisamos extrapolar o universo interno da empresa para identificarmos o início de um processo. No nosso caso, a análise acerca do novo processo deverá ter início identificando o momento em que um estabelecimento passa a fazer parte do "target".

VI.2.4. Onde o Processo Termina

Ao contrário do que parece, o processo não chega ao fim simplesmente após a instalação do POS no estabelecimento. Podemos dizer que o processo termina quando o controle do total da rede de terminais instalados está completo, e as informações disponíveis.

A empresa precisa ter um controle rigoroso acerca dos terminais que possui. É importante a obtenção simples e rápida das informações relativas à determinado terminal, como por exemplo, a quantidade de transações efetuadas no

* Valor determinado pela VP de Finanças e Controle, a partir do qual o uso do terminal POS pelo estabelecimento passa a ser viável. Com este número de transações, cobre-se o custo do terminal.

** O estabelecimento que possuir um POS da Credicard SA deve pagar uma taxa mensal de R\$ 50,00 (base agosto, corrigida pelo IPCR). Daí o motivo pelo qual o POS deve ser negociado com o estabelecimento. Esta taxa entra como receita líquida da VP Comercial & Bancos.

mês, estabelecimento no qual está instalado, data da instalação, etc. Assim, faz-se necessário a padronização de um subprocesso de cadastramento e controle de terminais, que pode ser considerado como o limite final do processo.

Atualmente, as fases finais de controle ocorrem após a instalação propriamente dita, como veremos adiante. Porém, como prega a Reengenharia, vamos ignorar esse pressuposto, redefinindo o processo sem estar preso a esse parâmetro. Isso significa que esse parâmetro não será tomado como base, de modo que se nos convier, poderemos fazer o controle antes da instalação, ou após, se for o caso.

VI.2.5. Eventos de Disparo (Inputs)

Eventos de disparo são as ações iniciais de todo o processo. É o evento a partir do qual a empresa passa a executar o processo. Os eventos de disparo podem ser internos, quando partem da própria empresa, ou externos, quando chegam através de outras fontes.

No caso do processo em questão, temos basicamente dois eventos de disparo: um interno e outro externo. O evento de disparo interno é o *Plano de Expansão da Rede POS* (vide anexo). O plano de expansão é um documento que determina uma certa quantidade de terminais POS para ser negociada por cada filial com seus estabelecimentos. Mais adiante explicaremos em detalhes como é elaborado o plano de expansão.

O evento de disparo externo é a relação de estabelecimentos que tiveram seus terminais POS negociados por intermédio dos bancos Itaú, Unibanco e Citibank. Os bancos possuem uma cota mensal de terminais POS que pode ser negociada com os estabelecimentos que são seus clientes. A relação dos estabelecimentos que negociaram com os bancos é também um evento de disparo, que dá início a todo o processo.

VI.2.6. Os Resultados do Processo (Outputs)

Os outputs são os resultados que o processo produz para seus clientes. Através do nosso trabalho de percepção global do processo concluímos que podemos caracterizar então como outputs do processo:

- Terminal instalado em condições de operar;

- PV (ponto de venda) treinado e habilitado a lidar com o terminal;
- Controle efetuado e informações disponíveis;

Concluimos assim, a compreensão dos parâmetros globais do processo. Vamos passar agora ao estudo de como o processo é realizado atualmente, etapa também importante para a redefinição que faremos neste trabalho.

VI.3. A Configuração Atual do Processo

Como já abordamos, conhecer a maneira pela qual o processo funciona atualmente é importante para a redefinição do mesmo. Primeiro porque, seria impossível reprojeter o novo processo sem conhecer alguns aspectos fundamentais que precisam ser realizados. No nosso caso, como veremos adiante, precisamos conhecer os requisitos técnicos necessários para fazer um terminal POS funcionar, por exemplo. Redefinir um processo sem ter conhecimentos específicos acerca dos procedimentos básicos a serem realizados resultará certamente num grande fracasso.

Além disso, é importante analisarmos o processo atual a nível de seus principais problemas. Identificar e relacionar, através do ponto de vista dos clientes, os principais problemas do processo atual, é importante para que tenhamos condições de evitar que esses problemas se repitam no novo processo. Ao fazermos essa análise, estamos ainda reforçando nossos conhecimentos a respeito dos parâmetros globais do processo, e tendo em mente as reais necessidades de seus clientes, temos melhores condições para redefini-lo.

A análise da configuração atual do processo consistirá portanto de duas partes. Na primeira apresentaremos o fluxograma do processo atual, detalhando sua configuração e sua forma de funcionamento. Na segunda, identificaremos os problemas do processo tendo em mente as necessidades dos clientes, discutidas acima.

VI.3.1. Fluxograma do Processo Atual

No fluxograma que apresentaremos a seguir, procuramos identificar de forma clara e objetiva, todas as etapas que constituem o processo atual de automação de estabelecimentos. Acreditamos ser ele suficiente para a compreensão do processo e a identificação dos problemas que será feita a seguir.

A elaboração do fluxograma detalhado foi talvez a etapa mais difícil e demorada de todo o trabalho. Os diversos departamentos possuíam os fluxos internos de suas funções, mas nenhum deles possuía o fluxo do processo global. Coube então ao autor levantar e posteriormente consolidar as diversas tarefas dos vários departamentos, como está mostrado no fluxograma a seguir.

Vamos proceder a uma breve explicação do fluxograma acima, para uma melhor compreensão dos aspectos técnicos e organizacionais envolvidos no processo atual.

O processo começa com o subprocesso de elaboração do plano de expansão, que determina as metas (número de terminais) mensais que cada filial deverá negociar. As Filiais analisam seus estabelecimentos, verificando quantos deles encontram-se dentro do "target", de 200 transações mensais. Fazem então uma previsão de quantos terminais necessitarão para os meses subsequentes. O componente Tecnologia Comercial & Bancos, baseado nestas previsões e no número de terminais à disposição (determinado pelo Presidente e Vices), elabora então o plano de expansão.

Elaborado o plano de expansão, as Filiais iniciam então a negociação com os estabelecimentos, após determinar, baseado na meta determinada, quais deles são realmente os prioritários. Determinam quais estabelecimentos terão seus terminais retirados (desativação) ou instalados. Paralelamente, o componente Desenvolvimento de Produção compra os terminais determinados, envia esses terminais via transportadora externa para as filiais, e inicia um estudo sobre as redes locais das filiais para verificar a viabilidade técnica das instalações.

Quando um contrato é fechado, ou uma desativação é decidida, as Filiais preenchem dois documentos: a ficha cadastral de tecnologia (3 vias) e o borderô de remessa (2 vias) (vide anexo). Os borderôs são enviados aos técnicos do componente Administração de Rede, que protocolam a 2a. via e devolvem à Filial, ficando com a 1a. via para saber quais terminais deverão instalar/desativar, e onde.

As FCTs são enviadas via fax ao Polo Centralizador responsável pela Filial (relação de Polos centralizadores - vide anexo). Os polos centralizadores realizam então, todo o procedimento de cadastramento e habilitação técnica/operacional dos terminais: inicialmente fazem o cadastramento do terminal no sistema (tela TPBC), relacionando o número do terminal ao estabelecimento onde será instalado. Posteriormente, cadastram o terminal no TNMS que é a plataforma de teste, onde o terminal fica habilitado para ser testado pelo técnico de instalação. Os técnicos da Admin. de Rede são liberados então para efetuar as instalações/desativações.

Os técnicos então retiram nas filiais os terminais e as 3 vias das FCTs e visitam os estabelecimentos. No caso de desativação, desativam os terminais e os devolvem para as Filiais. No caso de instalação, verificam as condições técnicas necessárias. Caso a instalação não seja possível, registram o motivo nas FCTs e as devolvem, junto com os terminais para as Filiais, que renegociarão os gastos necessários para as instalações com os estabelecimentos.

Caso contrário, instalam o terminal, treinam o estabelecimento, protocolam as FCTs e as devolvem para os Polos Centralizadores, que arquivarão a

terceira via do documento. Paralelamente, a administração de rede habilita o terminal para sair da plataforma de teste e passar à plataforma de operação. Os Polos enviam então uma via da FCT à Microfilmagem. Após a microfilmagem, os Polos cadastram o número dos microfilmes, encerrando então o processo.

VI.3.2. Problemas e Desconexões do Processo Atual

Vamos apresentar agora os problemas e desconexões detectados no processo atual. É importante como já frisamos, que tenhamos em mente seus pontos críticos e gargalos, para que evitemos que se repitam quando formos redefinir o processo.

Os problemas detectados foram também decorrentes puramente da visão que o autor formou do processo, durante a etapa de levantamento do fluxo. O que será exposto a seguir é portanto fruto de uma análise feita pelo autor, que procurou listar segundo sua ótica, aqueles que seriam os principais problemas e inconvenientes do atual processo.

A apresentação e análise dos problemas serão abordadas de duas maneiras, de modo a facilitar sua compreensão. Inicialmente apresentaremos uma tabela que identifica no próprio fluxograma os pontos críticos e problemas do processo. Trata-se portanto, de apontar os problemas e inconvenientes específicos de suas etapas consideradas críticas. Serão apontados aspectos particulares que devem ser evitados na etapa de redefinição pois constituem-se em obstáculos para um melhor desempenho do processo.

Tendo claro quais são os problemas específicos de cada uma das etapas do processo, partiremos então para uma análise mais ampla, onde procuraremos identificar de uma maneira mais geral os problemas do processo atual. Nesta fase, não trataremos mais de analisar problemas específicos das etapas críticas, mas sim classificarmos os inconvenientes em categorias mais abrangentes, de modo que nossa visão a cerca dos problemas do processo se consolide.

Faremos essas análises tendo em vista as necessidades dos clientes, que foram discutidas anteriormente. Identificaremos na tabela de apresentação quais as necessidades impactadas por cada um dos problemas detectados. Para isso, codificamos as necessidades dos clientes da seguinte forma:

• Estabelecimentos:

- 1 - Rapidez no prazo de instalação após o fechamento do contrato;

- 2 - Eficiência no treinamento para operação do terminal;
- 3 - Funcionamento correto e eficiente do terminal;
- 4 - Cortesia no ato da instalação e da negociação;
- 5 - Créditos e débitos efetuados no prazo e com valores corretos;

• *Associados:*

- 6 - Funcionamento correto e eficiente do terminal;
- 7 - Terminal localizado em lugar visível ;
- 8 - Rapidez no processamento dos dados;

• *Credicard SA:*

- 9 - Rapidez e agilidade no tempo de execução do processo (e conseqüente redução de custo);
- 10 - Transmissão dos dados corretamente e de forma rápida;
- 11 - Controle eficiente dos terminais da empresa;
- 12 - As informações relativas aos terminais devem estar sempre disponíveis e atuais

Identificaremos também, a gravidade de cada problema detectado, baseado no grau de impacto que exerce sobre as necessidades dos clientes e nas dimensões e consequências do problema. Classificaremos a gravidade do problema em três níveis:

G - Pouco Grave;

GG - Grave;

GGG - Muito Grave;

Mais uma vez é pertinente dizermos que os problemas e o seu nível de gravidade são baseados na percepção do autor, através de sua experiência de contato e convívio com as pessoas envolvidas no processo, bem como sua experiência pessoal como participante que é do processo. Julgamos que, ao tomar as impressões dos envolvidos, tanto clientes como os responsáveis pelo processo, o autor acumulou capacidade e informações suficientes para fazer a análise em questão.

A tabela a seguir explicita portanto, os principais problemas do processo, sua localização no fluxograma, as necessidades impactadas por cada um e seus níveis de gravidade:

No. no Fluxogram.	Problemas / Desconexões	Necessidades Impactadas	Gravidade
1.	Em algumas ocasiões, superintendente demora para aprovar a previsão, principalmente as previsões das filiais distantes da matriz (SP), que são enviadas a ele via malote.	9	G
2.	Filiais demoram para enviar Previsões de Terminais à Tecnologia Comercial & Bancos, ou as previsões chegam em tempos diferentes, atrasando a elaboração do Plano de Expansão	9	GG
3.	Plano de Expansão pode demorar na mesa do Superintendente para ser aprovado, em momentos de grande movimento.	9	G
4.	O pessoal de campo leva algum tempo para negociar com todos os estabelecimentos determinados, uma vez que tem que visitá-los.	4 - 9	GGG
5.	O fornecedor dos terminais (Hypercon) nem sempre possui todos os terminais necessários para pronta entrega, demorando para entregá-los.	1 - 9	GGG
6.	O envio dos terminais pode atrasar, dependendo do período de entrega. Isso pode dificultar e atrasar a negociação e a instalação. O transporte também é importante para não danificar os terminais	1 - 3 - 6 - 9	G
7.	Os papéis levam tempo para chegar ao gerente e o acúmulo destes em sua mesa atrasa a assinatura dos contratos, ou o gerente não examina os contratos.	1 - 9	G
8.	O acúmulo de papéis às vezes gera um atraso indesejável no envio dos borderôs. Como é feito via malote, nas filiais mais distantes o tempo de recebimento é demorado.	1 - 9	GG
9.	Nos momentos de pico, essa atividade atrasa devido ao elevado número de fichas cadastrais que chegam ao polo simultaneamente.	1 - 9	G
10.	Nos momentos de pico, essa atividade atrasa pelo mesmo motivo citado para a atividade 9. Porém essa atividade é fundamental para o controle das informações relativas aos terminais.	1 - 9 - 11 - 12	G
11.	A solicitação é feita via telefone ou fax. Nos momentos de pico, há demora para conseguir o cadastramento no TNMS, devido à linha estar congestionada.	1 - 9	GG
12.	Em alguns momentos os técnicos da adm. de rede ficam sobrecarregados, tendo que visitar vários estabelecimentos, atrasando o processo.	1 - 9 - 4	GGG
13.	Excesso de papéis às vezes atrasa a devolução das FCTs	9	G
14.	Pessoal de campo sai à rua novamente, e pode levar alguns dias até visitar o estabelecimento, uma vez que possuem várias outras obrigações.	9 - 4	GGG
15.	FCTs ficam algum tempo na espera para serem microfilmadas.	9 - 11 - 12	G
16.	Sobrecarga do polo atrasam a execução desta tarefa	11 - 12	G

Tendo claro os problemas específicos das etapas críticas do processo, vamos passar então à análise de seus problemas globais. Apontaremos aqui alguns inconvenientes observados durante o ciclo do processo e que são amplamente citados pelos principais conhecedores da Reengenharia de Processos, como obstáculos a uma configuração eficiente para qualquer processo. São portanto, inconvenientes já bastante conhecidos, que foram identificados pelo autor no processo em questão.

No processo de automação de estabelecimentos, foram identificados então os seguintes problemas gerais:

Processo Fragmentado em Tarefas Específicas:

Dando uma simples olhada no fluxograma do processo notamos imediatamente que ele se encontra fragmentado em tarefas extremamente específicas, tal o número de caixas e flechas, representando o "vai-vem" de documentos e informações.

Percebemos claramente a adoção da divisão do trabalho como forma de acelerar e aumentar os resultados. Porém, isso na prática vem se revelando um método não muito eficiente, como veremos mais adiante, quando apresentaremos as medições efetuadas. Como o processo se dá em todo o Brasil, a conexão entre tarefas executadas em locais distantes muitas vezes leva um tempo indesejável, porém comum no processo em questão. Além disso, é freqüente o acúmulo de papéis em determinadas tarefas que, em alguns momentos acabam se tornando um grande gargalo do processo.

Falta de Orientação Para o Processo:

Este problema pode ser considerado como uma extensão do problema anterior. A divisão excessiva do trabalho faz com que os participantes do processo percam a percepção do processo global, para se dedicarem exclusivamente ao seu papel no processo, que é restrito. Valorizam-se assim, os objetivos de cada tarefa, em detrimento do objetivo global do processo.

Falta de um Responsável pelo Processo:

Outra consequência da divisão do processo em tarefas específicas. O processo não possui um responsável único, capaz de centralizar todas as informações, esclarecer dúvidas dos estabelecimentos, estabelecer metas globais e gerenciar o processo do início ao fim. Dessa maneira, as informações individuais a respeito de cada estabelecimento ficam dispersas por um sem número de

departamentos, completamente inacessíveis. E os resultados globais do processo ficam sem avaliação e gerenciamento.

O processo é incapaz por exemplo, de determinar com exatidão, em que etapa se encontra a instalação de um terminal POS de um determinado estabelecimento. A obtenção dessa informação é difícil, e logo, difícil também é o gerenciamento do processo como um todo.

Movimentação Excessiva de Papéis:

A movimentação de papéis entre os departamentos envolvidos no processo é grande. O processo é basicamente movido e determinado pelo fluxo de papéis entre esses departamentos. Quase nada é automatizado, sendo as informações sempre passadas via algum tipo de documento impresso, o que a grosso modo dificulta e atrasa o fluxo de informações entre os departamentos. As tarefas se iniciam com o recebimento de papéis, e produzem como saída outros papéis que deverão ser passados adiante.

Repetição de Tarefas

Algumas tarefas acabam sendo realizadas mais de uma vez, atrasando o processo. É o caso por exemplo, do pessoal de campo, que visita o estabelecimento para fechar o contrato e, caso o estabelecimento não possua a infraestrutura necessária, tem de voltar depois para negociar os gastos para instalação. Ou o caso da consulta telefônica que os Polos centralizadores fazem ao TNMS para cadastramento. Em caso de linhas ocupadas, é grande o retrabalho.

Execução Sequencial de Tarefas

Algumas tarefas que poderiam ser executadas paralelamente acabam sendo executadas sequencialmente, devido a alguns controles existentes que acabam por impedir a execução simultânea destas tarefas. É o caso por exemplo da visita do técnico da admin. de rede ao estabelecimento, que necessita da autorização do polo centralizador após este ter cadastrado o terminal no TNMS.

Estes foram os principais problemas detectados no processo atual. Acreditamos que, conhecendo esses problemas, tanto os específicos como os gerais, temos condições de desenvolver um bom projeto de redefinição, evitando assim que eles se repitam ou prejudiquem o novo processo.

VI.4. Indicadores de Desempenho do Processo Atual

Vamos passar agora ao exame de alguns indicadores de desempenho do processo atual. Como dissemos, é importante termos uma idéia concreta a respeito do nível de eficiência do processo, baseado em resultados numéricos coletados durante o seu desempenho normal. Isso fará com que possamos estabelecer uma base de comparação, a fim de podermos determinar com maior precisão as metas e objetivos do processo reconfigurado, além de termos um parâmetro numérico inicial para o funcionamento do processo.

Os indicadores que apresentaremos a seguir foram elaborados e calculados pelo autor, através de dados coletados nos diversos departamentos participantes do processo. Como a empresa não possui ainda uma visão de processo da automação de estabelecimentos, não foram encontrados indicadores globais dos resultados do processo.

Os indicadores podem ser classificados em duas categorias, que serão mostradas separadamente. São elas: indicadores de volume e indicadores de tempo. Optamos por abordar os aspectos financeiros mais adiante, no capítulo VIII, na forma de benefícios trazidos pelo projeto.

VI.4.1. Indicadores de Volume

Os indicadores de volume procuram analisar o desempenho do processo do ponto de vista dos montantes globais envolvidos em sua realização. Serão mostrados alguns valores que tem como função fornecer subsídios para a avaliação do desempenho do processo a nível geral. São valores que refletem os resultados do processo, e alguns aspectos relativos à sua estrutura.

Os primeiros números que julgamos serem pertinentes à análise do processo são aqueles que refletem o seu nível de resultado, ou seja, os valores globais dos seus outputs. Assim, apresentaremos de início a quantidade de terminais POS instalados ou desativados no mês de agosto, com o ponto de venda treinado e o controle efetuado. Observe a tabela a seguir:

FILIAL	SOLICIT. RECEBIDAS		SOLICIT. EXECUTADAS		SOLICIT. DEVOLVIDAS		SOLICIT. PENDENTES	
	INSTALAÇÃO	DESATIVAÇÃO	INSTALAÇÃO	DESATIVAÇÃO	INSTALAÇÃO	DESATIVAÇÃO	INSTALAÇÃO	DESATIVAÇÃO
SÃO PAULO	212	21	162	8	35	8	15	5
RIO DE JANEIRO *	129	14	157	10	11	8	0	0
VITÓRIA	3	1	0	0	0	0	3	1
SALVADOR	5	0	0	0	3	0	2	0
RECIFE	5	1	0	0	3	0	2	1
BELEM	7	0	0	0	1	0	8	0
BRASILIA	9	0	0	0	3	0	8	0
FORTALEZA	18	0	0	0	1	0	17	0
MACEIO *	0	0	0	0	1	0	0	0
NATAL	17	0	0	0	1	0	16	0
BELO HORIZONTE	8	5	0	0	1	1	7	4
CURITIBA *	0	0	21	3	0	0	0	0
STA CATARINA	0	0	5	0	0	0	0	0
LONDRINA	0	0	0	0	0	0	0	0
PORTO ALEGRE	0	0	9	0	4	0	0	0
SANTOS	31	1	18	0	8	2	5	0
CAMPINAS	46	2	27	0	3	1	18	1
RIBEIRÃO PRETO	16	1	0	0	0	0	0	0
GOIÂNIA	0	0	0	0	0	0	0	0
VALE DO PARAIBA	15	4	6	0	3	1	4	3
SOROCABA	15	0	9	0	1	0	5	0
CAMPO GRANDE	1	0	0	0	1	0	0	0
TRIÂNGULO MINEIRO	0	0	0	0	0	0	0	0
MANAUS	2	1	0	0	0	0	2	1
SÃO LUIZ	3	0	3	0	0	0	0	0
BAURU	0	0	0	0	0	0	0	0
S. J. RIO PRETO	2	0	2	0	0	0	0	0
TOTAL	544	51	421	21	80	21	122	17

* As solicitações executadas/devolvidas são maiores que as recebidas devido às pendências restantes do mês anterior

ELABORADO PELO AUTOR

As solicitações recebidas representam o número de fichas cadastrais de tecnologia + borderôs de remessa que chegaram à administração de rede; as solicitações executadas são as que foram efetivamente instaladas / desativadas; as solicitações devolvidas são as que não puderam ser efetuadas por motivos técnicos ou de qualquer ordem; e as pendentes são as que ficaram por fazer;

Observando a tabela acima, verificamos os seguintes valores:

Total de Solicitações	Solicit.Pendentes	% Pendentes
595	139	23,33

Este será portanto, o primeiro indicador de desempenho que adotaremos, pois impacta diretamente as principais necessidades e expectativas dos clientes do processo. Futuramente, vamos estabelecer a meta do novo processo também em função deste indicador. Portanto temos:

Indicador de Desempenho 1: Porcentagem Mensal de Solicitações Pendentes
Desempenho Atual = 23,33%

Como pudemos perceber, os técnicos responsáveis pelas instalações nos estabelecimentos ficam com uma carga bastante grande de trabalho, tendo que visitar vários deles, o que se reflete na porcentagem relativamente alta de solicitações pendentes. É preciso portanto, que cada visita de cada técnico seja bem aproveitada, ou seja, é conveniente que o número de solicitações devolvidas seja o menor possível.

Como explicamos, uma solicitação é devolvida quando, ao visitar o estabelecimento para proceder a instalação do equipamento, o técnico verifica a inviabilidade técnica para tal, como por exemplo, falta de ponto de energia em local adequado, falta de linha telefônica (o terminal transmite os dados via linha telefônica), e outras que não cabe a nós discutir. Portanto, cada solicitação devolvida representa uma visita inútil de um técnico, o que é altamente indesejável dada a elevada carga de trabalho que devem cumprir.

Da tabela apresentada acima, extraímos os seguintes valores:

Total de Solicitações	Solicit.Devolvidas	% Devolvidas
595	101	19,97

Este será portanto, o segundo indicador de desempenho que adotaremos. Obtendo valores razoáveis para este indicador, o processo se torna bem mais eficiente, atendendo de maneira mais ampla as necessidades dos seus clientes. Portanto temos:

<p>Indicador de Desempenho 2: Porcentagem Mensal de Solicitações Devolvidas Desempenho Atual = 19,97%</p>

Os indicadores acima são importantes para avaliarmos a eficiência do subprocesso de instalação propriamente dita. Porém, ele é dependente do número de solicitações que chegam à administração de rede, solicitações estas que são negociadas e emitidas diretamente pelas filiais. O indicador acima não reflete portanto, a agilidade com que os contratos são negociados e emitidos pelas filiais.

Como a movimentação de terminais é grande dentro das próprias filiais (entre seus estabelecimentos), e mesmo entre filiais, com várias desativações e instalações que não vêm a aumentar o número total de terminais da empresa, optamos por utilizar como o segundo indicador a *porcentagem da meta de negociação que foi instalada*, ou seja, a porcentagem de expansão da rede em relação à meta estabelecida de contratos a serem negociados para o período.

Se por exemplo, o plano de expansão (meta) estabelece uma quantidade de 1.000 terminais para agosto, significa que as filiais devem *negociar* 1.000 terminais até o final de julho. Nosso indicador apontará a porcentagem entre o número de terminais efetivamente instalados em agosto em relação à meta (1.000 terminais).

Este é um indicador global, que mede o desempenho do processo como um todo, desde a negociação dos contratos, passando pelas instalações e desativações, até o cadastramento dos terminais ativos. Através deste indicador, podemos ter uma noção do desempenho de todos os subprocessos agregados.

Observe então a tabela a seguir:

EXPANSÃO DA REDE NO PERÍODO - COMPARAÇÃO COM AS METAS

	EXPANSÃO	METAS	%	EXPANSÃO	METAS	%	EXPANSÃO	METAS	%	EXPANSÃO	METAS	%
EXPANSÃO DA REDE	22	124	17,72	22	124	17,72	22	124	17,72	22	124	17,72
REGIONAL SÃO PAULO	18	112	16,07	18	112	16,07	18	112	16,07	18	112	16,07
REGIONAL R. M. NEIRO	20	42	47,62	20	42	47,62	20	42	47,62	20	42	47,62
FILAS RJ	80	263	29,26	12	205	5,85	8	24	33,33	232	200	116,00
BRASILIA	12	86	13,95	28	58	48,28	25	47	53,19	13	30	43,33
GOIANA	4	8	50,00	0	8	0,00	3	8	37,50	0	10	0,00
REGIONAL RECIFE	0	25	0,00	5	19	26,32	13	17	76,47	18	40	45,00
SA. VAÇOR	0	1250	0,00	3	20	15,00	9	15	60,00	18	30	60,00
RECIFE	2	16	12,50	4	5	80,00	6	5	120,00	7	25	28,00
PORTALEZA	14	22	63,64	16	23	69,57	8	20	40,00	8	5	160,00
MAÇEIO	1	23	4,35	0	13	0,00	2	12	16,67	3	5	60,00
SÃO LUZ	0	10	0,00	10	9	111,11	5	3	166,67	2	5	40,00
NATAL	0	15	0,00	2	8	25,00	5	8	62,50	7	25	28,00
BELEM	12	14	85,71	2	10	20,00	4	15	26,67	13	10	130,00
MANAUS	3	18	16,67	3	19	15,79	4	15	26,67	13	10	130,00
REGIONAL SUL	32	15	213,33	3	65	4,62	12	59	20,34	24	25	96,00
BELO HORIZONTE	32	15	213,33	3	65	4,62	12	59	20,34	24	25	96,00
PORTO ALEGRE	20	62	32,26	20	48	41,67	30	4	750,00	18	20	90,00
CURITIBA	7	18	38,89	11	18	61,11	16	1	1600,00	20	20	100,00
SIT. CATANHA	0	16	0,00	16	0	0,00	0	0	0,00	11	15	73,33
LOJERIA	4	25	16,00	12	17	70,59	0	14	0,00	5	0	500,00
VITORIA	25	40	62,50	7	35	20,00	11	31	35,48	0	10	0,00
REGIONAL SP ANTERIOR	44	217	20,28	23	122	18,85	29	155	18,71	59	305	19,34
SANTOS	1	50	2,00	0	44	18,18	10	40	25,00	23	30	76,67
CAMPINAS	2	47	4,26	7	44	15,91	22	30	73,33	35	20	175,00
VALE DO PARAIBA	23	58	39,66	22	23	95,65	21	14	150,00	12	15	80,00
MIRACÓ PRETO	4	10	40,00	8	0	75,00	5	3	166,67	5	20	25,00
SOROCABA	2	10	20,00	6	12	50,00	4	7	57,14	11	10	110,00
CAMP. GRANDE	15	18	83,33	4	16	25,00	2	16	12,50	9	10	90,00
BAURU	7	15	46,67	1	15	6,67	1	13	7,69	0	0	100,00
TR. MAREMO	0	10	0,00	0	10	0,00	0	11	0,00	0	0	100,00
S. J. RIO PRETO	1	-	-	-	-	-	1	1	100,00	0	0	100,00

OBS 1: AS PORCENTAGENS MAIORES QUE 100 SE DEVEM ÀS INSTALAÇÕES PENDENTES DO MES ANTERIOR

OBS 2: A FILIAL S. J. RIO PRETO FOI INAUGURADA EM JULHO

ELABORADO PELO AUTOR

Observando a tabela vemos que a porcentagem da meta de negociação que foi instalada variou de um mês para o outro. Fazendo porém a média entre os valores dos quatro meses em questão chegamos ao resultado de 47,58%. Assim temos:

Indicador de Desempenho 3: Porcentagem Instalada da Meta de Expansão
Desempenho Atual: 47,58%

VI.4.2. Indicadores de Tempo

Os indicadores de tempo analisam o processo do ponto de vista do seu tempo de duração. Apesar de os indicadores de tempo se relacionarem diretamente com os indicadores de volume mostrados acima (quanto menor o tempo, maiores os volumes instalados/desativados), julgamos importante mostrarmos os dois, separadamente, para que possamos ter uma noção mais clara da forma de funcionamento do processo atual.

Como o subprocesso de elaboração do plano de expansão é sempre executado dentro do prazo, sendo de execução simples, vamos apresentar os tempos envolvidos à partir da data de fechamento do contrato com o estabelecimento, até a instalação e o cadastramento dos terminais em operação. São os tempos que efetivamente interessam aos clientes do processo, apontados no início do capítulo.

Os tempos que apresentaremos são portanto: data de assinatura do contrato (com o estabelecimento), que é a data à partir da qual o processo entra na "percepção" do estabelecimento; data de emissão, que é a data na qual as fichas cadastrais e os borderôs de remessa são passados aos Polos centralizadores; data de cadastramento, que é a data na qual termina todo o processo de cadastramento e habilitação do terminal; e data de início de operação, que é a data na qual o terminal é instalado e começa efetivamente a funcionar.

Para isso, escolhemos para observação alguns estabelecimentos aleatoriamente, de todas as filiais, de modo que tenhamos um resultado fiel ao real desempenho do processo.

Observe então a tabela a seguir:

ASS CONTRATO	EMIÇÃO	CADASTRAM/TO	INÍC OPERAÇÃO	TOTAL (DIAS)
01.06.94	07.06.94	14.06.94	15.06.94	14
07.07.94	28.07.94	01.08.94	16.08.94	40
07.07.94	26.07.94	05.08.94	17.08.94	41
08.07.94	26.07.94	05.08.94	10.08.94	33
09.07.94	28.07.94	01.08.94	16.08.94	38
09.07.94	28.07.94	01.08.94	22.08.94	44
09.07.94	28.07.94	01.08.94	17.08.94	39
09.07.94	28.07.94	01.08.94	26.08.94	48
10.06.94	17.06.94	21.06.94	22.06.94	12
11.05.94	16.05.94	17.05.94	18.05.94	7
13.06.94	24.06.94	12.07.94	13.07.94	30
13.06.94	13.06.94	15.06.94	21.06.94	8
15.05.94	23.05.94	27.05.94	14.06.94	30
16.05.94	20.05.94	23.05.94	23.06.94	38
16.07.94	28.07.94	01.08.94	05.08.94	20
18.05.94	19.05.94	20.05.94	23.05.94	5
18.07.94	26.07.94	05.08.94	11.08.94	22
19.07.94	26.07.94	05.08.94	11.08.94	23
19.07.94	01.08.94	08.08.94	10.08.94	22
20.06.94	21.06.94	14.07.94	14.07.94	24
20.07.94	28.07.94	01.08.94	08.09.94	47
21.07.94	22.07.94	08.08.94	22.08.94	32
22.04.94	06.05.94	18.05.94	24.05.94	32
22.07.94	25.07.94	01.08.94	11.08.94	20
22.07.94	25.07.94	01.08.94	11.08.94	20
22.07.94	25.07.94	01.08.94	11.08.94	20
22.07.94	28.07.94	01.08.94	17.08.94	26
22.07.94	27.07.94	05.08.94	12.08.94	21
23.05.94	23.05.94	26.05.94	31.05.94	8
24.05.94	28.05.94	31.05.94	08.06.94	15
24.05.94	28.05.94	31.05.94	09.06.94	16
25.04.94	03.05.94	05.05.94	09.05.94	14
25.07.94	01.08.94	05.08.94	22.08.94	28
26.05.94	26.05.94	31.05.94	28.06.94	33
27.07.94	27.07.94	01.08.94	22.08.94	26
27.07.94	01.08.94	08.08.94	09.08.94	13
27.07.94	01.08.94	09.08.94	09.08.94	13
29.07.94	01.08.94	05.08.94	01.09.94	33
29.07.94	01.08.94	05.08.94	22.08.94	24
29.07.94	01.08.94	05.08.94	22.08.94	24
29.07.94	02.08.94	05.08.94	18.08.94	20

Vamos agora apresentar uma tabela que mostra os tempos médios entre uma etapa e outra do processo. A tabela será representada através dos códigos:

Código 1: tempo médio entre o fechamento do contrato e a emissão das FCTs e borderôs ao polo;

Código 2: tempo entre a emissão das FCTs e borderôs ao polo e o fim do cadastramento e habilitação dos terminais;

Código 3: Tempo entre o fim do cadastramento e habilitação dos terminais e a instalação do terminal no estabelecimento;

Código 4: Tempo total.

CÓDIGO 1	CÓDIGO 2	CÓDIGO 3	CÓDIGO 4
7,48	6,27	11,20	24,95

Vamos então utilizar como indicador de desempenho do processo o valor representado acima pelo código 4. Temos então:

Indicador de Desempenho 4: Tempo entre o Fechamento do Contrato e a Instalação do Terminal.

Desempenho Atual: 25 dias

Encerramos assim, a compreensão do processo, tendo claro seus parâmetros globais e sua configuração atual. Vamos agora iniciar o estudo a respeito do novo processo que projetaremos.

CAPÍTULO - VII

VISÃO DO NOVO PROCESSO

VII.1. Introdução

Este capítulo trata das considerações iniciais à respeito do novo processo que será redefinido. No capítulo anterior, analisamos o processo através de seus aspectos globais, e sua forma de funcionamento atual, fazendo medições para estabelecer parâmetros de comparação. Neste capítulo, iremos tratar dos primeiros aspectos referentes ao novo processo, procurando estabelecer como ele deverá ser em linhas gerais, utilizando como base os indicadores calculados no capítulo anterior, e os habilitadores e limitadores que identificaremos.

O capítulo se divide em quatro partes básicas. Na primeira, apresentaremos a folha de definição do projeto. Nela identificaremos o projeto no contexto empresarial em que se encontra, mostrando a questão empresarial crítica, a estratégia impactada e os resultados esperados com implantação do projeto.

Depois, passaremos ao estudo das metas do projeto. Inicialmente apresentaremos as metas genéricas, para depois passarmos a abordar as metas numéricas estabelecidas, onde então usaremos como base os indicadores de desempenho apresentados no capítulo anterior.

Posteriormente, apresentaremos os atributos do novo processo, que são os complementos qualitativos às metas estabelecidas. Os atributos exprimem qualitativamente os critérios ideais de como deveria ser o processo, não deixando também de se constituir em metas, que devem ser atingidas pelo novo processo.

Finalmente, vamos passar ao estudo dos habilitadores do novo processo. Como discutimos no capítulo III, os habilitadores são os aspectos que possibilitam, ou capacitam as mudanças radicais que a Reengenharia de Processos propõe que sejam executadas. Vamos analisar os habilitadores tecnológicos e de recursos humanos disponíveis no nosso caso, identificando também os fatores que funcionam como limitadores ao projeto do novo processo, em cada um dos casos.

Com a análise que faremos neste capítulo, estaremos então em condições de iniciar a redefinição do processo propriamente dita. Tendo em mente a definição e as metas do projeto, seus atributos, habilitadores e limitadores, completaremos a visão do novo processo, podendo então passar ao seu estudo detalhado, com maiores possibilidades de sucesso.

Todos os aspectos abordados neste capítulo tratam já inicialmente do projeto que será proposto. Portanto, tudo o que se refere ao novo processo foi elaborado e determinado pelo autor, através de sua percepção do processo.

VII.2. Definição do Projeto

Para facilitar e dinamizar a compreensão, vamos apresentar os resultados à seguir em tabelas, que ilustram de maneira clara e completa os tópicos em questão:

FOLHA DE DEFINIÇÃO DO PROJETO
QUESTÃO EMPRESARIAL CRÍTICA:
MELHORAR COMPETITIVIDADE E RESULTADOS FINANCEIROS
PROCESSO CRÍTICO EM ESTUDO:
AUTOMAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS
ESTRATÉGIA IMEDIATA IMPACTADA:
A ÊNFASE NA REDE DE ESTABELECIMENTOS: A IMPORTÂNCIA DA AUTOMAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA
RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none">• INTRODUIZIR MODERNAS TECNOLOGIAS DE TRANSMISSÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES• TORNAR AS INSTALAÇÕES E DESATIVAÇÕES MAIS EFICIENTES EM TODOS OS ASPECTOS• MELHORAR A POSIÇÃO DA REDE DE TERMINAIS DA EMPRESA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA• SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS CLIENTES: ESTABELECIMENTOS, ASSOCIADOS E CREDICARD SA

(elaborada pelo autor)

VII.3. Metas do Projeto

METAS GENÉRICAS DO PROJETO:

- | |
|--|
| 1. REDUZIR O NÚMERO DE SOLICITAÇÕES PENDENTES |
| 2. REDUZIR O NÚMERO DE SOLICITAÇÕES DEVOLVIDAS |
| 3. AUMENTAR A PORCENTAGEM EFETIVAMENTE INSTALADA DA META DE EXPANSÃO |
| 4. REDUZIR O TEMPO ENTRE O FECHAMENTO DO CONTRATO E A INSTALAÇÃO DO TERMINAL |

(elaborada pelo autor)

METAS NUMÉRICAS DO PROJETO - PRAZO: 2 ANOS		
IND. DESEMPENHO	DESEMP. ATUAL	META DO PROJETO

IND. DESEMPENHO	DESEMP. ATUAL	META DO PROJETO
1. % Mensal de Solicitações Pendentes	23,33 %	0 %
2. % Mensal de Solicitações Devolvidas	19,97 %	0 %
3. Porcentagem Instalada da Meta de Expansão	47,58 %	100 %
4. Tempo Entre o Fechamento do Contrato e a Instalação do Terminal	25 dias	5 dias

(elaborada pelo autor)

VII.4. Atributos do Processo

Como já discutimos, os atributos são complementos qualitativos às metas do novo processo. Enquanto as metas consistem de resultados numéricos a serem atingidos, os atributos são resultados qualitativos que acompanham e especificam as metas, expressando como deveria ser, em termos qualitativos, o novo processo. Abaixo, definimos então os atributos do novo processo:

1. Existência de um responsável único pela totalidade do processo. Seria ele o encarregado de monitorar e controlar todo o processo, e também da comunicação com os clientes. Deve também planejar e responder pelos resultados globais do processo.

2. Os departamentos envolvidos na execução do processo devem ter suas metas vinculadas ao resultado global do processo. Metas de desempenho específicas para cada etapa do processo devem ser deixadas em segundo plano.

3. O sistema de medições e controle de desempenho deve examinar os resultados globais do processo, dando prioridade a estes em relação aos indicadores específicos de cada etapa.

4. Pouca ou nenhuma movimentação de papéis: informações transmitidas "on-line", diretamente do emissor para os receptores ou usuários. Isso agilizaria muito o fluxo de informações do processo.

5. Controles internos (aprovações, assinaturas) pouco rigorosos, porém muito eficientes: os controles não devem consumir uma parcela considerável do tempo de duração do processo.

6. Autonomia dos gerentes ou responsáveis pelas filiais: controle efetuado mais rapidamente, sem necessidade de burocracia interna.

7. Identificação fácil e imediata dos estabelecimentos que se situam dentro do "target" de 200 transações /mês, o que pode ser feito facilmente pela própria equipe de sistemas da empresa. Isso agilizaria a elaboração da previsão de terminais.

8. Existência de um sistema que acuse também, quando um estabelecimento que possui um terminal POS sai do "target" de 200 transações/mês, para facilitar o acompanhamento efetuado pelas filiais.

9. Elaboração de um banco de dados compartilhado de estabelecimentos filiados, que além dos dados convencionais, contenha observações acerca das condições técnicas de instalação de um terminal. Caso a instalação não seja possível, nem se negocia a instalação do terminal, a não ser que se trate de estabelecimento importante, quando então serão negociados diretamente os gastos para instalação.

10. O cadastramento dos terminais deve ser feito paralelamente à instalação dos mesmos, o que diminuiria o tempo de execução do processo.

11. Elaboração de um sistema capaz de identificar em que etapa do processo se encontra cada uma das instalações/desativações solicitadas, para que os clientes possam obter informações sempre que desejarem.

12. O débito do valor referente ao contrato do terminal é efetuado à partir da data de instalação. Assim, o cadastramento da data de instalação deve ser ágil e rápido, para que as receitas sejam conhecidas com maior antecedência.

13. O terminal deve estar habilitado ao uso logo após a instalação. Portanto, todos os cadastramentos necessários, tanto os operacionais como os de controle já devem estar efetuados.

14. O estudo das redes locais, para determinação da viabilidade das instalações deve ser feito preventivamente, antes da elaboração do plano de expansão. Em outras palavras, a infra-estrutura da rede local não pode ser um limitador da instalação dos terminais. A viabilidade deve estar garantida no momento da instalação.

15. A comunicação aos promotores das filiais sobre quais estabelecimentos devem visitar para negociar os contratos, devem ser feitas imediatamente após a determinação destes estabelecimentos.

16. As visitas dos promotores (filiais) aos estabelecimentos devem ser planejadas e orientadas, para que mais visitas possam ser feitas num dia.

17. Os estabelecimentos devem encarar os terminais POS como um benefício para uso próprio, e não como uma fonte de receitas da Credicard SA, o que viria a aumentar sua aceitação e sua procura.

18. Os estabelecimentos designados à receber os terminais, ou terem os terminais desativados, devem receber antes das visitas dos promotores das filiais, a comunicação pertinente. Devem saber que foram designados a receber um terminal, as condições do contrato, bem como os benefícios que o terminal lhe proporcionará. Assim as visitas tornam-se mais ágeis e eficientes.

19. As visitas diárias dos técnicos aos estabelecimentos devem ser planejadas previamente, com a elaboração de roteiros inteligentes, para que possam ser efetuadas mais visitas por dia.

20. Todas as visitas feitas pelos técnicos da Administração de Rede aos estabelecimentos devem ser produtivas, ou seja, devem produzir um terminal instalado ou desativado. Qualquer motivo que impeça a instalação/desativação, deve ser conhecido previamente, antes da visita.

21. Os terminais devem ser instalados corretamente, reduzindo a zero o índice de defeitos decorrentes de instalações incorretas.

22. As filiais devem receber os terminais a serem instalados com antecedência, para que os técnicos não fiquem ociosos a espera da chegada destes terminais.

VII.5. Os Habilitadores do Projeto

Como já foi dito, habilitadores são os fatores que habilitam ou capacitam as mudanças radicais que a Reengenharia de Processos procura introduzir. Porém, alguns aspectos devem ser examinados como limitadores do processo, ao inviabilizarem certos tipos de mudança. Vamos agora identificar esses habilitadores como capacitadores e limitadores, no caso da Credicard SA, tanto a nível tecnológico, como organizacional e de recursos humanos.

VII.5.1. Habilitadores Tecnológicos

Na empresa, encontramos três aspectos básicos que devemos ter em mente antes de iniciarmos o projeto do novo processo, e que podemos caracterizar como capacitadores e limitadores, a nível tecnológico. O primeiro é a boa infraestrutura interna disponível no que se refere ao desenvolvimento e implantação de sistemas e softwares. O segundo é a disponibilidade atual de equipamentos de tecnologia, como micro computadores, computadores de plataforma alta, telefones, fax, etc. O terceiro é a pouca disponibilidade de verbas para investimentos de grande porte. Vamos então abordar cada um dos casos.

O primeiro aspecto citado acima pode ser considerado como um excelente capacitador para uma grande variedade de sugestões que possam surgir no momento da redefinição. A empresa possui uma excelente condição interna para desenvolver e implantar sistemas e softwares para operarem num ambiente de hardware de plataforma alta, ou seja, no "mainframe", ou computador central, de grande capacidade de processamento.

Essa boa condição começa pela existência de uma equipe de desenvolvimento e manutenção de sistemas. A Credicard SA possui, dentro da Vice-Presidência de Operações e Tecnologia, uma superintendência exclusiva para lidar com todos os assuntos que se referem ao desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas (observe organograma em anexo).

Essa superintendência conta com uma série de analistas capazes de desenvolver qualquer tipo de sistema demandado pela empresa. Existe inclusive, um procedimento interno onde qualquer interessado, mediante aprovação por quem de direito, pode fazer uma solicitação de sistema (SS - vide anexo), à equipe de sistemas, que deverá então desenvolver e implantar o sistema solicitado, obedecendo é claro, a uma ordem de prioridades.

Apesar de a equipe de sistemas se encontrar atualmente bastante sobrecarregada, com uma série de tarefas a realizar, podemos encarar a ampla possibilidade de desenvolvimento de sistemas como um forte capacitador para o projeto do processo que realizaremos, pois os sistemas são capazes de viabilizar uma grande variedade de sugestões que possam surgir.

O segundo aspecto a ser analisado é a atual disponibilidade de equipamentos de tecnologia. É importante termos em mente o que a empresa dispõe no momento, para avaliarmos as atuais condições e, juntamente com a análise da possibilidade de investimentos que faremos a seguir, termos claro os fatores que capacitam e limitam o projeto.

A empresa dispõe atualmente de uma ampla e moderna rede de micro computadores. Tanto a matriz como todas as filiais e seus pólos centralizadores possuem um número suficiente de micro computadores, integrados localmente por redes. Está também já com verba aprovada, pronto para ser posto em prática, um projeto que terá como objetivo integrar a rede de micros de todas as filiais com a matriz, para facilitar o fluxo e a obtenção de informações.

Os computadores de plataforma alta, ou seja, o "mainframe" e os demais computadores principais, oferecem totais condições para que sejam implantados sistemas ou softwares, não se constituindo em limitações a qualquer tipo de implantação que seja necessária.

Além disso, a empresa possui também fax e linhas de telefone disponíveis em todas as filiais, pólos e na matriz. A comunicação via telefone ou fax é fácil e imediata entre a matriz e as filiais e pólos centralizadores.

O terceiro aspecto que devemos considerar na análise dos habilitadores tecnológicos é a pouca disponibilidade de verba para investimentos em equipamentos e material de tecnologia. Antes de iniciarmos o projeto, devemos ter em mente que a obtenção de verba para investimentos de grande porte em seu parque tecnológico é extremamente difícil, mesmo que seja provado que o investimento seria recuperado. A empresa possui orçamento anual pré-determinado, e seria extremamente difícil algum componente, ou mesmo alguns reunidos, conseguirem aprovação extra para investimentos de grande porte.

VII.5.2. Habilitadores Organizacionais e de RH

Podemos também citar três aspectos que consideramos fundamentais para a análise dos habilitadores organizacionais e de recursos humanos: a

qualificação dos funcionários, o dinamismo das mudanças e a própria estrutura organizacional atual.

O primeiro aspecto - a qualificação dos funcionários da empresa - é importante para a compreensão de uma série de possibilidades de que podemos dispor. Dado que a Credicard SA é uma empresa prestadora de serviços, que atua no ramo financeiro, a grande maioria de seus funcionários atua no planejamento e controle das atividades da empresa. Isso ocorre uma vez que o serviço em si (a concessão de crédito) é executado por intermédio de um objeto (o cartão) diretamente entre os clientes da empresa (associados, estabelecimentos e bancos). A empresa funciona portanto, como intermediária das relações entre seus clientes.

Dessa forma, a parte operacional é relativamente pequena, se comparada às tarefas de planejamento e controle, que demanda a maioria dos funcionários da empresa. Ocorre que, os funcionários encarregados do planejamento e controle necessitam de um grau de instrução maior. Portanto, o que notamos na Credicard SA, é que o número de funcionários com nível de instrução superior é bastante grande.

No caso específico do processo em estudo, podemos notar também uma predominância de funcionários com grau de instrução mais elevado. A grande maioria do pessoal das filiais, projetos de Telemática e tecnologia estabelecimentos tem no mínimo, superior incompleto. Temos também nesta categoria uma parte do pessoal de administração de rede, pólos centralizadores e microfilmagem, sendo que estes contam com pessoal de grau de instrução menor, como os técnicos de instalação e os operadores de microfilmagem e cadastramento.

Toda esta discussão foi feita com o intuito de concluir que, com pessoal mais qualificado, aumentam as possibilidades de se organizar o trabalho. Podemos por exemplo, organizar equipes com grau elevado de autonomia e poder de decisão; podemos minimizar os controles internos efetuados; podemos enfim, atribuir às pessoas, responsabilidades maiores e portanto, trabalhar com um maior leque de opções no que se refere à organização e administração do trabalho e dos processos da empresa.

O segundo aspecto importante a ser abordado é o elevado grau de dinamismo que a empresa possui no que se refere às mudanças organizacionais. Ao longo dos últimos anos, a empresa vêm sofrendo inúmeras mudanças em seu organograma, não só no que se refere ao rodízio de pessoal entre os diversos cargos, como também mudanças nos próprios cargos. Diversas novas gerências são criadas, e outras extintas, de forma freqüente.

Durante o período de realização deste trabalho, por exemplo, inúmeras mudanças ocorreram: as Superintendências da Vice-Presidência de Marketing foram completamente reestruturadas, e houve também uma mudança significativa na Vice-Presidência Comercial & Bancos. Aliás, a própria VP Comercial & Bancos, a cerca de um ano e meio atrás, era dividida em VP Comercial e VP Bancos.

Assim, a empresa possui uma excelente capacidade de se reorganizar rapidamente após mudanças em sua estrutura. Isso pode ser considerado como um importante capacitador, pois a Reengenharia de Processos prega justamente que sejam feitas mudanças radicais, sendo que a estrutura organizacional é freqüentemente alterada. Uma vez que a empresa tem se mostrado capaz de absorver mudanças de grande porte, o projeto do processo fica amplamente facilitado.

O que foi discutido até aqui mostra que a Credicard SA possui condições favoráveis para incorporar e administrar um variado leque de formas de organização referentes aos seus recursos humanos. Opções como equipes auto-suficientes, equipes de caso, trabalhador de caso, ou qualquer outra forma de organização, podem ser postas em prática e funcionar de forma eficiente, desde que obedecidas as condições mínimas necessárias.

O terceiro, e talvez mais importante habilitador a ser levado em consideração, é a própria forma de organização atual da empresa. Apesar de uma das idéias centrais da Reengenharia ser a de não se basear absolutamente em qualquer tipo de restrição, propor mudanças que levem a uma direção completamente oposta à adotada no que se refere à forma de organização do trabalho pode resultar em dificuldades muito grandes, que inviabilizariam nosso trabalho de forma específica.

Mais uma vez vale ressaltar que, em condições ideais, não poderíamos nos deixar limitar pelas atuais formas de organização da empresa no momento da redefinição. Porém, é preciso dizer também que as condições ideais pressupõem um tempo bem mais extenso do que o que temos disponível, além de uma série de outros fatores que só se encontram no momento em que um processo é efetivamente escolhido como alvo de redefinição.

Como nosso trabalho tem como objetivo também sua aplicação efetiva, não devemos propor fórmulas mirabolantes de organização do trabalho, que alterem substancialmente as relações internas ou externas da empresa. Podemos, é evidente, propor mudanças, até algumas mudanças de vulto, desde que observemos sempre seu grau de exequibilidade. Isso não faz com que abandonemos os princípios básicos da Reengenharia de Processos.

O que queremos dizer portanto, não é que estejamos atados às atuais formas de organização do trabalho na empresa. O que precisamos examinar com precisão, é a exequibilidade das mudanças que iremos propor. Devemos evitar mudanças organizacionais que impactem fortemente as relações internas e externas da empresa, que exigiriam um tempo e um cuidado maior, dificultando a execução do processo, no nosso caso específico.

Concluimos então, a visão do processo, apresentada neste capítulo. Temos então, condições de iniciar o projeto propriamente dito. O novo processo será abordado em todos os seus aspectos, no capítulo a seguir.

CAPÍTULO - VIII
O PROCESSO PROPOSTO

VIII.1. Introdução

Neste capítulo trataremos finalmente do processo por nós redefinido, abordando seus vários aspectos e definindo-o de maneira geral. Vamos procurar esclarecer todos os pontos relativos à sua forma de funcionamento, bem como as consequências que trará para a empresa.

Assim, vamos apresentar inicialmente uma comparação dos esquemas gerais de funcionamento do processo atual e do processo proposto. Comentaremos então, as diferenças fundamentais à nível macro entre os dois processos, o que funcionará também como uma introdução à apresentação do novo processo.

A seguir, passaremos ao exame dos componentes tecnológicos e dos documentos envolvidos no novo processo, que são na verdade os aspectos realmente inovadores e que o diferenciam do processo atual.

Apresentaremos então o fluxograma detalhado do novo processo, mostrando de maneira completa sua forma de funcionamento. No fluxograma estarão descritas todas as etapas do processo, quem executa cada etapa e a documentação e o fluxo de informações envolvido. Junto ao fluxograma, apresentaremos também uma explicação em forma de texto, para que a compreensão do processo seja facilitada.

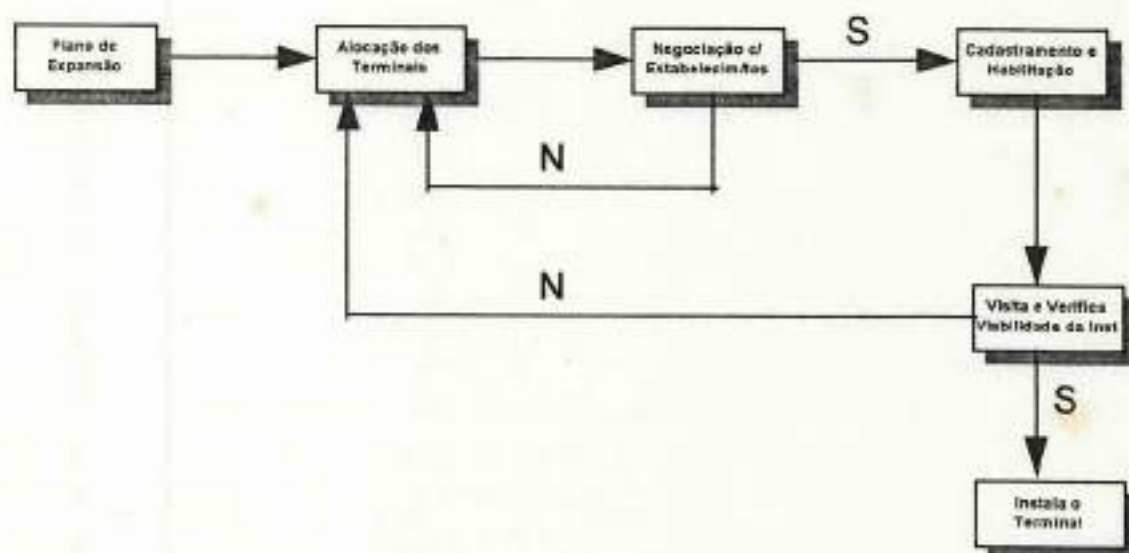
Posteriormente, passaremos a analisar a estrutura organizacional do processo, que tem por objetivo definir de forma clara e objetiva a nova estrutura administrativa responsável por sua execução e administração. Como serão propostas algumas mudanças no que se refere à execução das tarefas, precisamos então especificar os responsáveis pela execução e controle de cada uma delas, e do processo como um todo.

À seguir, passaremos ao estudo do sistema de medições e controle do processo. Uma vez que o processo foi radicalmente alterado, precisamos então redefinir também sua metodologia de tomada de dados e avaliação, para que ele possa ser corretamente controlado, de forma que seus resultados se mantenham nos patamares desejáveis.

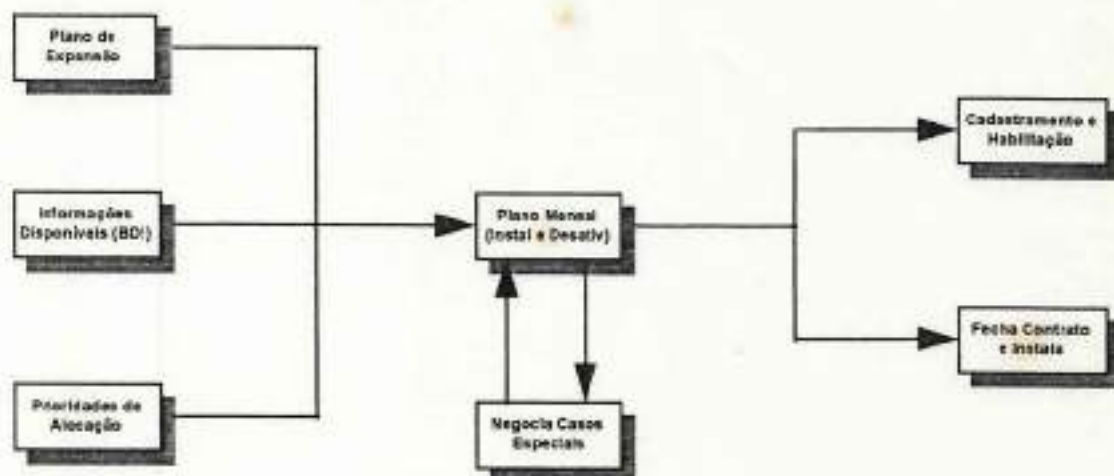
Finalizando o capítulo, vamos apresentar os benefícios concretos que o projeto proporcionará à empresa. Apresentaremos os benefícios qualitativos e os quantitativos, que mostrarão os resultados financeiros efetivos advindos da implantação do projeto.

VIII.2. Esquema Geral: Comparação

VIII.2.1. Processo Atual



VIII.2.2. Processo Proposto



Observando os esquemas gerais apresentados acima, podemos identificar inicialmente um diferencial fundamental entre os dois processos: enquanto o processo atual não se utiliza de qualquer tipo de informação prévia a respeito dos estabelecimentos envolvidos, o novo processo é inteiramente baseado em informações a respeito destes estabelecimentos.

Como explicaremos adiante, o processo proposto tem como suporte um banco de dados (BD1), com diversas informações relativas aos estabelecimentos filiados à Credicard SA. Com este banco de dados, será possível por exemplo, saber previamente se o estabelecimento está disposto a fechar o contrato e operar com um terminal, ou ainda, se possui condições técnicas para a instalação imediata do terminal.

Dessa forma, podem ser eliminadas algumas etapas do processo anterior, e reduzidas a zero o número de visitas improdutivas aos estabelecimentos. O fechamento do contrato por exemplo, como veremos adiante, será feito pelo próprio técnico de instalação (que não precisará negociar com o estabelecimento), no momento da instalação. As instalações não efetuadas por inviabilidade técnica serão também eliminadas por completo.

Além desta diferença básica, podemos notar também outras mudanças fundamentais. Observe que enquanto o processo atual é inteiramente seqüencial, com cada etapa dependendo da execução da etapa anterior, o processo proposto faz com que grande parte das tarefas sejam executadas paralelamente, o que possibilita uma redução drástica na eficiência e no tempo de execução do processo. Além disso, na maioria dos casos, as tarefas são independentes, podendo ser realizadas independentemente do estágio das tarefas anteriores ou posteriores.

Vamos agora apresentar os componentes tecnológicos envolvidos na execução do processo proposto, para podermos posteriormente analisar o seu fluxograma, onde será possível constatar em detalhes as mudanças à nível macro discutidas acima.

VIII.3. Componentes Tecnológicos do Processo

O processo proposto funciona tendo como base três sistemas inteligentes e dois bancos de dados que inexitem no processo atual, e que agilizam e simplificam sobremaneira seu fluxo. Vamos agora explicar detalhadamente cada um deles:

VIII.3.1. Banco de Dados 1 (BD1):

O BD1 é um banco de dados que contem toda a base de informações de todos os estabelecimentos filiados à Credicard SA. Atualmente, existe um banco de dados aberto à consulta (Cadastro de Estabelecimentos - CE) que contém toda a espécie de informações necessárias a respeito destes estabelecimentos.

O que nosso projeto propõe portanto, é que sejam acrescidas algumas informações ao CE, para que seja então constituído o BD1, que é o banco de dados que fornecerá as informações necessárias para o correto andamento do fluxo que explicaremos adiante. As informações a serem acrescidas ao CE para transforma-lo no BD1 são:

- Disposição do estabelecimento em assinar o contrato para instalação de um terminal POS (contrato de tecnologia), aceitando totalmente suas condições. Com essa informação, que deverá constar para todos os estabelecimentos filiados, teremos condições de saber previamente, se o estabelecimento aceita fechar o contrato e receber o terminal ou não. Saberemos antecipadamente portanto, se o estabelecimento deve ser designado ou não para receber um terminal POS. Essa informação constará no BD1 da seguinte forma:

DISPOSIÇÃO CONTRATO TECNOLOGIA: S (sim) ou N (não)

- Condições técnicas do estabelecimento para a instalação do terminal. Com esta informação, teremos condições de saber antecipadamente se o estabelecimento oferece condições técnicas para a imediata instalação de um terminal POS, ou se a instalação exigirá algumas reformas, impedindo a instalação imediata do terminal. Essa informação constará do BD1 da seguinte forma:

*CONDIÇÕES DE INSTALAÇÃO: 1 (possível imediatamente) ou
2 (necessita reformas)*

VIII.3.2. Banco de Dados 2 (BD2):

O BD2 é um banco de dados compartilhado, com acesso a consulta e alteração para todos os departamentos envolvidos no fluxo do processo. Ele representa o plano mensal de operação, pois contém informações relativas à todas as instalações e desativações que deverão ser efetuadas no mês, seu estado atual e suas condições.

O BD2 se origina do cruzamento entre o relatório mensal de prioridades, (que será visto adiante), o plano de expansão e o BD1. Após o cruzamento, o BD2 lista os estabelecimentos envolvidos no mês, as filiais a que pertencem, a operação que sofrerão (instalação ou desativação), a condição de aceitação do contrato e o campo de condição (instalação imediata ou com necessidade de reformas).

Além disto, possui também os campos que serão preenchidos no decorrer do processo, que são: o campo que relaciona o número do terminal a ser instalado (no caso de desativação o número do terminal já vem especificado), o campo que registra se o terminal já foi cadastrado e habilitado, os campos de infraestrutura e negociação (só para os casos que necessitam reformas) e o campo de status (se a operação já foi efetuada ou não).

Os registros em BD2 obedecem à codificação padrão já existente na empresa, que é feita da seguinte forma:

- Estabelecimento: número de filiação do estabelecimento;
- Filial: código da filial (códigos atualmente em vigor);
- Número do Terminal: cada terminal possui um número de registro;
- Operação: 1 - Instalação; 2 - Substituição; 3 - Desativação; (códigos em uso)
- Contrato: "OK" quando se estabelec. já aceitou previamente; "Negociar" se não;
- Condição (só p/ instalação): 1 ou 2 (observar codificação do BD1 acima);
- Negociação: "OK" se aceitou as condições para execução das reformas;
- Infraestrutura: "OK" quando já implantada;
- Cadastramento: "OK" quando cadastrado;
- Status: "OK" quando operação já foi efetuada;
- Campos com "-" não necessitam da referida operação;

Observe um exemplo do BD2 em seu estado inicial, logo após o cruzamento do Relatório de prioridades com o BD1 e o plano de expansão:

Banco de Dados 2 (BD2) - Exemplo

Tela Principal

No. Estabelec	Filial	No. Terminal	Opera ção	Contrato	Condição (inst)	Negocia ção	Infra estrutura	Cadastr.	Status
4856632	02		1	OK	1	-	-		
5587412	02	09612145	3	-	-	-	-		
2556998	03		1	OK	1	-	-		
2121478	03		1	-	2				
3659655	03		1	OK	1	-	-		
2010147	04	19203631	3	-	-	-	-		
3216548	41		1	NEGOC	1	-	-		
6587422	42		1	OK	1	-	-		
5878789	37		1	OK	2				
3232658	37		1	OK	1	-	-		
2147885	37	19205458	3	-	-	-	-		
5487456	09		1	NEGOC	1	-	-		
5433281	16		1	OK	1	-	-		

Listagem por Estabelecimento:

Estabelec:	Razão Social:	Filial:
Endereço Completo:	Nome p/ Contato:	Fone:
No. Terminal:	Operação:	Condição:
Negociação	Infraestrutura:	Cadastram:
Contrato:	STATUS:	

Além disso, o BD2 também armazena a informação de quantos terminais disponíveis cada filial possui, ou seja, quantos estabelecimentos de cada filial podem ser cadastrados manualmente. Os terminais disponíveis ocorrem quando a filial designa no relatório de prioridades menos estabelecimentos do que o número de terminais que o plano de expansão lhe designou, somado às desativações a serem executadas. Assim, temos a terceira tela do BD2:

Listagem por Filial

Filial	No. Terminais Disponíveis	No. Terminais Cadastr. p/ Instalação	No. Terminais Instalados
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			

VIII.3.3. Sistema Inteligente 1 (S1)

O S1 é um sistema simples, cuja função é elaborar o "Relatório de Target e Captura" (que será visto a seguir), que fornecerá subsídios para as filiais determinarem os estabelecimentos que serão designados a receberem os terminais. Uma vez que todas as informações se encontram no computador central da empresa, o sistema S1 teria como função buscar essas informações e elaborar o relatório citado acima. A elaboração deste sistema não se constitui portanto, em tarefa muito complexa ou demorada.

VIII.3.4. Sistema Inteligente 2 (S2)

O S2 é o sistema que faz o cruzamento entre o BD1, o plano de expansão e o relatório de prioridades (que será visto à seguir), dando origem ao banco de

dados BD2. Ele verifica os estabelecimentos designados pelas filiais para receberem os terminais POS e, através das informações disponíveis no BD1, monta o banco de dados BD2, já disponibilizando todas as informações possíveis para os estabelecimentos em questão.

Além disso, já dispara também uma mala direta específica para cada um dos estabelecimentos que constam do BD2, informando a respeito da operação que sofrerão. A mala direta será discutida mais adiante.

VIII.3.5. Sistema Inteligente 3 (S3)

O S3 é um sistema também muito simples e de fácil execução. Sua função é colocar em operação (habilitar p/ operação) os terminais que foram já instalados e testados. Atualmente isto é feito pessoalmente pelo pessoal de administração de rede. O sistema faria isto "on-line", ou seja, logo que o campo "instalação" do BD2 fosse preenchido com "OK", o sistema S3 habilitaria automaticamente para operação o referido terminal.

VIII.4. Documentos do Processo Proposto

VIII.4.1. Relatório de Target e Captura

O Relatório de Target e Captura é o relatório fornecido pelo sistema S1, e tem como objetivo fornecer subsídios para os gerentes das filiais determinarem de maneira correta e eficiente a alocação dos terminais POS que têm a negociar. Com a alocação dos terminais feita de maneira eficiente (de preferência nos estabelecimentos que executam mais transações), aumenta a porcentagem de transações feitas via POS, o que representa uma vantagem para a empresa, pois o processamento manual (transação normal), é mais oneroso e trabalhoso.

O Relatório de Target e Captura deve fornecer portanto, para cada filial, as seguintes informações:

- Listagem em ordem decrescente por volume de transações, dos estabelecimentos que executaram mais de 200 transações no mês anterior, não possuem terminal POS e aceitam as condições do contrato de instalação;
- Listagem em ordem crescente por volume de transações, dos estabelecimentos que executaram mais de 200 transações no mês anterior, não possuem terminal POS e não aceitam as condições do contrato de instalação;
- Listagem dos estabelecimentos que possuem terminal POS e executaram menos de 200 transações no mês anterior;
- Listagem em ordem decrescente, dos estabelecimentos de maior faturamento, que não possuem terminal POS, com a informação relativa à aceitação das condições do contrato;
- Porcentagem de transações efetuadas via POS em relação ao volume global de transações da filial;
- Porcentagem do faturamento capturado via POS em relação ao faturamento global da filial;

VIII.4.2. Relatório de Prioridades

O Relatório de Prioridades é um banco de dados (em microcomputador), onde cada filial lista em ordem decrescente de prioridade, os estabelecimentos que foram designados para receberem os terminais POS, e aqueles que foram

selecionados para terem seus terminais retirados (desativação). O código é o convencional da empresa: 1 para instalação 2 para substituição e 3 para desativação.

Ao elaborarem esse relatório, as filiais já saberão antecipadamente pelo relatório de target e captura, a condição do estabelecimento, ou seja, se ele necessita de reformas ou não aceita as condições do contrato. De qualquer forma, podem incluir estes estabelecimentos no relatório de prioridades e partir para uma negociação mais intensa com eles, uma vez que todas as informações negativas a respeito da aceitação do contrato e condições de instalação constarão no BD2, após o cruzamento. Caso realmente não cheguem a um acordo, basta retirar o estabelecimento do BD2, que o estabelecimento imediatamente abaixo na lista de prioridades será automaticamente anexado. Caso o acordo seja fechado, alteram-se as informações em BD2, liberando a instalação.

O relatório de prioridades pode ter quantos estabelecimentos a filial desejar. Caso tenha menos estabelecimentos do que o número de terminais definido, o número de terminais disponíveis da filial será atualizado. Caso possua mais, serão anexados ao BD2 somente o número pertinente de estabelecimentos.

Observe abaixo um modelo de relatório de prioridades:

Estabelecimento	Operação
2547896	1
5454877	1
2365874	1
1214789	1
3256987	1
1897268	1
1214789	1
3936581	1
1973589	3
4547893	3
2858571	3

VIII.4.3. Plano de Expansão

O Plano de Expansão não será alterado, ficando exatamente como é atualmente, ou seja, um documento que informa, para cada filial, o número mensal (meta) de terminais que devem ser negociados para o período.

A diferença é que este plano será agora elaborado em um banco de dados (em microcomputador), para que possa então ser cruzado com o BD1 e o relatório de prioridades, de forma a gerar então o BD2.

VIII.4.4. Borderô de Tecnologia

O Borderô de Tecnologia é o único documento em papel que será utilizado no processo, além dos contratos de tecnologia. Ele tem a função de acompanhar e identificar cada um dos terminais, registrando e protocolando as datas relevantes e servindo também para o cadastramento inicial destes por parte do controle de rede.

Observe a seguir um modelo de Borderô de Tecnologia (elaborado pelo autor)

OPERAÇÃO: (1 - INSTALAÇÃO; 3 - DESATIVAÇÃO)

NÚMERO DO TERMINAL

DADOS DO ESTABELECIMENTO - PARA USO DO TÉCNICO DE INSTALAÇÃO

No. FILIAÇÃO

RAZÃO SOCIAL

FILIAL

NOME COMERCIAL

ENDEREÇO

BAIRRO

CIDADE

UF

FONE

NOME P/ CONTATO

PARA USO DA FILIAL

DATA DE RECEBIMENTO DO TERMINAL

ASSINATURA DO GERENTE RESPONSÁVEL

PARA USO DO TÉCNICO DE INSTALAÇÃO

FUNCIONÁRIO

No FUNCIONAL

DATA DE INSTALAÇÃO / DESATIVAÇÃO


ASS. DO FUNCIONÁRIO


Declaro e confirmo que, no dia ____ de _____ de 19 ____, foi instalado (retirado) no estabelecimento especificado neste documento, um terminal POS de propriedade da Credicard SA Administr. de Cart. Crédito

PROTOCOLO DO ESTABELECIMENTO

VIII.5. Fluxograma do Processo Proposto

O fluxograma do processo proposto encontra-se à seguir. Para facilitar a compreensão, observe o fluxograma juntamente com a explicação que procederemos agora. Inicialmente, vamos apresentar a legenda dos símbolos utilizados no fluxograma:

 = arquivo em microcomputador

 = banco de dados

 = sistema inteligente

O processo se inicia com o sistema S1* fornecendo o Relatório de Target e Captura* para todas as filiais. Os gerentes das filiais analisam o relatório, e elaboram então o Relatório de Prioridades* que é a relação em ordem preferencial dos estabelecimentos designados a receberem os terminais POS, ou sofrerem as desativações, em software de microcomputador.

Paralelamente, a divisão de Planejamento da Unidade de Negócios POS elabora o Plano de Expansão*, também em microcomputador. Esse plano é baseado na posição atual da rede de terminais de cada filial, e na determinação do número anual de terminais a serem negociados, o que é feito pela alta gerência da empresa.

Os dois documentos são então submetidos à aprovação por parte dos superintendentes regionais mais o de planejamento. Feitas as alterações determinadas, os documentos são aprovados. Inicia-se então, o cruzamento desses documentos com o banco de dados BD1*, cruzamento este que é executado pelo sistema inteligente S2*. Deste cruzamento, resulta o banco de dados BD2*, que é o plano mensal de operação pois contém os estabelecimentos envolvidos, sua atual condição e a operação que sofrerão.

* Observar a explicação detalhada feita acima

O BD2 é um banco de dados compartilhado, que pode ser consultado a qualquer momento e simultaneamente por qualquer um dos envolvidos no processo. Pode ser também alterado por pessoas autorizadas, a todo o momento e simultaneamente. Funciona portanto, como um plano de ação "on-line", pois indica em tempo real a posição dos estabelecimentos no que se refere às condições de instalação ou desativação (cadastramento, terminal a ser instalado, etc.). Dessa maneira, os envolvidos no processo são capazes de determinar quais tarefas podem e devem ser executadas com uma simples consulta ao BD2.

Com a elaboração do BD2, o sistema S2 já dispara automaticamente uma mala direta endereçada aos estabelecimentos. As malas diretas são específicas para cada tipo de estabelecimento segundo as informações que constam do BD1. A mala direta é endereçada aos seguintes estabelecimentos:

- Estabelecimentos designados para terem seus terminais desativados;
- Estabelecimentos designados para instalação, que aceitam previamente as condições do contrato de tecnologia e possuem condições para instalação imediata (informações do BD1);

Esses casos representam cerca de 80% das operações a serem efetuadas. Os demais casos, que requerem uma negociação específica sobre as condições do contrato de tecnologia ou dos gastos para instalação, exigem uma visita de pessoal qualificado, dispensando o envio da mala direta.

Paralelamente à tudo isso, após a aprovação do Plano de Expansão, a divisão de Planejamento inicia a compra ou a requisição (no caso de já terem sido comprados anteriormente) dos terminais junto à Hypercom, que é a fornecedora. No caso de compra, cabe à essa divisão o controle a respeito dos recibos de compra, que devem ser arquivados.

Ainda na divisão de Planejamento, para cada terminal é designado um Borderô de Tecnologia, em três vias, do qual é preenchido apenas o campo do número do terminal. A terceira via é enviada à divisão de controle de rede, enquanto as duas primeiras vias são enviadas juntamente com os terminais para as filiais, via transportadora externa.

Com o banco de dados BD2 pronto e os terminais já a disposição nas filiais, iniciam-se então as operações propriamente ditas. É a partir daí que cada um dos departamentos e divisões passa a trabalhar de forma paralela, agilizando o fluxo do processo.

As filiais, ao receberem os terminais, protocolam o recebimento no Borderô, e devolvem a segunda via para a divisão de planejamento, que arquivará o

documento. Deixam então à disposição os terminais acompanhados da primeira via do Borderô, sobre os quais passa a ter responsabilidade.

Através de consulta simples ao BD2, o pessoal de campo verifica os estabelecimentos específicos que têm que visitar. São eles:

- Os estabelecimentos que não aceitam as condições do contrato de tecnologia, representados no BD2 pela mensagem "Negoc" no campo "Contrato": neste caso, deve-se negociar pessoalmente o contrato com o estabelecimento. Caso o contrato seja fechado, altera-se o campo "Contrato", substituindo a mensagem "Negoc" por "OK". Caso contrário, deleta-se o estabelecimento do BD2, que buscará automaticamente o próximo na lista de prioridades.
- Os estabelecimentos que necessitam de reformas para a instalação do terminal, representados no BD2 pelo código "2" no campo "Condição": neste caso, deve-se negociar com o estabelecimento os gastos para a instalação. Caso seja fechado o acordo, cadastra-se um "OK" no campo "Negociação". Caso contrário, deleta-se o estabelecimento do BD2, que buscará automaticamente o próximo na lista de prioridades.

A divisão de Controle de Rede, por sua vez, inicia o processo de cadastramento e habilitação dos terminais. Com o recebimento da terceira via dos Borderôs, cadastra os terminais na tela TPBC, que entre outras funções, relaciona o terminal ao estabelecimento no qual será instalado. Digita então o número do terminal no BD2. Posteriormente, habilita o terminal no TNMS (plataforma de teste), preenchendo então com um "OK" o campo "Cadastramento" do BD2.

Os técnicos da divisão de instalação podem também iniciar seu trabalho. Com uma simples consulta ao BD2, verificam os estabelecimentos que já se encontram em condições de serem visitados para a execução da operação (instalação ou desativação) à qual foram designados. Um estabelecimento encontra-se em condições de ser visitado por um técnico de instalação nos seguintes casos:

- *Instalação:* Os campos do BD2 podem estar preenchidos da seguinte forma:

No. Estabelec	Filial	No. Terminal	Operação	Contrato	Condição (Inst)	Negociação	Infra estrutura	Cadastr.	Status
.....	cadastrado o No. do Terminal	"1"	"OK"	"1" ou "2"	"-" ou "OK"	"-" ou "OK"	"OK"	

• *Desativação:* Os campos do BD2 podem estar preenchidos da seguinte forma:

No. Estabelec	Filial	No. Terminal	Opera ção	Contrato	Condição (inat)	Negocia ção	Infra estrutura	Cadastr.	Status
*****	****	ja vem cadastrado	"3"	"OK"	

O técnico de instalação consulta então o BD2 e verifica os estabelecimentos que obedecem às condições acima. No caso de instalação, pega o terminal junto com a primeira via do Borderô de Tecnologia mais o Contrato de Tecnologia. Preenche na própria filial os dados do Borderô que lhe cabem. Visita então o estabelecimento, instala e testa o terminal e treina os funcionários do ponto de venda. O estabelecimento deverá assinar o contrato (que já foi negociado anteriormente) e protocolar o Borderô.

Ao final do dia, o técnico retorna à filial, cadastra "OK" no campo "Status" do BD2, envia os contratos para a microfilmagem (via malote) e envia os Borderôs protocolados (via malote) para a divisão de instalação em São Paulo, onde estes serão arquivados.

O processo de desativação é semelhante. Após consultar no BD2, o técnico preenche um Borderô, visita o estabelecimento e recolhe o terminal. O Estabelecimento protocola o Borderô, que será enviado via malote para a divisão de instalação em São Paulo, onde será arquivado. O técnico cadastra então um "OK" no campo "Status".

Quando o campo "Status" de uma operação é cadastrado com "OK", entra em funcionamento o sistema S3. Ele verifica o tipo de operação efetuada e faz a função pertinente: se for instalação, habilita automaticamente o terminal para operação; se for desativação, faz o descadastramento do terminal (tela TPBC), desabilitando-o para operação e teste.

A Gerência de Desenvolvimento de Produção por sua vez, verifica no BD2 os estabelecimentos que aceitaram o contrato de instalação ("OK" no campo "Contrato"), necessitam de reformas para instalação ("2" no campo "Condição"), e aceitaram essas reformas ("OK" no campo "Negociação"). Projetam e implantam a infraestrutura necessária, cadastrando então "OK" no campo "Infraestrutura".

Como pode ser visto, o banco de dados compartilhado BD2 possibilitou que todas as Gerências e Divisões envolvidas no processo executassem suas tarefas

simultaneamente, evitando a execução sequencial de tarefas que só prejudica e atrasa a execução do processo.

O fluxo do processo deve também obedecer a um cronograma rígido, para que não ocorram atrasos indesejáveis. Observe então este cronograma, mostrado por meio de um exemplo:

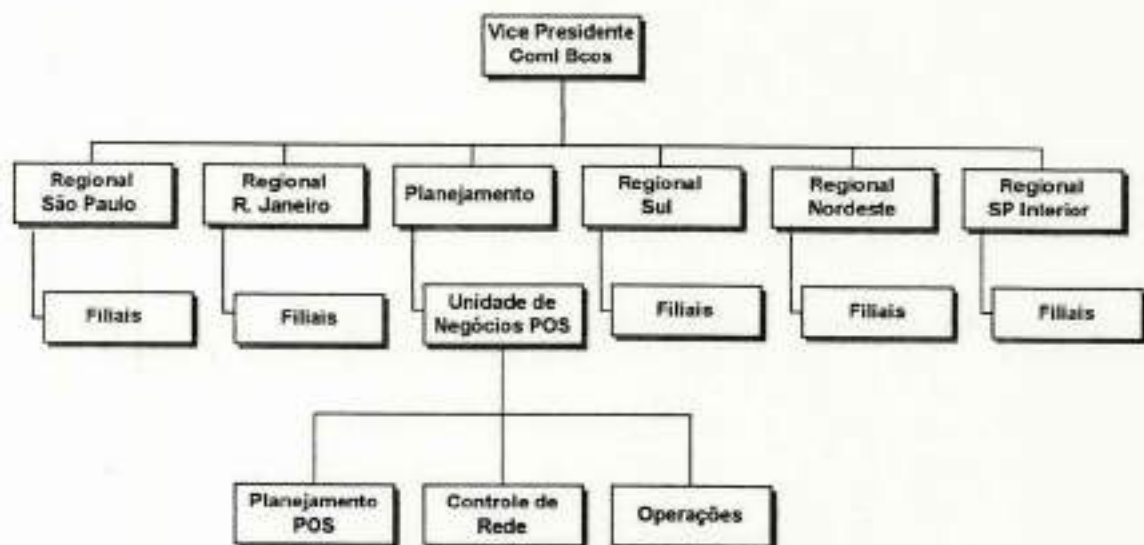
Exemplo de Cronograma: Expansão da Rede para Setembro/94

Tarefa	Prazo
Elaboração do Relatório de Prioridades de Setembro	até 3o. dia útil de agosto/94
Elaboração do Plano de Expansão de Setembro	até 3o. dia útil de agosto/94
Aprovação dos documentos acima	até 6o. dia útil de agosto/94
Banco de Dados BD2 pronto	até 8o. dia útil de agosto/94
Mala Direta Enviada	até 12o. dia útil de agosto/94
Terminais e Borderôs já disponíveis nas filiais	até último dia útil de agosto/94
Todas as Operações do BD2 efetuadas	até último dia útil de setembro/94

VIII.6. Estrutura Organizacional

VIII.6.1. A Nova Estrutura

O novo processo prevê uma mudança na estrutura organizacional com o intuito de eliminar alguns problemas detectados no processo atual. Vamos apresentar a nova estrutura para passarmos então à sua discussão:



A principal modificação consiste na criação da "Unidade de Negócios POS", que terá nível de gerência e será subordinada a atual superintendência de Planejamento Comercial & Bancos. Como unidade de negócios, esse componente será o responsável único por tudo o que se refere aos terminais POS, desde o planejamento da rede até o seu controle e manutenção.

Essa unidade de negócios possuirá três divisões, responsáveis por etapas específicas do processo. São elas: Divisão de Planejamento, Divisão de Controle de Rede e Divisão de Operações. Mais adiante detalharemos as funções de cada uma delas.

Com isso, a Unidade de Negócios POS aglutinará todas as tarefas do processo que atualmente se encontram dispersas por alguns componentes da empresa, e que de alguma forma se relacionam com os terminais POS.

Passarão portanto para a Unidade de Negócios POS as seguintes funções:

Função	Componente Atual que a Executa
Planejamento administração e controle de toda a rede de terminais;	Tecnologia Comercial & Bancos
Relação com as filiais sobre qualquer aspecto relativo aos terminais;	Tecnologia Comercial & Bancos
Responsabilidade sobre qualquer assunto relativo aos terminais POS que envolvam de alguma forma os estabelecimentos ou bancos.	Tecnologia Comercial & Bancos
Planejamento administração e controle de todas as instalações e desativações	Administração de Rede
Coordenação de todo o processo de cadastramento e habilitação dos terminais	Administração de Rede (Pólos Centralizadores)
Monitoração da Rede de Terminais, detecção de falhas e desconexões	Administração de Rede
Administração e operacionalização de qualquer aspecto técnico relativo aos terminais junto aos estabelecimentos	Administração de Rede
Compra dos terminais e relação com o fornecedor (Hypercon)	Desenvolvimento de Produção

Se observarmos com atenção, veremos que a mudança organizacional não foi muito drástica. Apenas um componente foi criado (Unidade de Negócios POS). De resto, houve apenas uma movimentação de funções que passaram de componentes diversos para a Unidade de Negócios.

Os componentes que cederam funções para a Unidade de Negócios não foram extintos, uma vez que realizam uma série de tarefas além das relacionadas aos terminais POS. O restante da estrutura portanto, permaneceu intacta.

VIII.6.2. Responsabilidades na Nova Estrutura

Vamos agora detalhar as funções e responsabilidades de cada componente e divisão envolvidos no processo. Para completar a análise, vamos também apresentar a estrutura de cargos exigida pela nova forma de organização, pois é importante que tenhamos os funcionários qualificados corretamente para cada tipo de função a ser realizada.

A seguir apresentamos então, as folhas de definição de cada uma das divisões da Unidade de Negócios POS:

Folha de Definição de Estrutura: Unidade de Negócios POS

Componente: Gerência Geral da Unidade

Cargo do Responsável: Gerente

Superior Imediato: Superintendente de Planejamento Comercial & Bancos

Subordinados Imediatos: Analistas Responsáveis Pelas Divisões (3 analistas)

Funções / Responsabilidades:

- Administrar e coordenar o processo a nível global
- Responsabilidade sobre o desempenho global do processo
- Centralizar a comunicação com o restante da empresa em todos os assuntos referentes aos terminais POS
- Planejar e controlar o processo tanto em aspectos gerais como específicos

Folha de Definição de Estrutura: Unidade de Negócios POS

Componente: Divisão de Planejamento

Cargo do Responsável: Analista Pleno ou Analista Sr.

Superior Imediato: Gerente da Unidade de Negócios

Subordinados Imediatos: 1 Analista Jr e 1 Auxiliar Administrativo

Funções / Responsabilidades:

- Elaboração do plano de expansão juntamente com o gerente
- Compra dos terminais e relação com o fornecedor (Hypercon)
- Relação e comunicação com as filiais, estabelecimentos e demais envolvidos no processo. Centralizar as informações relativas à rede de terminais.
- Fazer a manutenção e atualização do banco de dados BD1, junto com as filiais
- Centralizar as informações e o controle da Redeshop (novo produto - ver capítulo 2)

Folha de Definição de Estrutura: Unidade de Negócios POS

Componente: Divisão de Controle de Rede

Cargo do Responsável: Analista Sr.

Superior Imediato: Gerente da Unidade de Negócios

Subordinados Imediatos: Equipe de Monitoração de Rede (analistas pleno e Jr) e equipe de Cadastramento e Habilitação (auxiliares administrativos)

Funções / Responsabilidades:

- Efetuar e controlar todo o processo de cadastramento e habilitação de todos os terminais da empresa
- Monitorar a rede de terminais para garantir seu perfeito funcionamento
- Garantir qualquer aspecto técnico relativo ao funcionamento da rede de terminais

Folha de Definição de Estrutura: Unidade de Negócios POS

Componente: Divisão de Operações

Cargo do Responsável: Analista Pleno ou Sr.

Superior Imediato: Gerente da Unidade de Negócios

Subordinados Imediatos: Equipe de Técnicos alocados em todas as filiais

Funções / Responsabilidades:

- Administrar e controlar todo o processo de operações (instalações e desativações) em todo o Brasil
- Responsabilidade sobre a correta instalação dos terminais
- Responsabilidade sobre o treinamento dos estabelecimentos no que se refere à operação dos terminais
- Administrar e responder pelas prioridades de instalação

VIII.7. Sistema de Medições e Controle

Para que o processo seja bem administrado e funcione de forma eficiente, é preciso que seus responsáveis possuam à disposição informações pertinentes e fideis sobre seu real estado de operação. Com informações precisas, podem controlar o processo mantendo seus resultados em níveis satisfatórios, ou mesmo trabalhar no sentido de melhorar estes resultados.

Assim, é importante definir um sistema claro e padronizado de obtenção de dados, para que se tenha sempre em mãos as informações realmente relevantes para o controle do processo, de modo que se possa estabelecer comparações e fixar metas para seus resultados.

Vamos então apresentar os indicadores de desempenho que serão adotados para a administração e o controle do processo. Vamos apresentar também a metodologia de coleta de dados para a confecção destes indicadores.

VIII.7.1. Indicadores Globais

Como indicadores globais vamos utilizar aqueles que refletem os resultados globais do processo, e que envolvem de certa forma todas as divisões da Unidade de Negócios.

Indicador Global de Desempenho 1: Porcentagem executada de operações do BD2

Detalhamento: É a porcentagem de operações (instalações e desativações) efetivamente realizadas no mês, em relação à quantidade determinada inicialmente no BD2

Meta p/ Manutenção: 100% das operações determinadas devem ser executadas até o final do Mês.

Método de Coleta de Dados: Relatório gerado por Sistemas no final do mês, listando os estabelecimentos que possuem "OK" cadastrado no campo "Status" do BD2, e contando esses estabelecimentos, além do número total de estabelecimentos do BD2, de onde se calcula o indicador.

Responsabilidade pelo Indicador: Gerente da Unidade de Negócios

Indicador Global de Desempenho 2: Satisfação dos estabelecimentos

Detalhamento: Mede o nível geral de satisfação dos estabelecimentos com o processo, e tudo o que se refere aos terminais POS (prazo de instalação, treinamento, funcionamento do terminal, tempo de processamento, etc.)

Meta p/ Manutenção: média entre 4,3 e 4,7 (ver abaixo)

Método de Coleta de Dados: O pessoal de campo, ao visitar um estabelecimento que possui terminal POS, deve fazer o responsável preencher um questionário respondendo:

- "Que nota você atribuiria à Credicard SA no que se refere a seu terminal POS (incluindo prazo de instalação, treinamento, funcionamento do terminal, tempo de processamento, etc.)? sendo:

0 = péssimo e 5 = excelente"

Responsabilidade pelo Indicador: Gerente da Unidade de Negócios

VIII.7.2. Indicadores Específicos

Os indicadores específicos visam avaliar as funções executadas por cada uma das divisões da Unidade de Negócios, de modo que se possa controlar mais especificamente cada uma das etapas do processo. Observe então os esquemas:

Indicador Específico de Desempenho 1: Obediência ao prazo de chegada dos terminais e borderôs às filiais.

Detalhamento: Mede a porcentagem com que os terminais e borderôs estão efetivamente à disposição dos técnicos nas filiais, evitando com que estes fiquem ociosos.

Meta p/ Manutenção: zero dias além do prazo estipulado (ver cronograma acima)

Método de Coleta de Dados: Simples exame da 2a. via dos borderôs de tecnologia, que contém o protocolo da data de chegada dos terminais às filiais

Responsabilidade pelo Indicador: Divisão de Planejamento da Unidade de Negócios POS

Indicador Específico de Desempenho 2: Número Total Diário de Terminais Cadastrados e Habilitados

Detalhamento: Mede a capacidade e a produtividade no processo de cadastramento e habilitação dos terminais (TPBC e TNMS), para que sejam então liberados para a instalação.

Meta p/ Manutenção: a ser determinada

Método de Coleta de Dados: Contagem manual do número de borderôs operacionalizados no dia, antes de seu arquivamento.

Responsabilidade pelo Indicador: Divisão de Controle de Rede

Indicador Específico de Desempenho 3: Número Diário de Visitas por Técnico

Detalhamento: Mede o número médio de visitas diárias que cada técnico vêm fazendo

Meta p/ Manutenção: a ser determinada

Método de Coleta de Dados: Nos Borderôs de Tecnologia as datas de visita estão protocoladas. Determinar um dia específico, contar quantos borderôs foram protocolados neste dia e dividir pelo número total de técnicos da empresa.

Responsabilidade pelo Indicador: Divisão de Controle de Rede

VIII.8. Benefícios do Projeto

VIII.8.1. Benefícios Qualitativos

1. Maior Rapidez no Crescimento da Rede de Terminais

Como discutimos no capítulo 4, a rede de estabelecimentos é atualmente o principal diferenciador entre as empresas concorrentes; e quanto maior o nível de automação dessa rede, melhor será sua qualidade. Assim, ao permitir que mais terminais sejam instalados em um menor espaço de tempo, o novo processo estará contribuindo em muito para a melhoria da rede de estabelecimentos e portanto, aumentando a competitividade da empresa em relação à concorrência.

2. Introdução de Tecnologia nos Processos Administrativos

O novo processo abre uma perspectiva que vêm sendo pouco explorada atualmente na empresa. É a idéia de que é possível introduzir o uso de tecnologia nos processos, sem a necessidade de investimentos vultuosos. A simples introdução de um banco de dados compartilhado (BD2) foi capaz de modificar e melhorar substancialmente o processo, o que pode ser feito com os recursos atualmente disponíveis na empresa.

Os recursos que a área de sistemas oferece, juntamente com o equipamento atual disponível, já é capaz de melhorar substancialmente muitos dos processos da empresa. Caso não optem pela Reengenharia de Processos, que destrói completamente o processo para criar outro, a introdução de sistemas inteligentes poderia ser introduzida para se obter uma melhoria de menor vulto, sem necessidades de grandes mudanças.

3. Aumento do Nível de Satisfação dos Clientes

Com o novo processo, a empresa sem dúvida estará prestando um serviço de melhor qualidade a seus clientes externos. Para o estabelecimento, a instalação e o início de funcionamento do terminal no ato da assinatura do contrato evita a longa espera pela instalação que atualmente ocorre após o fechamento do contrato. Para o associado, a empresa poderá oferecer um maior número de estabelecimentos equipados com terminais em um menor espaço de tempo, o que atualmente é o maior diferenciador em relação à concorrência, como discutimos no capítulo 4. Assim, é normal que aumentem os níveis de satisfação desses clientes com a empresa.

4. Reforço ao Enfoque por Processos

Com a implantação do projeto, que se baseará fundamentalmente no enfoque do processo como um todo, em detrimento de suas tarefas isoladas, a empresa estará dando continuidade ao seu esforço de conscientizar seus funcionários a esse respeito. Isso já foi iniciado com a Reengenharia do processo de aquisição de contas novas, com a gerência da empresa procurando estabelecer uma comunicação com todos os seus funcionários neste sentido.

Com nosso projeto, ajudaremos a incutir na cultura da empresa, a idéia de que todos devem trabalhar com o objetivo de melhorar os resultados globais do processo, atuando de maneira interativa com todos os setores envolvidos, ao invés de apenas se preocupar com sua tarefa específica.

VIII.8.2. Benefícios Quantitativos

Para compreendermos melhor os benefícios quantitativos que o projeto trará, vamos abordar inicialmente um aspecto importante, a respeito dos custos envolvidos.

O terminal POS instalado, que realiza mais de 200 transações mensais já recupera todos os custos envolvidos para sua aquisição e operação. Se por um lado a empresa possui uma série de gastos como a compra do terminal, gastos de instalação, cadastramento, monitoração, etc., por outro, economiza gastos que ocorreriam caso o terminal não existisse, como todo o processamento manual dos CVs e RVs* confecção de boletins de proteção, atendimento a estabelecimentos, etc. Assim, o terminal que realiza mais de 200 transações mensais paga-se a si próprio.

Deste forma, o valor que é cobrado aos estabelecimentos pelo uso do terminal entra como receita pura e simples, ou seja, entra como lucro líquido. Assim, quanto mais terminais instalados a empresa possuir, maior será o lucro que obterá, pois os valores entram sem necessidade de se descontar qualquer despesa, que já foram pagas automaticamente pelas 200 transações mínimas realizadas pelos terminais.

* Ver capítulo II

Para iniciar nossa demonstração de resultados, vamos apresentar a quantidade de técnicos que atualmente trabalham exclusivamente na instalação e desativação dos terminais da Credicard SA:

REGIÃO	No. DE TÉCNICOS
Rio de Janeiro e Região	7
Norte e Nordeste	9
São Paulo e Região	9
Região Sul	5
TOTAL	30

A empresa possui também, um estudo já realizado que mostra o número médio de visitas (instalação ou desativação), que cada técnico realiza por dia. O estudo aponta:

Número Médio de Visitas Diárias por Técnico: 4 Visitas / Dia

É Agora que aparece o maior diferencial proposto por nosso projeto. Atualmente, os técnicos só podem iniciar as visitas após a chegada das Fichas Cadastrais de Tecnologia* aos pólos centralizadores, e o seu cadastramento, o que leva alguns dias. Assim, as visitas do mês só se iniciam efetivamente a partir do quarto ou quinto dia útil.

No nosso projeto, desde o primeiro dia do mês os técnicos já se encontrariam liberados para executarem as visitas, pois todas as informações necessárias estariam no BD2. As visitas se iniciariam portanto, no primeiro dia do mês, paralelamente ao processo de cadastramento.

Assim, temos então o número total de visitas que podem ser feitas no mês, considerando-se que um mês tem em média 22 dias úteis:

$$30 \text{ técnicos} \times 4 \text{ visitas/dia técnico} \times 22 \text{ dias/mês} = \mathbf{2.640 \text{ Visitas/mês}}$$

Como discutimos no Capítulo VIII, todas as visitas são produtivas (produzem uma instalação ou uma desativação). Apresentaremos agora, outro dado relevante para a demonstração de resultados, também obtido junto à empresa:

* Ver Capítulo VI

No. Médio de Solicit. de Desativação / No. Médio Total de Solicit. \approx 10%

Ou seja, de todas as solicitações que são encaminhadas pelas filiais, 10% aproximadamente são solicitações de desativação, e 90% são solicitações de instalação. Assim, podemos tirar o seguinte resultado:

Expansão Máxima Mensal da Rede de Terminais (Considerando as Desativações) = $0,9 \times 2.640 = 2.376$ Terminais.

O número médio mensal da meta de expansão não ultrapassa os 1.000 ou 1.500 terminais. Assim, verificamos que o novo processo seria capaz de instalar 100% da meta de expansão. Atualmente este percentual gira em torno de 47,58% (ver capítulo VI).

• **Análise Financeira:**

Para procedermos à análise financeira, consideramos os seguintes aspectos: O valor mensal cobrado por cada terminal é R\$ 50,00 (desprezamos a correção pelo IPCR, que foi baixa no período). O primeiro valor é cobrado um mês após a instalação.

Vamos tomar como exemplo, o período de maio a agosto/94, que foi o período analisado no capítulo VI. Segundo o processo atual tivemos (ver tabela da pág. 91):

	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
No. Terminais Instalados	321	322	336	674	
Receita Mês Anterior	****	16.050,00	16.100,00	16.800,00	
Receita Acumulada	****	16.050,00	32.150,00	48.950,00	82.650,00

- Receita Mês Anterior = receita proporcionada pelos terminais instalados no mês anterior;
- Receita Acumulada = receita total obtida no mês (computados todos os terminais instalados até o mês anterior)

Com o nosso projeto, a quantidade de terminais instalados no mês seria igual a meta de expansão. Teríamos então (ver tabela da pág. 91):

	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
No. Terminais Instalados	1.241	967	527	1000	
Receita Mês Anterior	****	62.050,00	48.350	26.350,00	
Receita Acumulada	****	62.050,00	110.400,00	136.750,00	186.750,00

Tivemos então, com o processo atual (considerando apenas as instalações efetuadas no período), uma receita líquida acumulada de **R\$ 82.650,00**. Com o novo processo teríamos, como foi provado acima, uma receita líquida acumulada de **R\$ 186.750, 00**. Portanto, com o novo processo, as receitas líquidas acumuladas no período seriam **126% maiores**.

O ganho de 126% se aplica para o período analisado. As quantidades instaladas e as metas de expansão variam mês a mês, mas podemos sempre esperar um aumento de 115% a 130% nas receitas mensais com o novo projeto. Isso ocorre pois ele permitiu que um número bem maior de visitas mensais fossem feitas, o que aumentará consideravelmente o número de terminais instalados, aumentando então as receitas.

Convém observar também, que todos os recursos necessários ao novo projeto podem ser obtidos internamente, como os sistemas a serem desenvolvidos e os bancos de dados compartilhados; não haverá necessidade de contratação de pessoal; não será necessário qualquer investimento sensível. Aumentamos portanto a receita em 126% sem qualquer aumento nas despesas. Apenas será necessário tempo hábil e muito trabalho e organização, para que os ganhos demonstrados acima passem a ser reais

Como podemos observar, o ganho é realmente muito superior ao atual. Com isto, atingimos os objetivos da Reengenharia de Processos, que pregam melhorias superiores a 80%. Os enormes ganhos fazem valer o esforço de elaboração e implantação do projeto, que sem dúvida consistem em tarefas complexas e demoradas.

CAPÍTULO - XIX
ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

XIX.1. Introdução

Vamos finalmente passar ao detalhamento da última etapa de nosso projeto: a orientação para sua implantação. Abordaremos todos os aspectos necessários para a correta implementação do novo processo, para que a transição ocorra de maneira completa e eficiente, sem atropelos ou improvisações que poderiam inicialmente comprometer seu correto funcionamento.

O plano de implantação de um projeto de Reengenharia de Processos é particularmente importante na medida em que aborda em detalhes uma transição radical. Todo um procedimento já instalado e perfeitamente absorvido pela empresa deve ser substituído por outro completamente diferente. Grande parte das tarefas que são realizadas diariamente serão alteradas; e mesmo as tarefas e funções gerenciais já arraigadas nos setores administrativos sofrerão alterações. Com tudo isso, torna-se fundamental que o plano de implantação seja bem claro, determinando de forma precisa e eficiente todas as medidas que devem ser tomadas para que o novo processo possa ser posto em prática.

O plano de implantação do nosso projeto foi então dividido em sete etapas básicas que, após cumpridas rigorosamente, permitirão a empresa que o projeto seja finalmente posto em prática. Algumas das etapas são bastante simples, outras são mais complexas e demoradas. A seguir detalhamos então, cada uma destas etapas.

XIX.2. Comunicação Inicial

Chamamos de comunicação inicial a parte que consiste no primeiro passo do plano de implantação. Trata-se de informar a toda a empresa, a todos os funcionários e principalmente ao pessoal diretamente envolvido com o processo atual (que já deveriam estar sabendo que o processo estava sendo reprojetoado), que o projeto do novo processo se encerrou, e que a empresa passará então à etapa de implantação.

Essa etapa inicial tem como função simplesmente alertar a empresa para o fato da mudança que será promovida, o que é de particular importância para os departamentos envolvidos com o processo atual. Visa informar a todos que em breve, o novo processo será efetivamente posto em prática, uma vez que estão começando a serem tomadas as medidas para isso. Assim, além de informar os envolvidos com o processo, serve também para informar inicialmente aqueles que deverão trabalhar para que o processo seja implantado.

A comunicação inicial é muito importante para que todo o restante da fase de implantação se processe de modo eficiente e tranquilo. Para tanto, é necessário que possua algumas características particulares. São elas:

Comunicação em Alto Nível:

A comunicação inicial deve ser ampla e genérica, ou seja, deve tratar em alto nível tudo que se referir ao novo processo. Deve evitar entrar em detalhes a respeito da nova estrutura, do novo fluxo ou de qualquer aspecto referente ao funcionamento processo que será implantado. Deve apenas informar que o processo atual será "substituído" por outro diferente, e que a empresa esta iniciando as providências para esta "substituição".

Conclamar e Motivar os Funcionários

Na comunicação inicial, devemos ter um particular cuidado para não causar desconfiança e receio nos funcionários. É evidente que a reação inicial de quem trabalha diretamente com o processo atual deve ser contraria à mudança, pois possuem um receio natural de perder posição ou mesmo o emprego. A mudança radical sempre causa mais medo e desconfiança do que empolgação. Precisamos portanto, causar o efeito contrário. No nosso caso específico, não haverá cortes, simplesmente reestruturações. Isso deve ser comunicado, com o intuito de fazer não só com que o clima de receio acabe, mas também fazer com que se crie um clima de otimismo e cooperação com a implantação que ocorrerá.

XIX.2.1. Quem deve Fazer

A comunicação inicial na Credicard SA deverá ser feita pela Vice Presidência de Recursos Humanos, que é a responsável por todo e qualquer assunto relacionado aos funcionários da empresa. Porém, deverão participar também a alta gerência, representada pela figura do Presidente, que deverá deixar claro o seu apoio ao projeto, conclamando todos a colaborar; e a equipe que no momento vêm coordenando os esforços de Reengenharia que estão sendo postos em prática na empresa.

XIX.2.2. Como deve ser Feita

A comunicação inicial deve ser efetuada por intermédio de um veículo que consiga atingir todos os funcionários da empresa, independentemente do cargo ou função que exercem. Atualmente na empresa, existem dois veículos importantes que deverão ser utilizados:

- Destaques: Jornal mensal da empresa que circula por todos os funcionários. Nele deve ser veiculado um artigo de destaque, que fará a comunicação inicial;
- Informativo RH: Folheto que circula por toda a empresa comunicando algum assunto específico. É também um bom veículo de comunicação;

XIX.3. Elaboração da Parte Sistêmica

Com elaboração da parte sistêmica queremos nos referir ao desenvolvimento e disponibilização de todos os recursos tecnológicos que o novo processo utilizará durante seu funcionamento. Assim, cabe a equipe de sistemas da empresa o desenvolvimento e a disponibilização dos seguintes componentes tecnológicos, de acordo como foram especificados no capítulo VIII:

- Sistema Inteligente S1;
- Sistema Inteligente S2;
- Sistema Inteligente S3;
- Banco de Dados BD1 (estrutura disponibilizada para a entrada de dados);
- Banco de Dados BD2 (estrutura disponibilizada para receber os dados);
- Padronização do "layout"* do Relatório de Prioridades e do Plano de Expansão;

Vamos nos abster de entrar em detalhes técnicos a respeito da elaboração dos componentes acima, pois fugiríamos do escopo deste trabalho. Podemos apenas dizer que são perfeitamente possíveis de serem desenvolvidos, exatamente de acordo como especificamos no capítulo VIII.

Cabe apenas colocar que os desenvolvimentos devem ser tratados como prioridades dentro do cronograma do pessoal de sistemas. Os componentes tecnológicos envolvidos no processo não podem se constituir no gargalo de tempo para que o processo seja implantado, uma vez que existem tarefas que demandarão tempo e esforço bem maior, como a obtenção dos dados para a constituição do BD1, que veremos a seguir.

Assim, deverá ser de responsabilidade do Superintendente de Sistemas da empresa toda a coordenação e acompanhamento do processo de desenvolvimento dos componentes necessários. Assim, ganhariam a devida importância dentre as tantas solicitações que a equipe de sistemas recebe mensalmente.

* "layout" é o formato dos documentos, especificando como devem ser feitos e em que software, para que a equipe de sistemas possa desenvolver o sistema que fará os cruzamentos necessários e que envolvem os documentos citados.

XIX.4. Montagem do BD1

Como discutimos no capítulo VIII, o BD1 é obtido acrescentando-se algumas informações ao CE, que é o cadastro geral dos estabelecimentos filiados à Credicard SA. As informações a serem adicionadas se referem às condições de instalação do equipamento no estabelecimento e à disponibilidade de aceitação do contrato de tecnologia (ver capítulo VIII) por parte do estabelecimento.

É necessária portanto, a coleta desses dados para todos os estabelecimentos filiados à empresa, ou pelo menos inicialmente para aqueles que possuem um maior movimento ou faturamento. Isso deve ser feito pelo pessoal de campo da VP Comercial & Bancos, que fazem visitas periódicas a todos os estabelecimentos filiados.

A VP Comercial & Bancos possui uma excelente estrutura de visitação aos estabelecimentos. Cada filial é mapeada e dividida em zonas e núcleos, de modo que cada um dos promotores de campo cuida de uma área determinada e conhece bem os estabelecimentos que ficam sob sua responsabilidade. Cada promotor faz visitas periódicas aos estabelecimentos de sua área para manutenção (entrega de Comprovantes de Venda, sinalização, etc.). É justamente aproveitando essas visitas periódicas que será estruturada a montagem e manutenção do BD1.

O pessoal de campo receberá então dois documentos específicos para cada estabelecimento, que deverão ser utilizados a cada visita feita em cada um deles: a ficha de visita e um checklist. A ficha de visita (que deverá ser elaborada pela divisão de planejamento da UNPOS) servirá para saber previamente se o estabelecimento está disposto a aceitar o contrato de tecnologia; o checklist (elaborado pela divisão de instalação), será padronizado e servirá para identificar se o estabelecimento oferece condições de instalação.

Apresentamos a seguir um exemplo de como poderia ser a ficha de visita. O checklist não passa de uma série de itens de cunho técnico que devem ser verificados pelo promotor. Caso o estabelecimento obedeça a todos os itens, possuirá condições de instalação imediata.

Ficha de Visita - Cadastro BD1

Reg: 34.876

Filial: 23 - Vale do Paraíba

Zona: 398

Núcleo: 008

No. Filiação: 4585698

Razão Social: Colina Restaurante e Pizzaria Ltda

Nome Comercial: Pizzaria Colina

Endereço: Rua dos Açores 452

Bairro: Vila Sônia

Cidade: Caraguatatuba

Estado: SP

Telefone: 8471254

Nome p/ Contato: Walter

CONTRATO DE TECNOLOGIA:

☐ SIM

☐ NÃO

Observações: _____

CONDIÇÕES DE INSTALAÇÃO:

☐ OK

☐ SC

Observações: _____

Durante a visita ao estabelecimento, o promotor negocia o contrato de tecnologia com o estabelecimento. Preenche a ficha de visita com um "SIM", se o estabelecimento aceitou o contrato e um "NÃO" caso contrário. Se obteve um "SIM", verifica através do checklist as condições de instalação. Caso possua condições para a instalação imediata, preenche a ficha de visita com um "OK". Caso contrário, preenche com um "SC" (sem condições)

Após preencher a ficha de visita, envia a mesma para a divisão de planejamento da UNPOS, que deverá providenciar o cadastro das informações no CE, que será então chamado de BD1.

Cabe lembrar que a empresa já vem empregando o método das fichas de visita para a negociação de seu novo produto, a Redeshop (ver capítulo II). Já possui portanto, toda a estrutura para a confecção, emissão e distribuição dessas fichas, o que vem a facilitar o método escolhido.

A montagem do BD1 é sem dúvida nenhuma, a parte mais complexa e demorada de toda a fase de implantação do processo redefinido. A Credicard SA possui mais de cem mil estabelecimentos filiados no Brasil, o que demandará um tempo razoável para a visitação de todos eles. Porém, cada filial tem conhecimento acerca de quais são seus principais estabelecimentos, o mesmo ocorrendo com cada um dos promotores com relação aos estabelecimentos de sua área. Com esses principais estabelecimentos já cadastrados, pode-se iniciar o processo, dando continuidade ao restante das visitas com o novo processo já em vigor.

XIX.5. Preenchimento dos Cargos

Como já discutimos, o novo processo criou uma nova gerência: a Unidade de Negócios POS, que possui três divisões. Também não eliminou nenhuma gerência, apenas fez uma movimentação de funções. É necessário portanto, que sejam designadas as pessoas que passarão a ocupar os novos cargos que foram criados, que são: a gerência da UNPOS, e o comando de suas três divisões: divisão de planejamento, controle de rede e instalação.

Acreditamos que, como houve apenas uma movimentação de funções entre alguns departamentos da empresa, uma movimentação de pessoas será suficiente para preencher os cargos. Em nosso ponto de vista, não será necessário nenhuma contratação, pois bastará alocar as pessoas responsáveis pelas atuais funções nos novos departamentos em que estas funções se encontram.

A função do preenchimento dos cargos deve ficar sob responsabilidade da VP de Recursos Humanos. Tudo que nos cabe colocar é a descrição de cargos e funções que foi feita no capítulo VIII, para cada um dos novos cargos. Baseada nesta descrição, os responsáveis da VP de Recursos Humanos devem promover a correta alocação das pessoas nos novos cargos.

Esta também não deve se constituir numa tarefa complexa, ou que demande muito tempo ou esforço. Principalmente numa empresa como a Credicard SA, extremamente dinâmica e que promove constantemente diversas alterações de estrutura e movimentação entre os cargos, não deve se constituir portanto, num gargalo para a implantação do processo.

XIX.6. Treinamento Gerencial

O treinamento gerencial deve ser aplicado para todos os superintendentes, gerentes e analistas envolvidos de forma direta com o processo atual ou com o novo processo. Deverá portanto, ser executado após a definição das pessoas que ocuparão os novos cargos demandados pelo novo processo. Participarão do treinamento portanto:

- Gerente da UNPOS;
- Analistas responsáveis pelas três divisões da UNPOS;
- Gerentes das Filiais;
- Gerentes e analistas da atual Superintendência de Produção;
- Superintendente de Produção.
- Superintendentes da VP Comercial & Bancos;
- Gerente responsável pela Microfilmagem;

O treinamento terá a função de explicar de forma clara e precisa todos os aspectos referentes ao novo processo. Trata-se no fundo, de explicar aos participantes, como será em detalhes o novo processo que será implantado, do qual participarão diretamente. Após esta explicação, passa-se então à explicação das novas funções e responsabilidades gerenciais de cada um dos participantes. Neste treinamento, deve ficar definido portanto:

- A nova distribuição de funções: devem ficar claras as novas responsabilidades de cada cargo, com especificação detalhada da movimentação de funções descrita no capítulo VIII.
- A padronização das relações entre os departamentos da nova estrutura: os responsáveis devem definir e padronizar as formas de relação e comunicação que irão manter quando estiver em vigor o novo processo.

Este treinamento deverá ser ministrado pela VP de Recursos Humanos, juntamente com os responsáveis pela Reengenharia na empresa. Deverá ser executado no final do processo de implantação, as vésperas do início de seu funcionamento, de modo que tudo que será discutido seja posto em prática imediatamente, e não seja simplesmente engavetado e esquecido.

XIX.7. Treinamento Operacional

O treinamento operacional deve ser ministrado a todos os funcionários que participarão do processo, sejam eles analistas, auxiliares administrativos ou gerentes. Tem como finalidade explicar em detalhes toda a parte operacional que compõe o fluxo do processo.

Inicialmente, devem ser ministrados os treinamentos operacionais específicos, que visam basicamente explicar o modo de operação dos componentes tecnológicos do processo. São eles:

- **Treinamento sobre o BD2:** Ministrado pela equipe responsável pelo desenvolvimento do BD2, deve ser oferecido aos funcionários dos departamentos que lidarão diretamente com este banco de dados que são: técnicos e analistas da divisão de instalação, gerentes, promotores e volantes das filiais, todos os funcionários da divisão de controle de rede e Desenvolvimento de Produção. Deve explicar em detalhes o BD2, e sua forma de funcionamento e operação.

- **Relatório de Prioridades:** Ministrado pela equipe de sistemas, deve ser oferecido ao gerente e aos volantes das filiais. Deverá detalhar como deve ser elaborado, mostrando o software que será utilizado e como deverá ser o "layout" do documento.

- **Plano de Expansão:** Ministrado pela equipe de sistemas, deve ser oferecido ao gerente da UNPOS e aos analistas da divisão de planejamento. Deve também explicar a forma como deverá ser elaborado, o software utilizado e o "layout" do documento.

Após terem sido ministrados os treinamentos específicos acima, todos os departamentos envolvidos devem participar do treinamento geral sobre o fluxo do processo. Esse treinamento visa deixar claro todo e qualquer aspecto operacional do processo: Como os borderôs serão enviados, como os documentos serão transmitidos, enfim, toda a parte operacional que envolve as relações entre os departamentos e que compõem o fluxo do processo.

Após o treinamento operacional, os departamentos serão capazes então, de efetivamente dar início ao novo processo. Enquanto o treinamento gerencial cuidou dos aspectos administrativos e funcionais, o treinamento operacional detalhou as funções operacionais fundamentais para o correto andamento do processo.

XIX.8. Elaboração do Material

Finalmente, para que o processo possa então ser posto em prática, devem ser providenciados todos os materiais de apoio necessários. Os materiais de apoio são aqueles que serão utilizados no processo, e que atualmente não se encontram disponíveis, ou não são utilizados no processo atual. Identificamos basicamente dois tipos de material que devem ser providenciados para que o processo possa efetivamente ser posto em prática. São eles:

- Os Borderôs de Tecnologia: estes documentos não se encontram a disposição atualmente na empresa, por ser um documento novo, proposto juntamente com o projeto do novo processo. O departamento de compras deve então se encarregar de tomar as providências a esse respeito. Deve, através do modelo proposto, pesquisar preços e mandar confeccionar alguns lotes destes borderôs. Além disso, deve transforma-lo em item de estoque, de modo que seu abastecimento passe a ser controlado pelo sistema inteligente que o departamento de compras possui atualmente.

- Os textos das Malas Diretas: as malas diretas endereçadas aos estabelecimentos contemplados no plano de atividades do mês (BD2), devem possuir textos padronizados e bem elaborados, para cada tipo de caso. Existem basicamente os seguintes casos, que merecerão textos específicos:

- Instalação Simples: (contrato aceito e condições de instalação OK);
- Desativação;
- Instalação Negociada (contrato aceito, mas sem condições de inst.);
- Negociação (não aceita o contrato de tecnologia)

Os textos deverão ser elaborados pelo departamento de Marketing a Estabelecimentos, responsável pela comunicação com os estabelecimentos. Após a elaboração dos textos, estes devem ser padronizados, para que a mala direta possa então ser enviada mensalmente, dentro dos prazos estipulados.

XIX.9. Cronograma de Implantação

O plano de implantação do nosso projeto foi então dividido em sete etapas básicas que, após terem sido rigorosamente cumpridas, permitirão que o novo processo passe efetivamente a funcionar. Algumas dessas etapas podem ser executadas simultaneamente, enquanto outras devem ser cumpridas de maneira seqüencial.

No esquema a seguir, determinamos a ordem com que devem ser executadas, mostrando quais funcionam como pré-requisitos para as outras, e quais podem ser executadas simultaneamente.



Baseado no esquema acima e no detalhamento feito neste capítulo, e tendo em mente ainda as atuais condições da empresa, vamos propor um cronograma que deve servir como parâmetro para o processo de implantação. Este cronograma terá como função principal orientar e servir como base de comparação. Os prazos podem variar de acordo com as prioridades que forem atribuídas a cada etapa. Observe então o cronograma (supondo que a fase de projeto se encerrou em Janeiro de 95):

ETAPAS	INÍCIO	CONCLUSÃO
Comunicação Inicial	Janeiro - 95	Janeiro - 95
Elaboração da Parte Sistemica	Janeiro - 95	Janeiro - 96
Montagem do BD1	Janeiro - 95	Dezembro - 96
Preenchimento dos Cargos	Setembro - 96	Outubro - 96
Treinamento Gerencial	Outubro - 96	Novembro - 96
Treinamento Operacional	Novembro - 96	Dezembro - 96
Elaboração do Material	Janeiro - 96	Julho - 96
INÍCIO DA OPERAÇÃO	Janeiro - 97	

Podemos observar então, que o principal fator limitador do tempo de implantação é a montagem do banco de dados BD1. De fato, obter informações a respeito de mais de cem mil estabelecimentos é uma tarefa que consumirá um prazo estimado de dois anos.

É possível contudo, iniciar a operação do novo processo após um ano, em Janeiro de 96. Até lá, o BD1 já estaria com os principais estabelecimentos cadastrados, e todos os demais itens do plano de implantação executados. Porém, não poderíamos garantir o correto funcionamento do processo, caso fossem selecionados estabelecimentos ainda não cadastrados. Desta forma, é preferível que a operação se inicie com o BD1 completamente pronto.

Um prazo de dois anos para a implantação de um projeto de Reengenharia pode ser considerado um prazo normal. Como as mudanças propostas são geralmente muito radicais, necessitam de um tempo elevado para poderem se processar de maneira eficiente.

CAPÍTULO - XX

CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS

Como discutimos durante os capítulos anteriores, aplicar a Reengenharia de Processos em uma empresa não é uma tarefa simples, que pode ser posta em prática a qualquer momento. Trata-se sim, de uma iniciativa complexa, que requer um envolvimento total de todos os setores da empresa, principalmente da alta gerência, que é quem deve patrocinar o processo.

Seria impossível portanto, simplesmente desenvolver e implantar um projeto de Reengenharia de Processos em uma empresa que nem sequer pensou a respeito do assunto. Para que a Reengenharia dê certo, é preciso que seja considerada como uma iniciativa prioritária dentro da empresa. Todos devem estar a par do projeto e colaborar com ele, com o respaldo da alta gerência, ou seja, a empresa toda deve estar envolvida com a iniciativa, que deve vir de cima para baixo.

O que queremos dizer portanto, é que existem dois tipos básicos de empresas no que se refere à Reengenharia: as que estão em meio a um processo de Reengenharia e as que não estão; não existe o meio termo. Com isso, queremos concluir que só é possível realizar um projeto de Reengenharia em uma empresa que de fato esteja em meio a uma iniciativa de Reengenharia.

Convém também destacar que, para a elaboração de um projeto de Reengenharia, devem ser conhecidos aspectos globais a respeito da organização, seu posicionamento estratégico e a atual conjuntura mercadológica que enfrenta. Isso seria impraticável caso ficássemos restritos ao nosso departamento, pois as informações as quais teríamos contato seriam extremamente específicas e não satisfariam as necessidades existentes para a elaboração de um projeto destes.

Dessa forma, podemos dizer que a oportunidade de realizar um projeto de Reengenharia de Processos que nos foi dada é extremamente rara. São poucas as empresas que se encontram completamente envolvidas em um esforço deste tipo, como é o caso da Credicard SA. Além disso, destaca-se a oportunidade que teve o autor de fazer um rodízio por todas as áreas da empresa. Com isso, pode coletar os dados globais relativos à estratégia da empresa e à atual conjuntura mercadológica por que passa. Sem essas informações, seria impraticável também a realização deste trabalho.

Aproveitamos então esta oportunidade para desenvolver um trabalho sobre Reengenharia de Processos. Com isso, julgamos ter contribuído para aumentar as obras a respeito do assunto, bastante escassas atualmente, devido à novidade do tema. Aliado a isso, conseguimos também trazer excelentes resultados para a empresa, como vimos no capítulo VIII.

Outro aspecto importante a ser destacado, é a metodologia por nós empregada neste trabalho. A Reengenharia não possui um componente teórico rígido, que proponha uma metodologia padronizada de projeto e implantação. As linhas gerais da teoria da Reengenharia de Processos são bastante claras, mas a maneira como deve ser executada varia de acordo com os diversos autores e a empresa onde é aplicada.

Procuramos portanto, propor uma metodologia de trabalho que se adequasse da melhor maneira possível à Credicard SA. Para isso, usamos a experiência de algumas empresas, e lançamos mão de recursos propostos por alguns autores renomados no assunto. Além disso, a metodologia seguida neste trabalho foi elaborada tendo em mente alguns conceitos de engenharia de produção que acreditamos terem tornado esta metodologia mais clara e racional, e com maiores probabilidades de sucesso.

No que concerne ao novo processo por nós proposto, julgamos ter conseguido um resultado altamente satisfatório. Conseguimos aumentar os resultados do processo em algo em torno de 120%, sem que para isso tivessem que ser feitos investimentos vultuosos, contratações ou aquisições de grande porte. Todos os recursos necessários para o funcionamento do novo processo podem ser obtidos dentro da própria empresa, com o trabalho de seus funcionários. Com isso, julgamos ter tornado o projeto mais viável de ser aplicado.

Apesar disso, vimos que o tempo de implantação do projeto - de 1,5 a 2 anos - é razoavelmente longo, justamente pelo fato de ele depender exclusivamente do esforço e do trabalho dos funcionários da empresa. Porém, durante a etapa de implantação, o processo atual pode funcionar normalmente. Não existe a indesejável etapa de transição, onde geralmente os resultados são altamente comprometidos. O trabalho de implantação é feito paralelamente às tarefas atuais de cada um, de modo que o desempenho atual é no mínimo mantido.

Assim, julgamos ter atingido os objetivos deste trabalho. Aplicando alguns conceitos da engenharia de produção, desenvolvemos um projeto, desde a idéia até a implantação, com o intuito melhorar de alguma forma os resultados de uma empresa. Fizemos isso, utilizando-se de uma técnica moderna e até agora pouco explorada: a Reengenharia de Processos.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

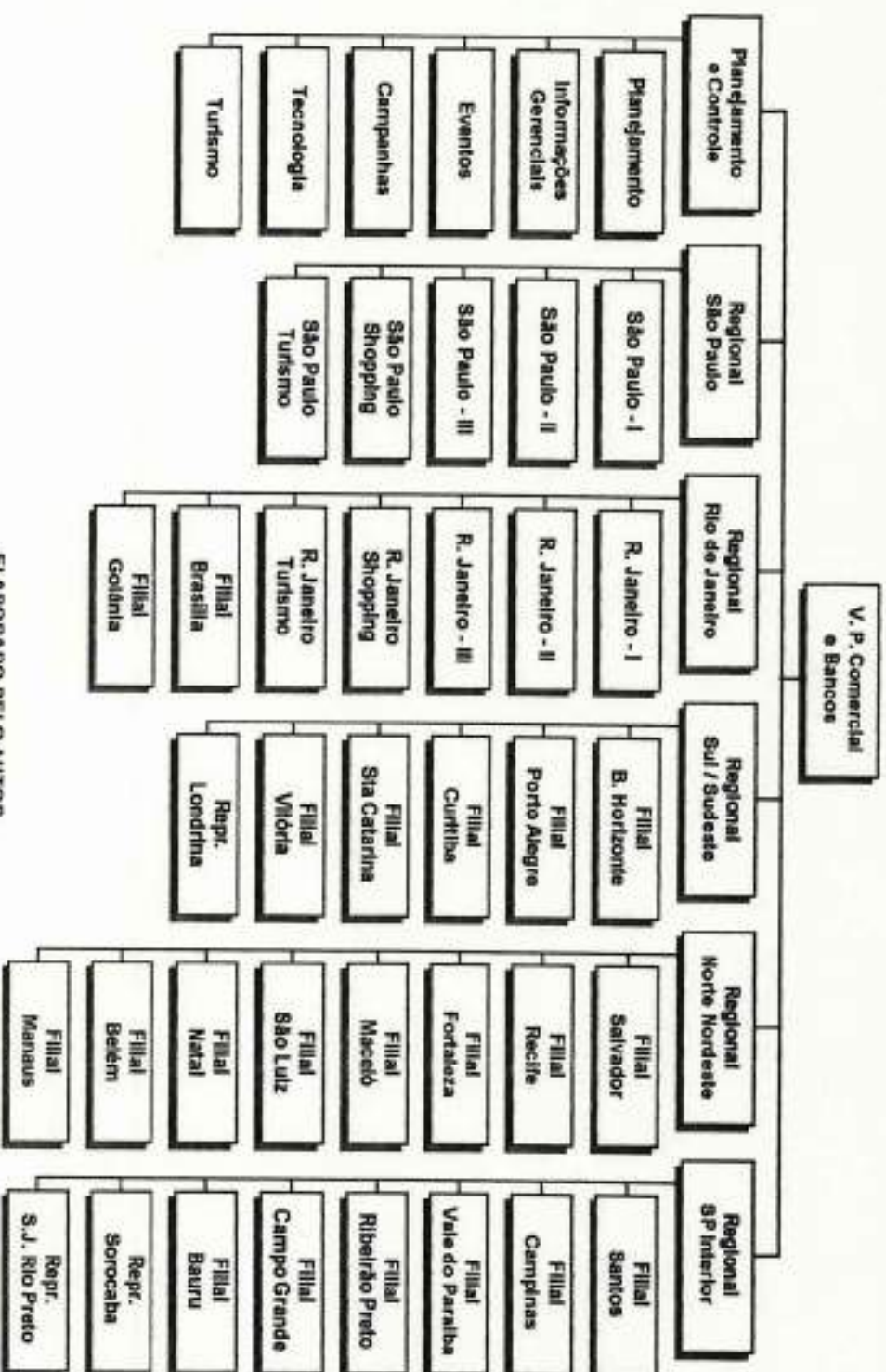
HAMMER, Michael & CHAMPY, James - *Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1.993.

DAVENPORT, Thomas H. - *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1.993.

MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel - *Reengenharia: Restruturando Sua Empresa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1.993.

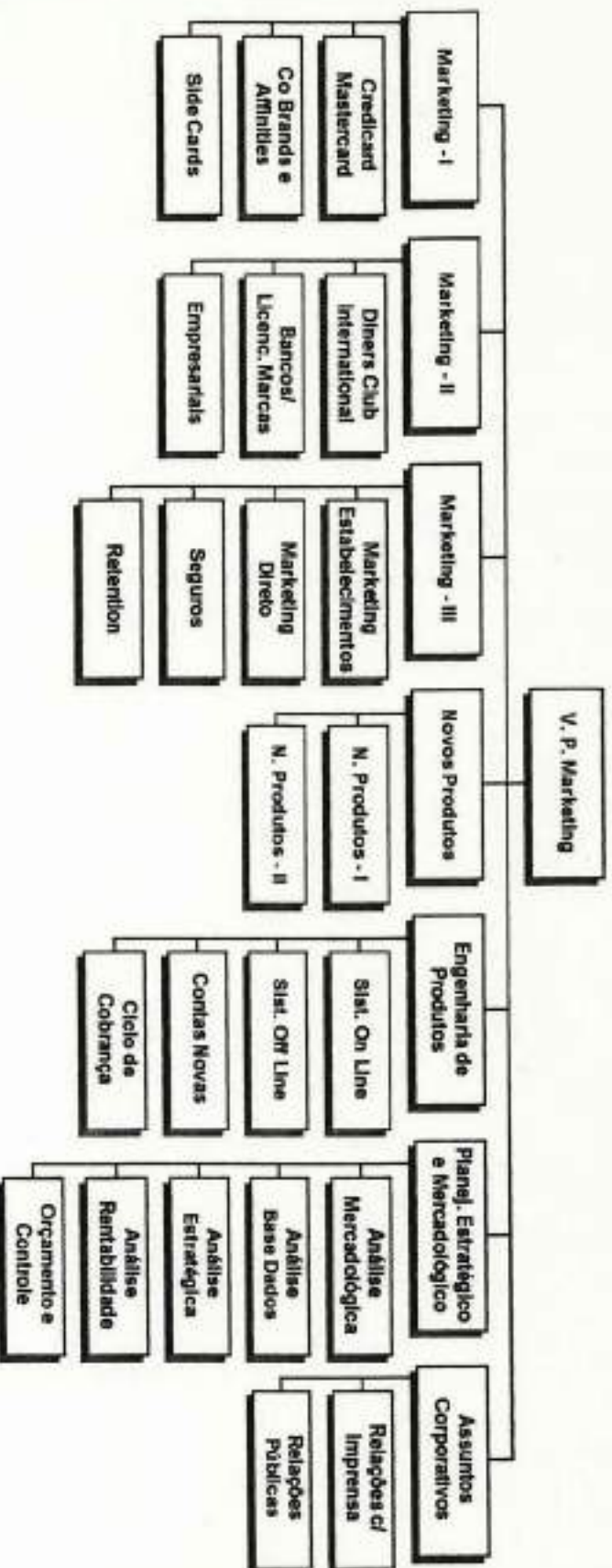
ANEXOS

Comercial e Bancos



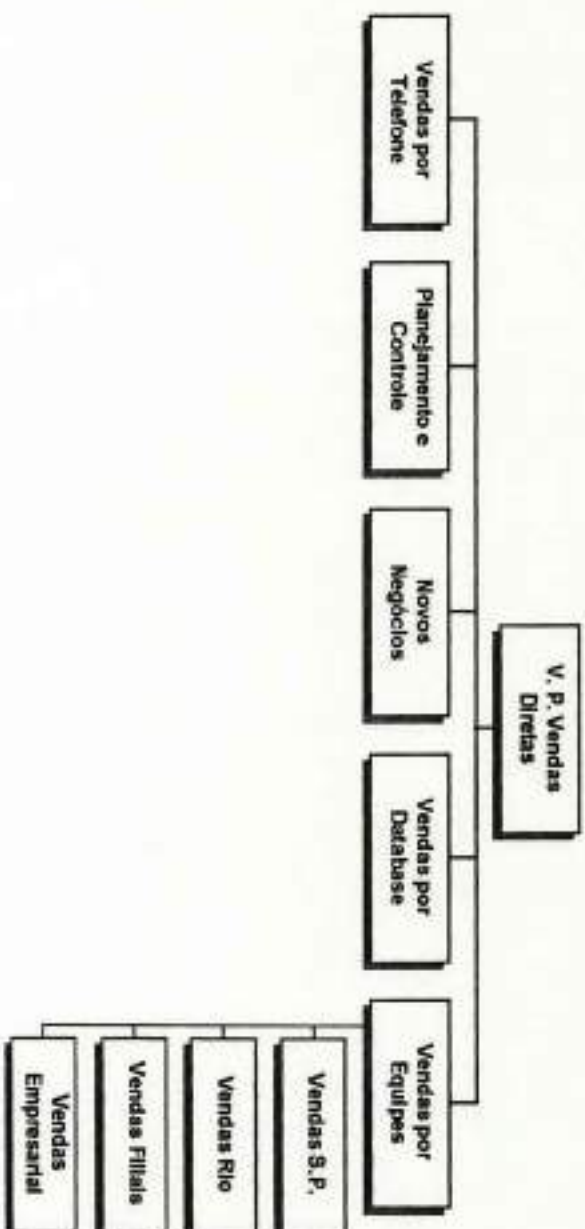
ELABORADO PELO AUTOR

Marketing



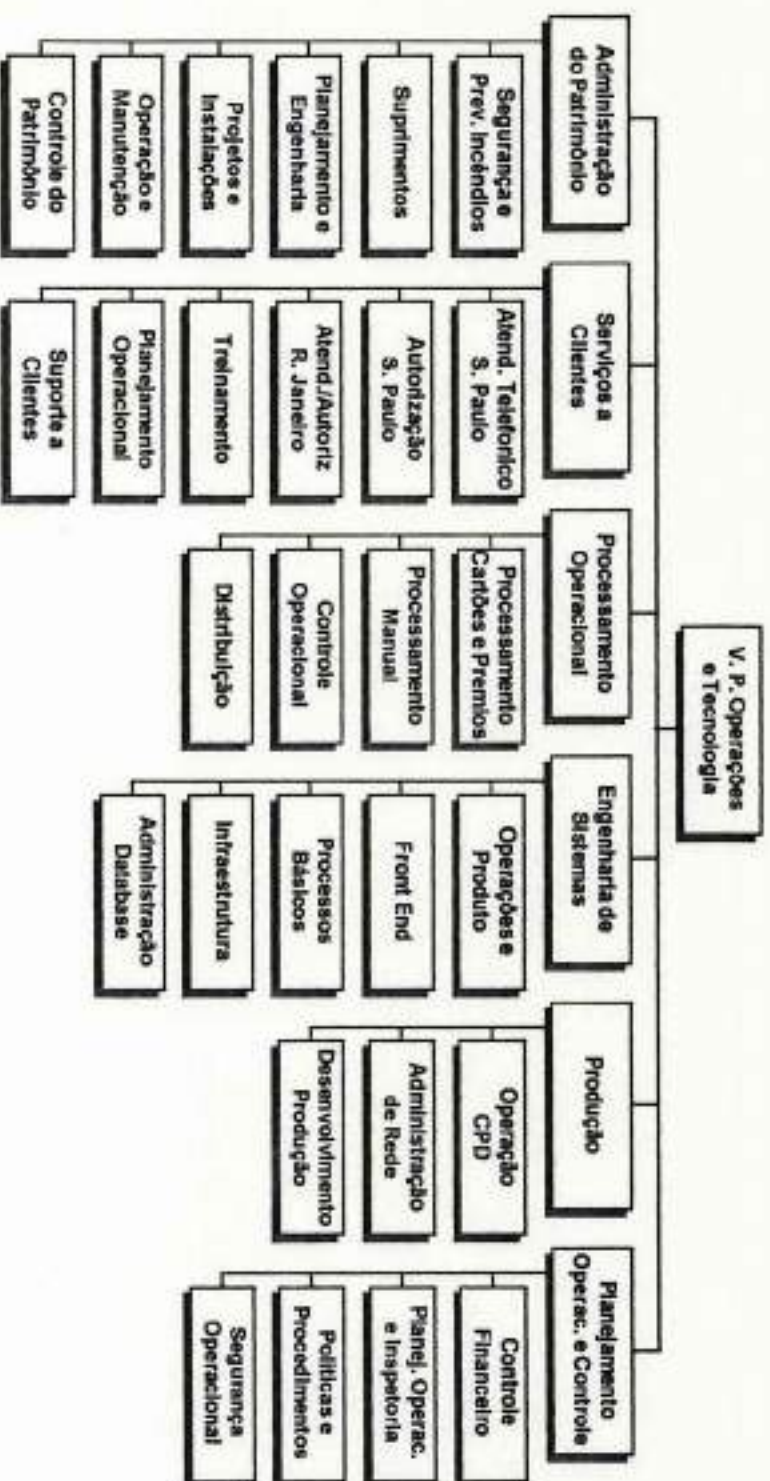
ELABORADO PELO AUTOR

Vendas Diretas



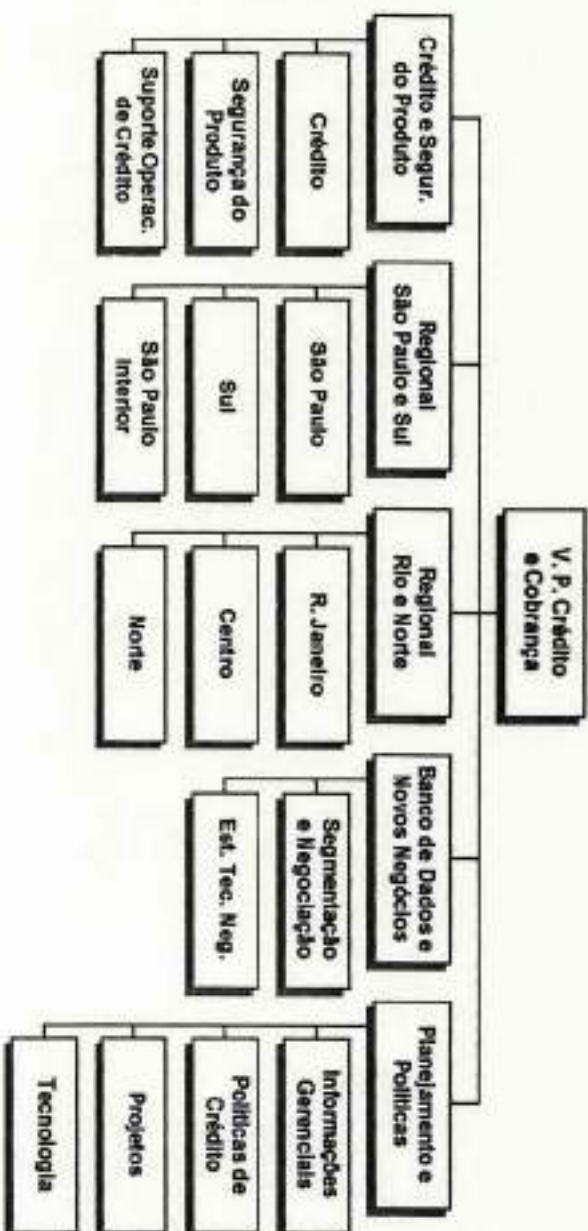
ELABORADO PELO AUTOR

Operações e Tecnologia



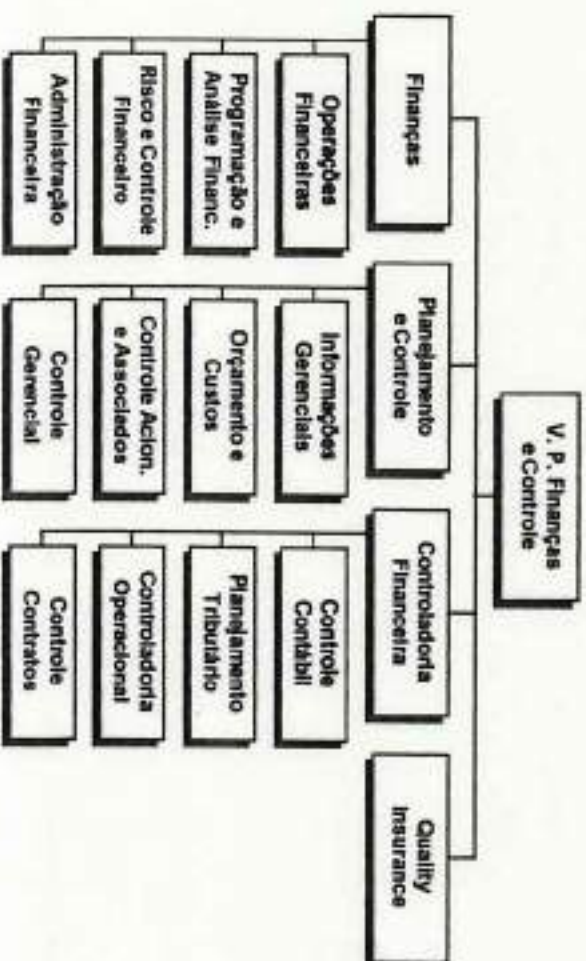
ELABORADO PELO AUTOR

Crédito e Cobrança



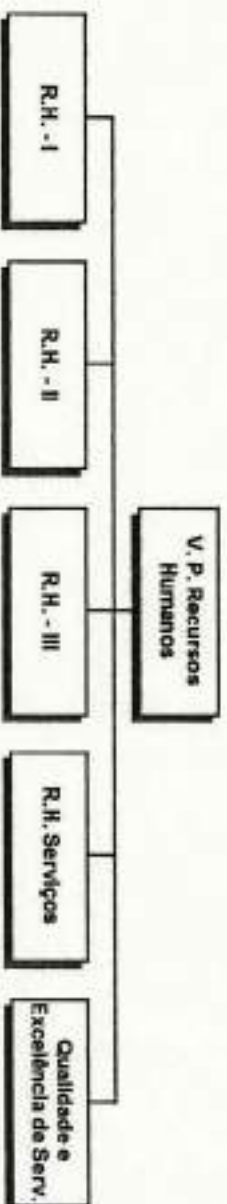
ELABORADO PELO AUTOR

Finanças e Controle



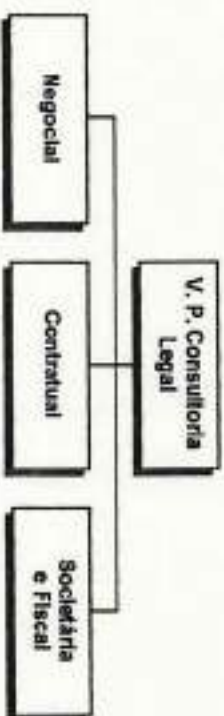
ELABORADO PELO AUTOR

Recursos Humanos e Qualidade



ELABORADO PELO AUTOR

Consultoria Legal



ELABORADO PELO AUTOR

PLANO DE EXPANSÃO POS
META 3.000 TERMINAIS

	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	TOTAL
TOTAL	1.000	1.000	1.000	3.000
REG. SÃO PAULO	200	250	200	650
REG. R. JANEIRO	240	230	280	750
FILIAIS RJ	200	200	250	650
BRASÍLIA	30	20	20	70
GOIANIA	10	10	10	30
REG. NORDESTE	145	140	145	430
07 - SALVADOR	40	30	30	100
06 - RECIFE	30	30	30	90
05 - FORTALEZA	25	10	5	40
32 - MACEIÓ	5	15	10	30
04 - BELÉM	25	25	30	80
14 - MANAUS	10	15	15	40
36 - SÃO LUIZ	5	10	15	30
25 - NATAL	5	5	10	20
REG. SUL	90	100	100	290
09 - B. HORIZONTE	25	25	30	80
12 - P. ALEGRE	20	20	30	70
10 - CURITIBA	20	20	10	50
11 - STA CATARINA	15	15	10	40
18 - VITÓRIA	10	15	15	40
30 - FOZ IGUAÇU	0	5	5	10
REG. SP INTERIOR	105	95	80	280
16 - SANTOS	30	30	30	90
15 - CAMPINAS	20	20	10	50
23 - V. PARAÍBA	15	15	10	40
19 - RIB. PRETO	20	20	20	60
13 - SOROCABA	10	5	5	20
22 - CAMPO GRANDE	10	5	5	20
REDEVA REDESHOP	220	185	195	600



Credicard SA
Administradora de Cartões de Crédito
CGC 34 098 442 / 0001 - 34

FICHA CADASTRAL TECNOLOGIA

AUTOMAÇÃO DE PONTOS DE VENDAS

Nº de Filiação

Razão Social

Nome Comercial

C C C

Estado

Endereço

Cidade

SOLICITAÇÃO

Inclusão

Alteração

Desativação

Nome do Solicitante

Visto

Data

Tipo de Equip.

P - POS SWEDA

D - TLA Autorização

Y - POS ITAUTEC

PROPRIEDADE

1 ☐ Credicard (Inst/Des)

2 ☐ Terceiros (Cad/Des)

QUANTIDADE

TIPO

1 ☐ Conc.

2 ☐ Disc.

Nº Série Terminais

Nº Série Fontes

Nº Série Impressora/Periférico

Endereço para Instalação

Bairro

Cidade

DDD

Telefone

Contato

Tipo Estab.

1 - Empresa

2 - Bancos

4 - Mala Direta

Regime

C. Custo

Horário de Funcionamento

(Semanal) _____ a _____

(Hora) _____ às _____

Outros _____

OUTRAS FUNÇÕES/EMISSORES

☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____

RECEBIMENTO

VISTO

LIBERAÇÃO

CARTÕES

Cadastramento

/ /

Instalação / Desativação

/ /

Treinamento / Produção

/ /

/ /

/ /

/ /

Somente POS ITAUTEC

CX

SP

OBSERVAÇÕES

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA

Pelo presente Instrumento Particular de Contrato, CREDICARD SA Administradora de Cartões de Crédito, C/CNPJ 34.098.462/0001-34 e inscrição Municipal 1.105.679-7, com sede na Capital do Estado de São Paulo à Avenida Brig Faria Lima - 2.761 - Pinheiros, doravante designada simplesmente CREDICARD, e, de outro lado, como CONTRATANTE, a pessoa jurídica devidamente qualificada no verso deste contrato, ambas devidamente representadas por quem de direito, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO:

- O objeto deste contrato é a prestação de serviços de captura, transmissão de dados e/ou autorização, pela CREDICARD a CONTRATANTE, através de equipamento específico para esta finalidade.
 - O equipamento será conectado ao Sistema de Cartões de Crédito CREDICARD e as consultas serão efetuadas mediante acionamento desse equipamento instalado no estabelecimento da CONTRATANTE.
- Parágrafo primeiro - Os equipamentos necessários à prestação dos serviços objeto deste contrato poderão ser de propriedade da CONTRATANTE, ou cedidos pela CREDICARD.
- Parágrafo segundo - Os equipamentos que forem cedidos pela CREDICARD serão recebidos pela CONTRATANTE a título de depósito, conforme determina a lei civil brasileira.

CLÁUSULA SEGUNDA - OBRIGAÇÕES DA CREDICARD

A CREDICARD SE OBRIGA A:

- Instalar os equipamentos necessários à prestação dos serviços em condições de servir ao uso a que se destinam, isto que receberá comprovante da CONTRATANTE, bem como de retiro, uma vez findo o presente contrato.
- Realizar a manutenção dos equipamentos, por si ou por empresa especializada, por sua conta e risco, estando a manutenção incluída no preço dos serviços, ressalvada a hipótese prevista na Cláusula Terceira, item 7.
- Fornecer todo o material necessário para a correta operação do sistema, promovendo treinamento com os empregados da CONTRATANTE diretamente envolvidos.
- Prestar todos os esclarecimentos necessários, quer à CONTRATANTE, quer aos usuários do sistema, a fim de mantê-lo em bom funcionamento.
- Comunicar, sem a necessária antecedência todas as modificações que deverão ser processadas no sistema, bem como eventuais alterações deste contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA - OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

- A CONTRATANTE terá o direito de plena utilização do sistema a partir da data de sua instalação, obrigando-se a:
- Respeitar o procedimento que lhe for apresentado para a realização das operações postas à sua disposição.
 - Usar os equipamentos corretamente, respeitando estritamente as normas operacionais de sua utilização, respondendo na forma da lei pelos danos causados por culpa ou dolo, bem como pelo inadequado manuseio dos mesmos.
 - Mantê-los no local de instalação. Qualquer mudança somente será permitida mediante o prévio consentimento, por escrito, da CREDICARD, ficando, ainda, a seu exclusivo critério a mudança de uma localidade para outra.
 - Comunicar imediatamente a CREDICARD qualquer intervenção ou violação por terceiros de qualquer dos seus direitos em relação aos equipamentos.
 - Acatar as modificações e introduções apresentadas em função deste contrato, nos moldes da Cláusula Sexta, item 4, ou se assim não concordar, denunciar o contrato conforme disposições próprias aqui editadas.
 - Ceder, para instalação e uso dos equipamentos, se telefônicos, linha(s) comercial(is), ficando a(s) tarifa(s) por sua conta.
 - Responsabilizar-se pelos custos de manutenção, na hipótese de quebra ou falta dos equipamentos decorrentes de uso ou mau manuseio indevido dos mesmos.
 - Pagar os preços avençados, constantes da Cláusula Quinta.
 - Não ceder, locar, transferir ou alienar, total ou parcialmente os equipamentos, responsabilizando-se pelas condições dos mesmos, enquanto estiverem sob sua guarda, na qualidade de depositária.

CLÁUSULA QUARTA - PRAZO

- O prazo do presente contrato é indeterminado, com início na data de sua assinatura.
- Qualquer das partes poderá dar por nulo este contrato, mediante comunicação escrita a outra, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, sem que caiba indenização ou multa por este fato.

CLÁUSULA QUINTA - PREÇO E REAJUSTE

- A CONTRATANTE pagará à CREDICARD os preços e reajustes estipulados na tabela abaixo.
- O preço de instalação dos equipamentos deverá ser pago até o dia 10 (dez) do mês seguinte à sua efetivação.
- O preço dos serviços será pago pela CONTRATANTE até o dia 10 (dez) do mês seguinte ao da sua prestação, mediante débito automático do valor devido, na conta bancária utilizada pela CREDICARD para crédito das operações havidas com a utilização dos cartões do Sistema CREDICARD, ou através do abatimento de créditos à receber pelas vendas efetuadas através da utilização desses cartões.
- Os preços determinados na tabela abaixo serão reajustados mensalmente com base no Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou outro índice que venha a ser determinado pelo Governo Federal.
- Os contratos que se iniciarem após a data base terão a tabela abaixo, atualizada automaticamente desde o primeiro pagamento.
- Na hipótese de não pagamento da quantia apurada, nas condições aporadas, inclusive por insuficiência de fundos na conta indicada, a CONTRATANTE deverá pagar à CREDICARD, além do principal, multa equivalente a 10% (dez por cento) do valor do débito, acrescendo-se ao total, juros de mora de 1% (um por cento), ao mês, corrigidos por dia de atraso, e correção monetária de acordo com a lei vigente à época do inadimplemento, ficando a CREDICARD autorizada a emitir letra de câmbio, com vencimento à vista, pelo valor devido e que desde já é reconhecido como dívida líquida, certa e exigível.
- Os preços e condições aqui estipulados não se confundem com aqueles fixados no CONTRATO DE FILIAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS AO SISTEMA CREDICARD, firmado anteriormente entre a CREDICARD e a CONTRATANTE.

TABELA DE PREÇOS (POR EQUIPAMENTO/UNIDADE)

- DATA BASE: AGOSTO/89

POS SWEDA	ATÉ 500 TRANSAÇÕES - CR\$ 23.000,00 ACIMA DE 500 - CR\$ 0,00 (ENCARGOS MENSUAIS)
POS ITAUTEC	ATÉ 500 TRANSAÇÕES - CR\$ 16.000,00 ACIMA DE 500 - CR\$ 0,00 (ENCARGOS MENSUAIS)
TLA AUTORIZAÇÃO CREDICARD	CR\$ 4662,18 (ENCARGOS MENSUAIS)
TLA AUTORIZAÇÃO CONTRATANTE	CR\$ 473,19 (ENCARGOS MENSUAIS)

CLÁUSULA SEXTA - RESCISÃO

- Ocorrendo infração de qualquer das cláusulas e condições deste contrato por parte da CONTRATANTE, a CREDICARD poderá dilo por rescisão, na forma da legislação em vigor, valendo a comunicação da rescisão como prova cabal para a aplicação do disposto no artigo 927 do Código de Processo Civil Brasileiro.
- Ocorrendo qualquer das hipóteses que justificam a rescisão do CONTRATO DE FILIAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS AO SISTEMA CREDICARD, firmado entre as partes, ora contratantes, o presente contrato será rescindido automaticamente.
- Em qualquer caso de extinção deste contrato, por culpa ou manifestação da CONTRATANTE, a CREDICARD, terá o direito de exigir o valor total da prestação do mês em curso, que se vencerá antecipado e imediatamente, calculado pelo valor da mensalidade devida à data do pagamento.

CLÁUSULA SÉTIMA - CONDIÇÕES GERAIS

- Todos os tributos e contribuições decorrentes deste contrato, em especial o imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza, correrão por conta da CREDICARD.
- Os serviços de manutenção serão feitos sempre em horário de expediente, devendo a CONTRATANTE facilitar o acesso dos técnicos ao local onde os equipamentos se encontrarem instalados, bem como permitir que ali se façam os reparos. Caso seja necessário, por conveniência da CONTRATANTE que os serviços de manutenção sejam feitos fora do horário de expediente, os custos daí decorrentes ficarão a cargo da CONTRATANTE.
- Fica entendido que todas as obrigações contratuais, em especial as relativas ao pagamento do valor mínimo, quando devido, serão integralmente respeitadas até o termo final da prestação dos serviços, ainda que a CONTRATANTE, por sua conta e risco proceda ao desligamento dos equipamentos e deles não faça o uso a que tem direito por força do presente contrato.
- A CREDICARD poderá, a qualquer momento, modificar os termos do presente contrato, mediante prévio aviso por escrito de 15 (quinze) dias à CONTRATANTE, que, se não aceitar as modificações deverá comunicar também por escrito a rescisão do mesmo à CREDICARD, ficando convenido que o seu silêncio implica na aceitação dos novos termos contratuais.

CLÁUSULA OITAVA - DISPOSIÇÕES FINAIS

- Caso os equipamentos a serem utilizados para a prestação dos serviços ora contratados sejam de propriedade da CONTRATANTE, conforme identificado no verso (Propriedade 2), ficam sem efeito:
- O Parágrafo Segundo da Cláusula Primeira.
 - Os itens 1 e 2 da Cláusula Segunda.
 - Os itens 3, 7 e 9 da Cláusula Terceira.
 - O item 2 da Cláusula Quinta.
 - O item 2 da Cláusula Sétima.

CLÁUSULA NONA - FÓRO

Eleger as partes o Fôro da Comarca do local onde for firmado o presente contrato, para dirimir toda e qualquer dúvida.

_____ de _____ de 19____

(LOCAL)

CREDICARD S A ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

CONTRATANTE (CARIMBO E ASSINATURA)

TESTEMUNHAS:

1- NOME _____

R.G. _____

END. _____

2- NOME _____

R.G. _____

END. _____

PROTOCOLO DE RECEBIMENTO (NA INSTALAÇÃO DO SISTEMA)

EQUIPAMENTOS:

NOME _____

CARGO _____

ASS. _____

R.G. _____

CARTÕES (SOMENTE ITAUTEC)

NOME _____

CARGO _____

ASS. _____

R.G. _____

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Filial</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Solicitação</th> <th style="width: 50%;">Tipo</th> </tr> <tr> <td>1 - Instalação</td> <td>P - POS Sweda</td> </tr> <tr> <td>2 - Alteração (Troca) *</td> <td>Y - POS Itautec</td> </tr> <tr> <td>3 - Desativação</td> <td>D - TLA</td> </tr> </table>	Solicitação	Tipo	1 - Instalação	P - POS Sweda	2 - Alteração (Troca) *	Y - POS Itautec	3 - Desativação	D - TLA	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Data Emissão / /</div> <p>* Nos casos de troca, informar o equipamento que está saindo e o que está entrando.</p> <p>Ex: Troca de Itautec por Sweda (Y/P)</p>
Solicitação	Tipo								
1 - Instalação	P - POS Sweda								
2 - Alteração (Troca) *	Y - POS Itautec								
3 - Desativação	D - TLA								

Relação de Documentos						
Nr	de Filiação	Razão Social / Comercial	Data Ass Contrato	Qtde	Solic.	tipo
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

TOTAIS (Equipamentos)		
	Instalação	Desativação
Sweda		
Itautec		
TLA		

Nos casos de troca, computar o terminal substituído como desativação e o que está entrando como instalação.

Assinatura Responsável (Filial)

Relação de Polos X Filiais

Polo São Paulo ⇒ Fone : 235 6535 / 6557 - Fax : 235 6661 / 6665 - Contatos : Mario / Benedito

- São Paulo
- Santos
- Campinas
- Vale Paraíba
- Ribeirão Preto
- Sorocaba

Polo Rio de Janeiro ⇒ Fone : (021) 220 4104 - Fax : (021) 240 5560 - Contato : Geraldo / Ana Maria

- Rio de Janeiro
- Goiânia
- Vitória
- Belo Horizonte
- Triângulo Mineiro

Polo Salvador ⇒ Fone : (071) 320 8999 - Fax : (071) 243 9274 - Contato : João Cleis de Souza

- Salvador
- Recife
- Fortaleza
- Maceió
- São Luiz
- Natal

Polo Curitiba ⇒ Fone : (041) 224 8968 / 222 8869 - Fax : (041) 222 3730 - Contato : Marcelo Soares

- Curitiba
- Porto Alegre
- Santa Catarina
- Londrina

Polo Brasília ⇒ Fone : (061) 224 6250 - Fax : (061) 321 4505 - Contato : Zico / Junior

- Brasília
- Belém
- Manaus
- Campo Grande

OBS : Filiais São Paulo e Rio de Janeiro enviam as Fichas cadastrais para a Adm. de Rede (local), juntamente com o Borderô de remessa.

NOME DO SOLICITANTE

CENTRO DE CUSTO

RAMAL

DATA DE EMISSÃO

COMPONENTE

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

SOLUÇÃO PROPOSTA

TRANSFERÊNCIA DE
ARQUIVOSMAINFRAME-MICRO ☐
MICRO-MAINFRAME ☐

ARQUIVO DE ORDEM

CONT

TAMANHO DO REGISTRO

QUANTIDADE DE REGISTROS

PERIODICIDADE

GANHOS DA QUALIDADE

COMPETÊNCIA (ATUAL x PROPOSTO)

AUSÊNCIA DE PROBLEMAS (ATUAL x PROPOSTO)

RAPIDEZ (ATUAL x PROPOSTO)

GANHOS DE PRODUTIVIDADE

FÍSICOS (ATUAL x PROPOSTO)

FINANCEIROS (ATUAL x PROPOSTO)

DE PESSOAL (ATUAL x PROPOSTO)

CUSTOS/INVESTIMENTOS

DESENVOLVIMENTO

PROCESSAMENTO (Hs. CPD)

OUTROS (DISCRIMINAR)

VISTO DO SOLICITANTE

APROVAÇÃO: NOME/VISTO/DATA E CARIMBO

ANÁLISE DE RISCO		PARECER DA AUDITORIA	
<input type="checkbox"/> BAIXO <input type="checkbox"/> MÉDIO <input type="checkbox"/> ALTO	C/ CÓPIA PARA AUDITORIA E C/ DE ACORDO PARA EXECUÇÃO NA PRODUÇÃO	<input type="checkbox"/> C/ ACOMPANHAMENTO <input type="checkbox"/> S/ ACOMPANHAMENTO	CITIMAIL Nº _____ DATA ____/____/____

USO DO MICROCENTRO			
NOME DA BIBLIOTECA _____ DSNAME _____ TAMANHO _____ QTDE. DISCOS _____	USUÁRIOS		
	OWNER	ASSOCIATE	QUEST

USO DE SISTEMAS					
MÓDULO	Tipo	Nome e Versão	MÓDULO	Tipo	Nome e Versão

TÉRMINO ANORMAL: <input type="checkbox"/> PROCESSA VERSÃO ANTERIOR <input type="checkbox"/> PÁRA E CHAMA ANALISTA <input type="checkbox"/> CONTINUA E CHAMA ANALISTA <input type="checkbox"/> _____ ARQ. ENVOLVIDOS _____ _____	ROTINAS ENVOLVIDAS RECURSOS: UNIDADES DE FITAS _____ LINHAS IMPRESSAS _____ ESPAÇO EM DISCO _____ TEMPO NO FLUXO _____ TEMPO DE EXECUÇÃO _____ ALTERA PROCEDIMENTO MANUAL? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO USUÁRIOS AFETADOS _____ PRÉ-REQUISITOS _____
--	--

INSTRUÇÕES A PRODUÇÃO	
<input type="checkbox"/> MÓDULOS REF. A LASER, ATUALIZAR TODAS AS MÁQUINAS E COPIÁ-LOS NO M.O. ATÉ	Data ____/____/____ Hora ____

SISTEMAS: Nome/Voto/Ramal	Data	Hora	Recursos Utilizados	Aprovação (Nível CeLider)
Recebido:				
Solução:				

USO DA PRODUÇÃO				
ATUALIZAÇÃO DE MÓDULOS LASER EM TODAS AS MÁQUINAS EFETUADO POR:				Aprovação (Nível CeLider)
Nome/Voto/Ramal	Data	Hora		
PRODUÇÃO Nome/Voto/Ramal				Aprovação (Nível CeLider)
Recebido:				
Solução:				