

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO**

04549

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

TRABALHO DE FORMATURA

**QUALIDADE EM UM SISTEMA DE
INFORMAÇÕES**

RODRIGO DA ROSA BORGES

PROF.: REINALDO PACHECO DA COSTA

XV 1995
B6449

Aos meus pais

SUMÁRIO

Este trabalho está dividido em 6 capítulos e 2 anexos, distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1 - Apresenta um breve histórico, além de uma descrição rápida da empresa e da área onde foi desenvolvido o estágio. Apresenta também alguns aspectos do estágio propriamente dito.

Capítulo 2 - Define aspectos do trabalho: o problema, objetivos e metodologia.

Capítulo 3 - Descreve o processo de fechamento do Sistema Gerencial de Ativos, alvo desse trabalho, através de fluxogramas e diagramas. Permite uma visualização global do processo.

Capítulo 4 - Traz alguns conceitos de qualidade em processos, apresentando a Matriz Funcional, ferramenta na qual este trabalho está baseado. Contém também o processo de coleta e tabulação de dados.

Capítulo 5 - Apresenta o tratamento e análise dos dados coletados, culminando com a proposta de melhorias no processo de fechamento do Sistema Gerencial de Ativos.

Capítulo 6 - Conclusão do trabalho, trazendo aspectos relevantes encontrados durante o desenvolvimento do trabalho, assim como sua importância na formação do profissional.

Anexos I e II - Contém as folhas de projetos com as melhorias propostas pelo autor.

Índice

Capítulo 1 - Introdução

1.1. A Empresa - Um Banco Múltiplo, 7

1.1.1. Histórico, 7

1.1.2. Estrutura Organizacional, 8

1.1.3. Diretoria Administrativa, 9

1.2. O Estágio, 10

Capítulo 2 - Objetivos do Trabalho

2.1. A Administração de Contratos : suas atribuições, 12

2.1.1. O Sistema Gerencial de Ativos : descrição e importância, 13

2.2. Definição do Problema, 14

2.3. Objetivo e Metodologia do Trabalho, 15

2.3.1. Descrição do Processo, 15

2.3.2. A Qualidade : alguns aspectos teóricos, coleta e tratamento de dados, 15

2.3.3. Propostas de Melhoria, 16

2.3.4. Conclusão, 16

Capítulo 3 - O Processo de Fechamento do SGA

3.1. Descrição do Processo, 18

3.1.1. Fluxograma do Processo, 22

3.1.2. Procedimentos do SGA, 25

Capítulo 4 - A Qualidade : alguns aspectos teóricos, coleta e tratamento dos dados

- 4.1. Qualidade em um Processo, 29
 - 4.1.1. Alguns Aspectos Teóricos, 29
 - 4.1.2. Requisitos de Qualidade dos Processos, 31
- 4.2. Qualidade no Processo de Fechamento do SGA, 32
- 4.3. A Matriz Funcional, 34
 - 4.3.1. Clientes x Fornecedores Internos, 36
 - 4.3.2. Macro-fases do Trabalho, 36
 - 4.3.3. Finalização, 38
- 4.4. Processo de Elaboração da Matriz Funcional, 38
 - 4.4.1. O Questionário, 39
 - 4.4.2. Processo de Obtenção de Dados, 43
 - 4.4.3. Áreas Envolvidas, 44
 - 4.4.4. Recebimento dos Questionários, 44

Capítulo 5 - Análise do Processo e Propostas de Melhoria

- 5.1. Priorização das Áreas de Melhoria, 49
- 5.2. Primeiros Projetos, 51
- 5.3. Análise da Área de Administração de Contratos e suas Interfaces, 52
 - 5.3.1. Análise dos Dados e Propostas de Melhoria, 54
 - 5.3.2. Rotina Atual de Tratamento, 58

Capítulo 6 - Conclusão

- 6.1. Conclusão do Trabalho, 61
- 6.2. Considerações Gerais, 62

Bibliografia, 81

Anexo I, 63

Anexo II, 70

Capítulo 1 - Introdução

1.1. A Empresa - Um Banco Múltiplo

Este trabalho foi desenvolvido no Banco Industrial do Brasil, um banco múltiplo pertencente a um grupo do ramo alimentício.

O Banco Central estabelece através do MNI - Manual de Normas e Instruções que um banco múltiplo deve ter no mínimo duas carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimentos. O Banco Industrial possui além dessas, a de crédito e financiamento.

1.1.1. Histórico

Em 1983, o Grupo Santista, que entre outras atividades produz fios para a indústria têxtil, comprou a carta patente do Banco Gartra, com sede no Rio de Janeiro, transferindo-a para São Paulo e mudando sua razão social para Banco Santista, que passou a ser então o braço financeiro do grupo, dedicando-se quase que exclusivamente ao financiamento de clientes da Santista. Desde o início, operou voltado para o próprio grupo, arriscando-se muito pouco em outros mercados. Os diretores, que vinham de outras áreas do grupo e com pouca experiência no mercado financeiro, levaram o banco a uma atuação bastante conservadora.

No início dos anos 90, o Grupo Santista passou por uma reestruturação muito grande que incluía o enxugamento do grupo e a venda das empresas consideradas fora de seu "core business" ; o Banco Santista foi vendido no final de 1993.

Comprado por um empresário ligado ao setor alimentício, passou a se chamar Banco Industrial do Brasil. Os funcionários foram mantidos, e novos diretores foram contratados, pois os antigos permaneceram no grupo Santista.

O Banco Industrial tornou-se, então, muito mais ágil e agressivo, lançando-se no mercado e conquistando seu espaço. Embora ainda de pequeno porte, o banco tem apresentado um crescimento significativo nesse ano e meio de operação, crescimento este que vem se repetindo mês após mês, e tende a continuar, apesar da crise por que passa o setor bancário, uma vez que esforços e investimentos para isso não estão sendo poupados. Com apenas uma agência localizada na cidade de São Paulo, é um banco em franco desenvolvimento, já tendo atingido um ativo de R\$ 110 milhões.

1.1.2. Estrutura Organizacional

O Banco Industrial apresenta uma estrutura dividida em três diretorias:

Diretoria Comercial

Diretoria Financeira

Diretoria Administrativa

A figura abaixo mostra o organograma atual.

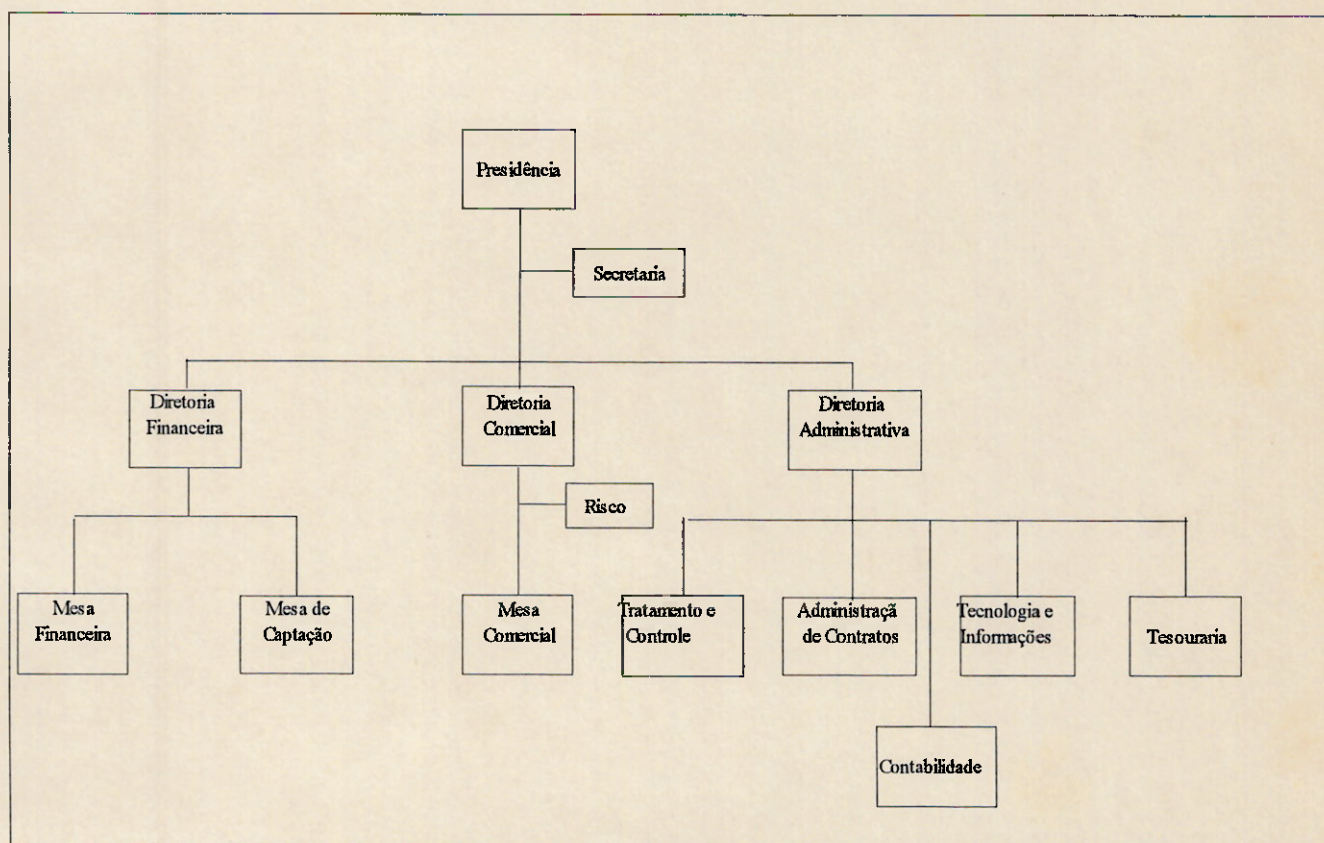


Fig. 1.1- Organograma da Empresa - elaborado pelo autor

A *Diretoria Comercial* é responsável pelo contato com o cliente, aplicações e gerenciamento das operações de crédito do Banco (empréstimos e financiamentos). É também responsável por novos clientes, análise e concessão de crédito

A *Diretoria Financeira* é responsável pelas operações de captação e aplicação de recursos do Banco e de clientes, atuando nos mercados de câmbio, Bovespa, BMF, interbancário etc.

A *Diretoria Administrativa* é responsável pela administração geral do banco e pelas atividades de suporte para as Diretorias Financeira e Comercial. Por ser a área em que esse trabalho foi desenvolvido, ela será melhor detalhada a seguir.

1.1.3. Diretoria Administrativa

Está dividida nas seguintes áreas:

- *Tratamento e Controle* : responsável pela formalização, liquidação e gerenciamento das operações realizadas pela Diretoria Financeira (Bovespa, BMF etc).

- *Administração de Contratos*: atua no gerenciamento, formalização e operacionalização das operações de crédito. Responsável pela cobrança, contratos, controle de garantias e limites, controle do "status" de cada cliente (saldos, créditos em atraso, etc.), além de fornecer informações para outras áreas do Banco.

- *Tecnologia e Informações*: responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informações, e da apuração dos resultados gerenciais do banco.

- *Tesouraria* : responsável pelo caixa do Banco.

- *Contabilidade*

1.2. O Estágio

O programa de estágio foi desenvolvido na Diretoria Administrativa, mais precisamente na Administração de Contratos, o que não significa que o estágio tenha se restringido somente à essa área. Pelo intenso relacionamento que mantém com as demais, proporcionou uma visão ampla não só desta como das demais diretorias do Banco.

A primeira etapa do estágio consistiu basicamente no aprendizado de quais eram e como funcionavam as operações de crédito existentes no Banco, e como eram tratadas dentro do setor de Administração de Contratos.

A seguir foi solicitada uma análise crítica em relação ao funcionamento do setor, no sentido de se identificar problemas e possíveis soluções. Essa etapa consistiu também na observação de outras áreas de relacionamento, como Tesouraria, Informações Gerenciais e a área Comercial.

A próxima fase consistiu em sugestões de melhoria no desenvolvimento, tratamento e fluxo de informações entre as diversas áreas.

Todo esse processo de identificação de problemas e proposta de soluções foi feito de maneira criteriosa, utilizando algumas ferramentas apresentadas no curso de Engenharia de Produção, como as ligadas à qualidade de processos, que serão apresentadas em capítulos posteriores.

Capítulo 2 - Aspectos do Trabalho

2.1. A Administração de Contratos: suas atribuições

A Administração de Contratos é responsável pelo gerenciamento e suporte dos contratos de empréstimo do Banco. Essas operações são em sua maioria feitas com pessoas jurídicas. Dentre os diversos produtos existentes no mercado, o Banco opera com Crédito Rotativo, Conta Garantida, Capital de Giro, "Hot Money" e Operações da Resolução 63.

Os contratos são fechados pela Área Comercial, que determina as taxas, prazos, limites e garantias. A partir daí passam também a ser acompanhados pela Área de Administração de Contratos, que dá suporte e informações a outros setores de apoio para apuração de resultados, contabilidade e análise de riscos.

Para que se entenda melhor o tratamento dado aos contratos listamos as principais atribuições de cada setor:

Setor de Formalização:

- a) Formalização de Contratos: emissão, remessas, conferência de assinaturas.
- b) Confecção de Contratos: novos formulários para as diversas modalidades de contratos.
- c) Suporte jurídico: submeter os contratos para análise e parecer jurídico.
- d) Acompanhamento: confecção de "check lists" e relatórios de pendências/ providências
- e) Coleta e distribuição das propostas de operação - verificação dos limites e garantias dos clientes antes de cada liberação.
- f) Acompanhamento dos limites específicos da BM&F e BOVESPA.
- g) Acompanhamento das normas oficiais: atualização do MNI (manual de normas e instruções do Banco Central)
- h) Controle de documentação - exigência legal
- i) Atendimento a clientes

Setor de Tratamento e Controle

- a) Alimentação do Sistema de Gerenciamento de Ativos
- b) Geração de interfaces/relatórios para Contabilidade, Fiscal, Tesouraria, Comercial e Informações Gerenciais.
- c) Confeção de relatórios de gestão
- d) Confeção de relatórios oficiais: BACEN, BNDES
- e) Conciliação contábil
- f) Acompanhamento de pendências: contratos vencidos, repactuações programadas.
- g) Apoio ao Comercial

Setor de Cobrança

- a) Alimentação dos sistemas de cobrança
- b) Recepção / remessas para bancos correspondentes, clientes, compensação.
- c) Acompanhamento de instruções/ocorrências
- d) Controle e cobrança de tarifas e despesas cartorárias
- e) Emissão/expedição de bloquitos e francesinhas
- f) Atendimento a clientes: posição de títulos em cobrança
- g) Controle de liberação de títulos pagos
- h) Encaminhamento e controle de protestos

O estágio foi desenvolvido principalmente no setor de Tratamento e Controle que tem como principal atribuição a alimentação e fechamento do Sistema Gerencial de Ativos que, por isso, será descrito mais detalhadamente.

2.1.1. Sistema Gerencial de Ativos: descrição e importância

O Sistema Gerencial de Ativos (SGA) controla os contratos de empréstimo do Banco, sendo responsável pelo saldo diário, garantias, repactuações e informações diversas utilizadas em outras áreas.

O SGA é alimentado diariamente com dados referentes a amortizações e liberações de contratos ativos, novos contratos e suas taxas, indicadores econômicos, posição de garantias fornecidas pela Cobrança (valor das duplicatas caucionadas) e outros. Após a alimentação do sistema, é realizada uma série de cálculos que visam a atualização da situação dos contratos.

O SGA recebe e processa várias informações, provenientes tanto da área de Administração de Contratos como de outras áreas, e gera um outro conjunto de informações de suporte para as áreas Comercial, Informações Gerenciais, Tesouraria e Contabilidade. Fica claro, portanto, que o fechamento diário desse sistema (SGA) é de extrema importância para a eficiência de gerenciamento do Banco.

2.2. Definição do Problema

Atualmente, se tomarmos como base um certo dia D, o fechamento do sistema SGA, atualizado para esse dia D, se dá em D+1 por volta das 14:00 horas. Pela importância das informações que o sistema gera, e pela necessidade dessas informações na operação de várias áreas, esse horário (14:00 hrs.) não é satisfatório e gera problemas de diversas naturezas. Dentre esses problemas podemos citar a má qualidade de atendimento a clientes que procuram o Banco em busca de posições de seus contratos, falta de informações para que a área comercial feche novos negócios, atraso geral nas áreas que dependem das informações fornecidas pelo sistema.

Todos esses problemas causados pelo fechamento tardio do SGA fizeram com que a alta direção do Banco convocasse uma reunião com as áreas envolvidas no processo, onde ficou decidido que o horário ideal para o fechamento do sistema seria em D+1, por volta de 10:00 horas.

A partir dessa decisão, surgiu a idéia de que um trabalho poderia ser desenvolvido no sentido de perseguir o atingimento desse horário ideal, e após algumas conversas com a gerente da área de Administração de Contratos, decidiu-se que esse seria o foco do trabalho que aqui é apresentado.

2.3. Objetivo e Metodologia do Trabalho

Definido o problema, esse trabalho tem como objetivo *adequar o processo de fechamento do sistema SGA às necessidades do Banco e seus clientes, agilizando o processo de modo que o fechamento do sistema ocorra no tempo necessário e que suas informações tenham qualidade, isto é, sejam precisas tanto no seu conteúdo como no atendimento das necessidades dos usuários.*

Como o fechamento do SGA é um processo que gera um serviço, prestado pela Administração de Contratos a outras áreas, a metodologia utilizada no trabalho baseia-se em conceitos de gerenciamento por processos, e seguirá as seguintes etapas:

- 1 - Descrição do processo
- 2- A Qualidade: alguns aspectos teóricos, coleta e tratamento de dados
- 3 - Proposta de melhorias
- 4 - Conclusão

2.3.1. Descrição do Processo

Consiste na descrição das atividades para fechamento do SGA e na confecção de um fluxograma desse processo. Isso é fundamental para determinar a real magnitude do problema e identificar as atividades envolvidas, para que possam ser melhoradas ou, dependendo do caso, até mesmo excluídas.

A descrição do processo também é fundamental para que se possa determinar quais áreas estão envolvidas, e que, portanto, farão parte do trabalho.

2.3.2. A Qualidade: Alguns aspectos teóricos, a coleta e o tratamento de dados

Aqui serão apresentados alguns aspectos da qualidade em um sistema de informação e serviços, o ferramental a ser utilizado nesse trabalho em busca da qualidade, e coleta dos dados necessários.

2.3.3. Proposta de melhorias

Os dados colhidos serão analisados a fim de que melhorias no processo de fechamento do SGA possam ser sugeridas e implantadas, com o objetivo de agilizar e diminuir os erros no processo.

2.3.4. Conclusão

Aqui serão discutidos os resultados do trabalho tanto para a empresa quanto para os fins a que ele realmente é destinado, ou seja, a preparação para a vida profissional do formando.

Capítulo 3 - O Processo de Fechamento do SGA

3.1. Descrição do Processo

O SGA é um sistema que controla os empréstimos do Banco. Porém o processo de seu fechamento não se restringe somente à parte computacional, envolvendo diversas atividades que serão aqui descritas.

O sistema computacional em si ("software") não será alvo de uma análise profunda uma vez que isso já está sendo feito pela empresa que o instalou. Serão feitas apenas algumas críticas e sugestões que possam ser pertinentes. O foco do trabalho é na análise e especificação do sistema.

O SGA é alimentado diariamente com as seguintes informações:

- Amortizações de contratos
- Novas liberações de contratos já existentes
- Indicadores econômicos (TR, UFIR, CDI etc.)
- Novos contratos e suas características (produto, taxa, prazo, planos de pagamento etc.)
- Repactuações (taxas para contratos já existentes renegociadas com o cliente)
- Garantias (penhor, hipoteca, caução de títulos etc.)
- Parâmetros de mora

Serão identificadas as atividades que geram cada uma das informações acima apontadas, além de definir as atividades que serão executadas pelo sistema (cálculos, geração de relatórios e interfaces). Primeiramente essas atividades serão apresentadas sem que a ordem e suas inter-relações sejam especificadas. Em seguida, um fluxograma será utilizado para que se possa visualizar as principais partes do processo de maneira global e integrada.

Como o tratamento dado aos contratos pode diferir em função dos produtos, uma breve descrição dos mesmos facilitará a compreensão das atividades.

- *Hot Money*: são empréstimos de curtíssimo prazo (geralmente 1 dia). Cada liberação é tratada como um novo contrato, com novas taxas, prazos, etc.

- *Capital de Giro*: são empréstimos de curto prazo, geralmente entre 20 e 40 dias. Cada liberação também é tratada como um novo contrato.

- *Crédito Rotativo*: um primeiro contrato é firmado entre o Banco e o cliente, com prazo geralmente de 90 dias. Esse contrato é chamado de contrato "MÃE", e não inclui a liberação propriamente dita. As liberações são tratadas como parcelas do contrato "MÃE", e são consideradas como novos contratos vinculados ao "MÃE", uma vez que diferem entre si no que diz respeito à taxas e prazos.

- *Operações da Resolução 63*: são empréstimos de longo prazo (entre 1 e 2 anos) que utilizam recursos captados no exterior a taxas de juro reduzidas, indexadas à variação cambial. Esses empréstimos tem suas aplicações muito bem regulamentadas pelo Banco Central. Cada liberação é um novo contrato e as amortizações dos juros são geralmente mensais, sendo o principal pago no vencimento final do contrato. Pagamentos intermediários podem, algumas vezes, incluir parcelas do principal.

- *Conta Garantida*: são contratos firmados normalmente por um prazo de 90 dias. Possuem taxa pré-fixada e cada liberação não é considerada um novo contrato. Os juros são pagos ao final de cada período de 30 dias. Opera basicamente como um cheque especial, porém é uma conta que nunca fica positiva. Por ter essas características especiais, as contas garantidas são tratadas em um módulo especial do sistema.

As informações necessárias à alimentação do sistema são:

Indicadores Econômicos

Os indicadores econômicos são índices utilizados pelo sistema em seus cálculos. No caso do SGA são utilizados UFIR, TR, TBF, CDI, Dólar de compra e de venda. Esses indicadores são obtidos junto à área de Tratamento e Controle pela manhã, e logo registrados no sistema.

Novas liberações de contratos já existentes

Como foi visto na descrição dos produtos, apenas conta garantida e crédito rotativo permitem novas liberações em contratos já existentes, sendo que no caso do crédito rotativo são tratadas como um novo contrato.

Quando uma empresa deseja ser cliente do Banco ela é submetida a uma análise que determinará qual o seu limite de crédito e qual o tipo de garantia que ela deverá apresentar. As atividades relacionadas à área de risco não serão analisadas nesse trabalho, pois o SGA só opera com empresas previamente aprovadas.

As novas liberações são definidas através de contato telefônico entre o cliente e a área comercial e confirmadas por fax (chamada de carta de adesão e vale como documento). Os dados são então enviados pelo comercial em uma planilha e impressos pela área de administração de contratos, gerando uma proposta de operação. Em seguida são confirmadas as informações contidas na proposta, para verificar se ela foi corretamente preenchida, se o limite do cliente ainda é válido e não será ultrapassado com mais aquela liberação, e se as garantias determinadas pela área de risco estão adequadas.

Caso todas as condições sejam satisfeitas e aprovadas pelas áreas de risco, administração de contratos e comercial a proposta é encaminhada simultaneamente à tesouraria, que fará a liberação, e à Administração de Contratos, que fará a alimentação do sistema SGA com suas características.

Novos Contratos

Quando o contrato é novo mas o cliente é antigo, o procedimento é bastante similar ao adotado para novas liberações para contratos já existentes. Confere-se apenas a documentação do novo contrato: assinaturas, legitimidade da pessoa que assinou o contrato pela empresa, estrutura societária e garantias. Feito isso, o procedimento é idêntico ao descrito anteriormente. Caso seja um novo cliente, ele deverá ser cadastrado no SGA antes do inclusão do contrato de empréstimo. Nesse caso, os dados relativos ao novo cliente vêm anexados à proposta de operação.

As liberações, tanto de contratos já existentes como as dos novos, são lançadas no sistema apenas no dia seguinte ao da ocorrência, pois as informações só chegam devidamente verificadas por volta das 17:30 horas, horário em que os funcionários da área terminam o expediente.

Repactuações

As repactuações são renegociações das taxas pré-fixadas junto aos clientes. Elas visam proteger o Banco e os clientes quanto a variações nas taxas de juro de mercado em contratos com prazos superiores a 2 meses.

As repactuações são programadas no fechamento do contrato, e feitas a cada 30 dias. São lançadas no SGA juntamente com o contrato. Diariamente é emitido um relatório com os contratos que deverão ser repactuados no dia, que é passado para o comercial pela manhã. Após a negociação, as novas taxas que vigorarão para o próximo período são lançadas no SGA.

Parâmetros de Mora

Pela data de vencimento são identificados os contratos em atraso. Diariamente emite-se um relatório de parcelas vencidas e não pagas, para acompanhamento dos clientes inadimplentes. Para efeitos contábeis, os contratos vencidos são corrigidos usando-se como taxa o custo do dinheiro para o Banco ($CDI + \text{Compulsório}$). Porém quando um cliente em atraso efetua um pagamento, a Administração de contratos consulta o Comercial para saber qual a taxa real que será utilizada para atualizar o contrato. Essa informação é passada pelo telefone, e se repete toda vez que novo pagamento é efetuado.

Garantias

As garantias referentes a cada contrato são lançadas no SGA quando do lançamento do contrato, uma vez que o tipo e o valor das garantias são informações contidas na proposta de operação.

Amortizações de Contratos

As amortizações de contratos podem ocorrer de várias maneiras :

- Parte das amortizações é feita através do pagamento das duplicatas que se encontram caucionadas como garantia. Essas duplicatas são colocadas em cobrança pelo Banco, que emite bloquetes e os remete para os sacados. Por se tratar de um banco de uma só agência, o recebimento é feito por um banco correspondente, ligado à ele por um sistema informatizado.

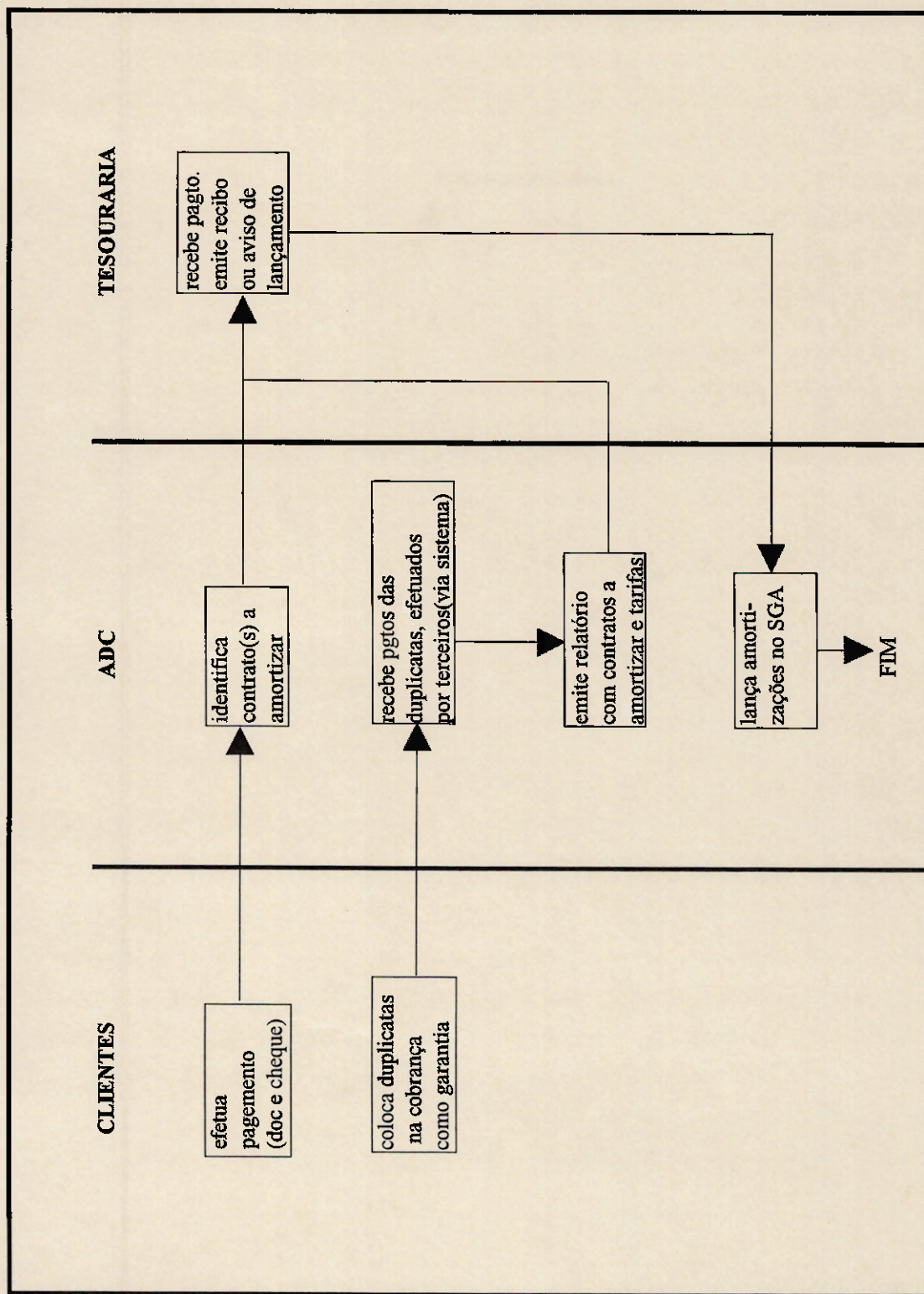
Toda manhã, são informados os pagamentos recebidos no dia anterior. Como o banco correspondente paga uma taxa pelo dinheiro que permanece com ele por um dia ("floating"), as amortizações são efetuadas com a data do efetivo recebimento.

- Outros pagamentos recebidos por sistema não informatizado (código de barras) são informados mais tarde mas também são amortizados com a data do efetivo recebimento.

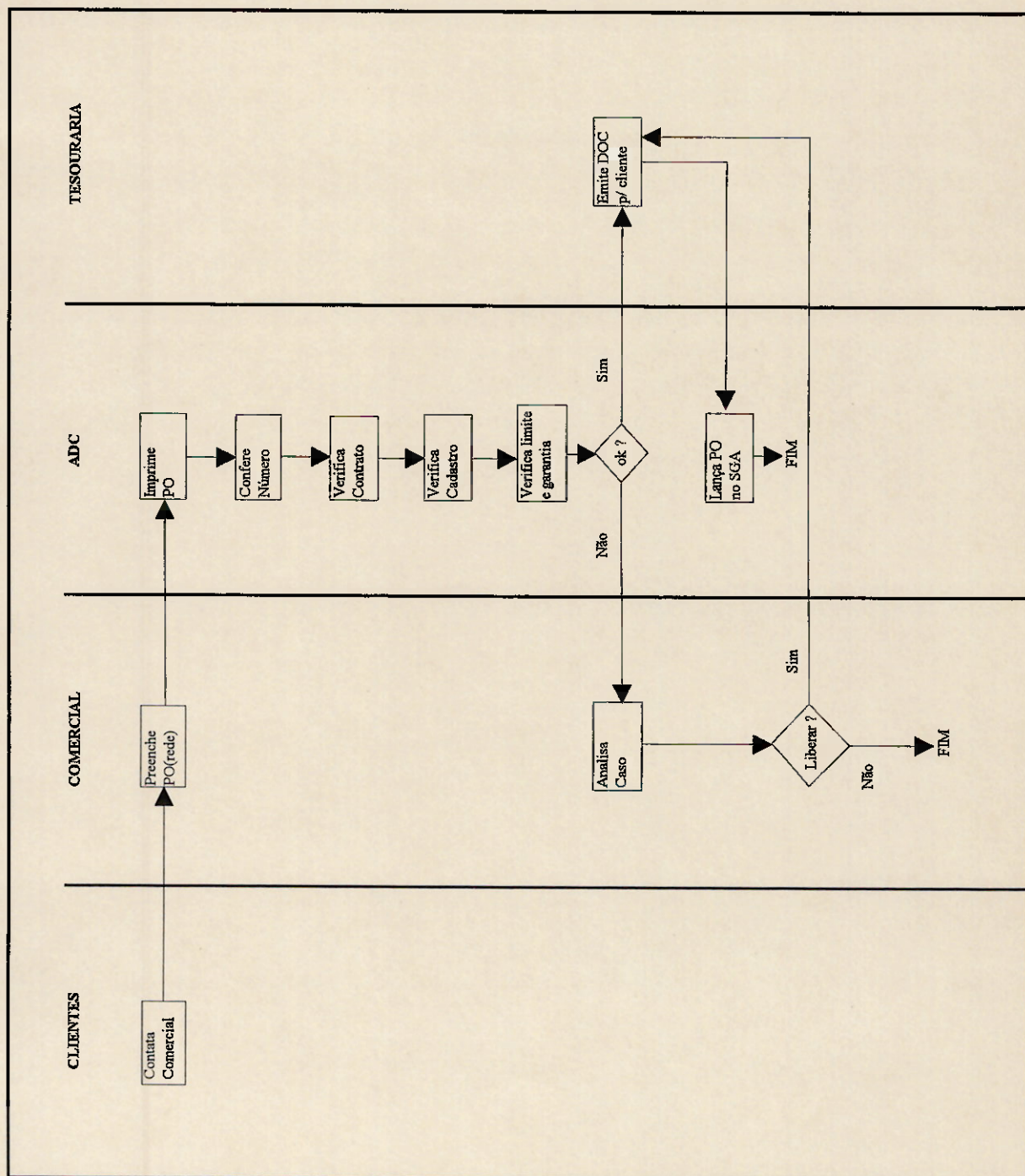
- Pagamentos efetuados através de DOCs ou cheques, no caixa do Banco.

3.1.1. Fluxograma do Processo

O processo de fechamento do SGA é composto pelos subprocessos de liberação de recursos, amortização de contratos e lançamento de novos contratos, garantias, repactuações, indicadores econômicos e parâmetros de mora. Além disso, existe também a rotina de tratamento dessas informações no sistema, que será descrita no próximo item. A seguir estão os fluxogramas dos principais subprocessos: amortização de contratos e liberação de recursos.



Fluxograma 3.1 - Subprocesso de amortização de contratos. Elaborado pelo autor



Fluxograma 3.1 - Subprocesso de liberação de recursos. Elaborado pelo autor

3.1.2. Rotina de Tratamento das Informações no SGA

Para o fechamento do SGA, existe uma rotina de tratamento de dados que deve ser seguida. Essa rotina inclui o lançamento das informações, cálculos e emissões de relatórios para outras áreas. A seguir está o diagrama da rotina de tratamento de dados vigente no início desse trabalho, mostrando as atividades que são realizadas e o horário aproximado em que elas ocorrem.

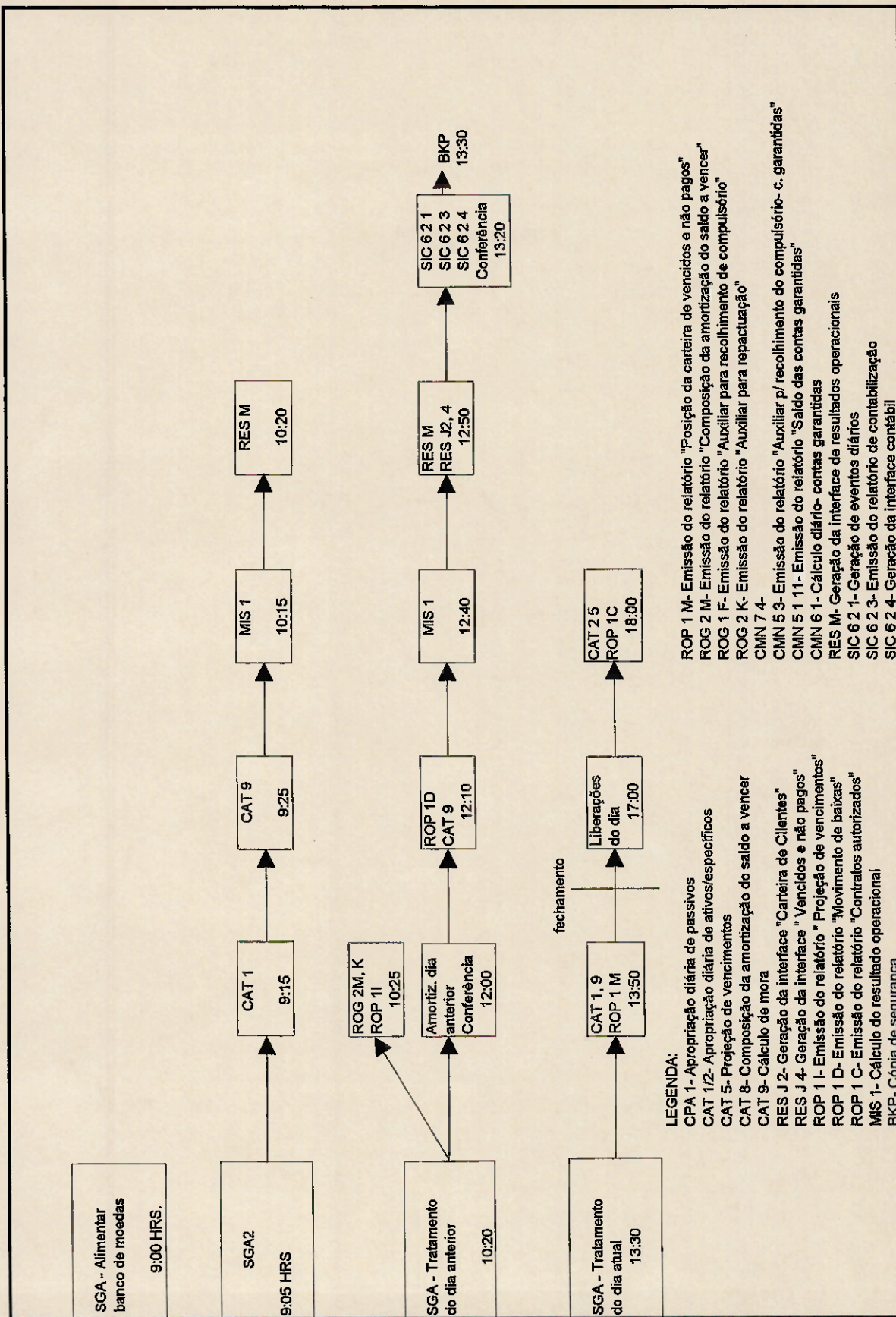


Diagrama 3.1. - Rotina diária de tratamento de contratos. Elaborado pelo autor.

Observando-se o diagrama, pode-se notar um sistema SGA2, que nada mais é do que uma cópia do sistema SGA que funciona em paralelo e que é utilizada para que o cálculo dos MIS (informações gerenciais) possa ser gerado pela manhã apenas com as liberações do dia anterior, uma vez que as amortizações são lançadas mais tarde.

Pode-se, já a primeira vista, observar que as atividades relacionadas ao cálculo do MIS e às conferências são críticas, pois juntas demandam cerca de 2:30 horas para serem executadas. Essas atividades receberão atenção especial nesse trabalho.

O fechamento do sistema ocorre por volta das 14:00 horas, quando todas as informações referentes ao dia anterior já foram devidamente lançadas e processadas. A atividade de lançamento das liberações do dia, que de acordo com o diagrama ocorre às 17:00 horas, já faz parte do tratamento que será concluído às 14:00 horas do dia seguinte.

Capítulo 4 - A Qualidade: alguns aspectos teóricos, coleta e tratamento de dados

4.1. Qualidade em um Processo

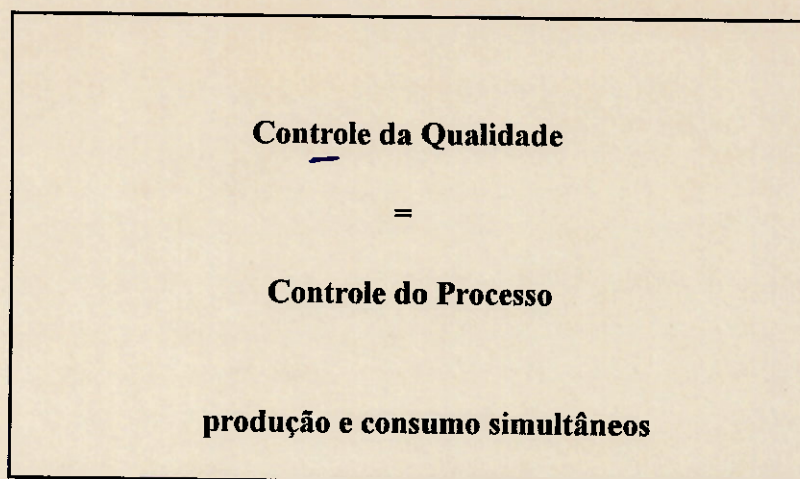
4.1.1. Alguns aspectos teóricos

Pode-se definir como processo, um conjunto de atividades interligadas, que utilizam recursos para produzir um resultado final específico (bem ou serviço).

Existem alguns aspectos que demonstram, de forma clara, a necessidade do gerenciamento de processos. São eles:

- A satisfação dos clientes se dá através dos produtos ou serviços produzidos;
- São os processos que produzem bens ou serviços, e não as funções organizacionais ;
- A otimização das funções organizacionais não leva necessariamente a uma otimização dos produtos ou serviços ;
- O número de comitês / reuniões / comissões é diretamente proporcional à incapacidade da autogestão dos processos ;
- O gerenciamento dos processos força a cooperação mútua entre gerentes funcionais.

A figura 4.1 fornece uma noção do significado da qualidade em prestação de serviço.



Qualidade do
 Serviço
 =
 Qualidade do
 Processo
 ?

fig. 4.1 - Qualidade em prestação de serviço. Elaborada pelo autor

Como o serviço é produzido e consumido simultaneamente, não é possível haver um controle do "produto final". A única maneira de se obter um serviço com qualidade é controlando o processo que o gera. Esta característica de serviços afeta diretamente a gestão da qualidade.

A qualidade de um processo pode ser medida segundo alguns critérios ("Gerenciamento por Processos", TQS Engenharia, 1993):

EFICÁCIA - grau de atendimento às necessidades dos clientes ;

EFICIÊNCIA - utilização racional dos recursos, otimiza a relação Saídas/Entradas ;

ADAPTABILIDADE - capacidade de se auto-regular em função de novas conjunturas que possam aparecer ;

AUTO APRIMORAMENTO - capacidade de modificações em direção à maior eficácia e eficiência.

4.1.2. Requisitos de Qualidade dos Processos

Conforme apostila¹ utilizada no curso de Engenharia de Produção, os os principais requisitos para qualidade de um processo são:

1. COMANDO

Cada processo deve ter um dirigente responsável. O dirigente é encarregado de:

- Gerir o processo de aperfeiçoamento ;
- Monitorar a eficiência e eficácia ;
- Definir subprocessos:
- Identificar clientes e fornecedores ;
- Definir indicadores de desempenho ;
- Nomear encarregados de sub-processos.

2. DEFINIÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

- Estabelecer as rotinas operacionais ;
- Estabelecer os interrelacionamentos entre as atividades ;
- Estabelecer as responsabilidades pelas tarefas.

3. RELACIONAMENTOS COM CLIENTES E FORNECEDORES

- Identificar e compreender as necessidades dos clientes ;
- Alcançar acordo sobre o desempenho do processo.

4. PONTOS DE CONTROLE E INDICADORES DE DESEMPENHO

- Localizar eficientemente os pontos de controle (atividades críticas que possam comprometer a eficiência do processo ou o atendimento aos clientes) ;
- Escolher indicadores de desempenho que direcionem os aprimoramentos.

5. APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DA QUALIDADE

- O aperfeiçoamento nunca termina, é uma atividade contínua ;
- O aperfeiçoamento é dirigido rumo à eficiência e a eficácia ;
- Simplificação, redução do ciclo operacional e prevenção de falhas são conceitos fundamentais.

6. CERTIFICAÇÃO

- O dirigente do processo deve certificar-se formalmente que o processo é capaz de atender às especificações.

4.2. Qualidade no Processo de Fechamento do SGA

Como estamos considerando o fechamento do SGA como um serviço de fornecimento de informações, prestado a diversas áreas do Banco, ele foi classificado segundo algumas dimensões da qualidade, e seu desempenho analisado (Gianese e Corrêa, 1994, p.95):

- **Preço:** é o preço pago pelo cliente pelo serviço. Como todos os clientes do serviço em questão são clientes internos não faz muito sentido falar-se em preço. Pode-se falar em custo do processo para o Banco.
- **Competência:** refere-se ao conjunto de capacitações necessárias à prestação do serviço, ou seja, o fechamento do sistema.

- **Consistência:** refere-se à confiabilidade em relação a cada uma das operações nas diversas etapas do processo, de modo que o cliente saiba o que esperar do mesmo.
- **Tempo:** refere-se ao prazo necessário para a concretização da operação, englobando a execução de todos os procedimentos necessários para o fechamento do sistema. Esse é um ponto crítico na qualidade do processo em questão e justamente o que levou esse trabalho a ser desenvolvido.
- **Segurança:** redução na percepção de risco. Também é fundamental no processo, pois o fechamento do sistema deve acontecer o quanto antes, porém as informações geradas devem ser confiáveis.
- **Flexibilidade:** refere-se à capacidade de adaptação à mudanças. Também é uma dimensão muito importante já que por se tratar de um banco em plena expansão o processo deve ser capaz de se adaptar tanto a um aumento de operações como a um aumento no número de produtos oferecidos pelo Banco.
- **Atendimento:** envolve prontidão no atendimento, comunicação na linguagem do cliente, cortesia.
- **Acesso:** refere-se à facilidade de contato, acesso telefônico, localização, etc.
- **Tangíveis:** refere-se à qualidade, aparência e adequabilidade dos bens facilitadores e das instalações.

Analisando-se as dimensões de qualidade citadas acima, e tendo em vista os objetivos do Banco, pode-se concluir que as mais importantes para que o processo tenha um desempenho adequado às necessidades são: tempo, competência, flexibilidade, segurança e consistência.

Infelizmente ao se observar a situação atual, constata-se que o desempenho do processo deixa a desejar na maioria deles. Como foi dito no início desse trabalho, o tempo de fechamento do sistema é totalmente inadequado às necessidades dos clientes, causando inúmeros transtornos no dia-a-dia.

No quesito competência, nota-se uma grande dificuldade na operação do SGA, fato que se deve principalmente a três motivos: implantação recente, falta de treinamento adequado por parte da empresa que o desenvolveu e atualizações freqüentes no sistema (novas versões).

A flexibilidade do processo começa a ser testada agora com o aumento de operações e produtos. Dentro de pouco tempo poderá ser avaliada a sua adequação às necessidades.

Os quesitos segurança e consistência dizem respeito à confiabilidade e precisão das informações geradas pelo processo. Nesse ponto também há problemas sérios, uma vez que não é rara a identificação de informações incorretas ou incompletas.

Este trabalho tentará atacar esses problemas encontrados no processo. Vale a pena lembrar que alguns desses problemas são devidos ao "software" do SGA e não ao processo. A empresa que implantou o SGA está trabalhando no sentido de resolvê-los, e, portanto, eles não vão ser tratados aqui. É claro que uma vez identificados, eles serão citados para que possam ser resolvidos pela empresa responsável.

A fim de resolver os problemas descritos, pretende-se nesse trabalho uma racionalização e um enxugamento do processo, através da identificação de "gargalos" e atividades em que erros acontecem com mais freqüência.

4.3. A Matriz Funcional

Para iniciar o trabalho é necessário que se identifique todas as funções organizacionais envolvidas no processo de prestação de serviços e suas interfaces, introduzindo a lógica cliente/fornecedor na organização. A Matriz Funcional é uma ferramenta ideal para alcançar tal objetivo. ("Matriz Funcional", F.C.A.V., 1993)

Este procedimento permitirá uma posterior racionalização e padronização das atividades, minimizando os conflitos organizacionais e eliminando trabalhos repetidos e desnecessários.

As áreas envolvidas no processo foram identificadas durante a confecção do fluxograma, e a partir disso, pode-se confeccionar um esquema representativo da Matriz Funcional, que é apresentado a seguir.

Fornecedor	Administração de Contratos	Tesouraria	Informações Gerenciais	Contabilidade	Comercial	Tratamento e Controle	Risco
Cliente							
Administração de Contratos							
Tesouraria							
Informações Gerenciais							
Contabilidade							
Comercial							
Tratamento e Controle							
Risco							

fig. 4.2. Esquema da Matriz Funcional. Extraída da publicação "Matriz Funcional" F.C.A.V. 1993.

Cada "posição" da Matriz Funcional será preenchida com as informações (relatórios, dados, documentos, interfaces, etc.) que uma determinada área envia e recebe das outras. Além de permitir que as relações entre as áreas fiquem bem determinadas, a Matriz Funcional tem um potencial enorme de identificar informações que são fornecidas e não utilizadas, uma vez que é construída com base em dados obtidos junto às duas pontas envolvidas. Essas informações devem ser as mesmas. Caso isso não ocorra existem duas possibilidades: as informações recebem nomes diferentes em cada área, ou uma área está fornecendo informações que não são utilizadas pela outra. Isso será descoberto através de uma consulta às áreas em que incompatibilidades nas informações forem encontradas.

No primeiro caso, basta que se faça uma uniformização de nomenclatura. No segundo, a eliminação ou simplificação de relatórios e consequentemente das atividades necessárias para a confecção dos mesmos

acarretará em um enxugamento do processo e, portanto, numa maior agilidade. A implantação das sugestões deve ser feita de maneira acordada entre as áreas envolvidas amenizando barreiras funcionais para que o processo flua de maneira natural.

4.3.1. Clientes x Fornecedores Internos

- Cada fornecedor interno deve entender a relação entre a necessidade de seus clientes internos e a satisfação do cliente final.
- Cada relação cliente x fornecedor interno deve estar:
 - especificada.
 - acordada
 - controlada
- A responsabilidade pela não satisfação dos clientes internos não deve ser transferida aos fornecedores.
- As ações de aprimoramento em direção à eficácia e à eficiência devem ser compartilhadas entre os clientes e fornecedores internos.

4.3.2. Macro-fases do Trabalho

- I. Desenvolver a Matriz Funcional para um dado produto/serviço.
- II. Trabalhar dentro de cada função organizacional e nas interfaces.
- III. Definir projetos de melhoria:
 - Higienização
 - Padronização
 - Melhoria

4.3.2.1. Fases para racionalizar um processo

I. Desenvolver a Matriz Funcional para um dado produto / serviço:

1. Definir o produto / serviço fornecido;
2. Definir o cliente e suas necessidades;
3. Estabelecer os indicadores de desempenho globais;
4. Fazer a Matriz Funcional;
5. Desdobrar o indicador global em termos de indicadores parciais ligados à Matriz;

II. Trabalhar dentro de cada função organizacional e interfaces:

6. Definir claramente cada etapa do processo (saídas-clientes/entradas-fornecedores);

III. Definir projetos de melhoria:

7. Definir projetos prioritários de melhoria:

- Higienização
- Padronização
- Melhoria

4.3.3. Finalização

1. Assegurar-se de não haver listado atividades ao invés de produtos e/ou serviços.

2. Lançar as informações coletadas em uma única matriz cliente/fornecedor que, após comparações e discussões, deverá ser consolidada e utilizada como base para um programa de ação e de gestão.

3. A primeira avaliação, mesmo subjetiva, ajuda a identificar as divergências dentro da equipe e orienta a criação de novos indicadores.

4. Para maior garantia de que necessidades reais não estejam sendo esquecidas ou mal entendidas, sugere-se que, antes das conclusões seja feita uma análise da organização sob a ótica dos valores estratégicos e dos sistemas gerenciais.

4.4. O Processo de elaboração da Matriz Funcional

Um dos primeiros passos para a elaboração da Matriz Funcional é a definição do produto /serviço oferecido. Isto já foi feito no capítulo 3, juntamente com o detalhamento do processo de fechamento do SGA.

Outro ponto já abordado diz respeito às necessidades dos clientes, ficando estabelecido que o objetivo desse trabalho é a " agilização e melhoria do processo de fechamento do SGA".

Há, entretanto, um ponto bastante importante que não foi detalhado até o momento: a questão do fluxo de informações. Com a confecção da Matriz Funcional pode-se fazer um levantamento mais completo de todo o processo, incluindo as informações fornecidas/recebidas pelas áreas, uma vez que, definidas as áreas principais, pode-se perceber toda a relação cliente fornecedor interno.

Para a obtenção de informações relativas ao processo, nada melhor do que ir diretamente ao encontro de quem as detém. Isso porque ninguém melhor que as próprias pessoas envolvidas no trabalho para descrevê-lo. Em geral,

quem está de fora encontra certas dificuldades em especificar a operação, pois não vive o dia-a-dia, com toda sua rotina, detalhes e procedimentos.

Com a finalidade de direcionar e simplificar o trabalho de coleta e tabulação dos dados, elaborou-se um questionário específico e definiu-se um plano de trabalho. Através do questionário serão identificadas as relações cliente / fornecedor interno, além de abrir a possibilidade de se receber algumas sugestões para o aprimoramento do processo atual.

4.4.1. O Questionário

- Não existe um questionário específico para cada área, mas sim um questionário padrão, com um campo para a identificação da área em questão;

- Na primeira página, a área deve assumir o papel de fornecedora e identificar tudo o que transmite às demais áreas envolvidas no processo: relatórios, formulários, informações via rede de computadores ou mesmo informações trocados de maneira informal (telefone, consultas casuais etc.);

- Na segunda página encontra-se a situação inversa. A área deve se posicionar como cliente, identificando as informações recebidas das demais áreas, considerando, novamente, qualquer tipo de dado recebido, formal ou informalmente. Tanto essa página como a anterior, estão dispostas em forma de quadro, facilitando o processo de preenchimento e compilação dos dados.

- Na terceira página, estão os campos específicos para sugestões, estando a área posicionada ora como cliente ora como fornecedor, de forma análoga à descrita acima.

- Os espaços reservados para respostas não devem limitar o volume de informações. Caso seja necessário, o verso da folha ou uma folha avulsa podem ser usados.

Deve-se notar também que o questionário não contém todas as áreas do banco, mas somente aquelas que estão de fato envolvidas com o processo de fechamento do SGA.

A seguir, modelo do questionário, enviado às áreas envolvidas.

1) Que informações (relatórios / dados / documentos / formulários ...) a sua área fornece às outras áreas ?

Fornecedor	
Cliente	
Administração de Contratos	
Tesouraria	
Informações Gerenciais	
Contabilidade	
Comercial	
Tratamento e Controle	
Risco	

Elaborado pelo autor.

2) Que informações (relatórios / dados / documentos / formulários ...) a sua área recebe das outras áreas ?

Fornecedor Cliente	
Administração de Contratos	
Tesouraria	
Informações Gerenciais	
Contabilidade	
Comercial	
Tratamento e Controle	
Risco	

3) O que você acha que poderia fornecer às outras áreas e atualmente não fornece, ou seja, que informações extras julga ser útil? Citar a área em questão.

4) O que você acha que as outras áreas deveriam fornecer a você e atualmente não fornecem, ou seja, que informações adicionais gostaria de receber? Citar a área em questão e justificar (facilitaria o trabalho, diminuiria o seu tempo de operação, ...)

Esse questionário é uma ferramenta bastante simples e objetiva, e não podia ser diferente uma vez que seu entendimento é fundamental para que informações precisas sejam conseguidas e possam ser utilizadas na confecção da Matriz Funcional.

4.4.2. O Processo de Obtenção de Dados

Inicialmente pensou-se em fazer uma reunião com todas as áreas, em que a finalidade e os métodos do trabalho seriam explicados, assim como a importância fundamental que a cooperação de cada uma e particularmente de cada pessoa envolvida no processo teria no sucesso da empreitada. Desejava-se também obter o apoio dos gerentes de cada área para que o comprometimento com o projeto pudesse ser percebido por todos.

Seria, então, explicado como preencher o questionário e que tratamento seria dado às informações obtidas. Os questionários deveriam ser preenchidos pelas áreas individualmente, pois o preenchimento conjunto poderia distorcer informações no sentido de se buscar um "casamento" entre elas. Essa recomendação deveria ser enfatizada, uma vez que praticamente não há separação física entre as áreas, e o preenchimento conjunto poderia facilmente ocorrer.

Porém, a idéia de uma reunião geral foi descartada, principalmente porque constatou-se ser praticamente impossível conciliar os horários de todos os envolvidos.

O que se decidiu fazer, então, foram reuniões com os representantes de cada área. Esse processo foi menos produtivo do que teria sido uma reunião geral, uma vez que as mesmas informações tiveram que ser repetidas diversas vezes, e não houve a possibilidade de debate, o que apontaria quase que instantaneamente redundâncias, problemas e, porque não, já possíveis soluções.

A forma com que o processo foi conduzido, todavia, permitiu que problemas fossem identificados apenas após a tabulação dos dados dos questionários, ou seja, após a elaboração da Matriz Funcional.

Por outro lado, o fato do banco ser pequeno (aproximadamente 60 funcionários), e dos envolvidos no processo serem em torno de 30 a 35 pessoas, as reuniões individuais puderam ser feitas com praticamente todos eles, o que permitiu ressaltar a importância que a colaboração de cada um teria para o projeto e as explicações básicas a respeito do mesmo pudessem ser passadas para todos.

Os questionários eram entregues após a reunião, um para cada área, e deveriam correr pelas pessoas a fim de que fosse respondido da maneira mais completa possível. O fato de cada área ter em média 5 pessoas, facilitou bastante esse procedimento. O prazo inicial para devolução dos questionários foi de uma semana.

4.4.3. Áreas Envolvidas

Os questionários foram distribuídos somente para aquelas áreas envolvidas no processo de fechamento do SGA, tanto as que fornecem informações para esse fechamento como aquelas que são clientes de informações geradas por ele.

Essas áreas foram determinadas com base na análise do fluxograma e como identificadas no questionário são: Tratamento e Controle, Administração de Contratos, Contabilidade, Comercial, Tesouraria, Risco e Informações Gerenciais.

4.4.4. Recebimento dos Questionários

Apesar das explicações dadas, dúvidas quanto ao preenchimento do questionário surgiram e tiveram que ser desfeitas. Algumas pessoas não entenderam a real finalidade do trabalho e ficaram receosas em fazer sugestões ou críticas ao processo, temendo algum tipo de represália. A elas foi enfatizada a razão pela qual o trabalho estava sendo desenvolvido, e colocado que se erros aconteciam, o problema estava basicamente no processo e não nas pessoas, e que através das sugestões recebidas tentaríamos adequar o processo às necessidades do banco e dos clientes.

Após 2 semanas sem que todos os questionários houvessem sido respondidos foi feita uma cobrança mais forte, e após a 3ª semana os questionários foram devolvidos.

De posse dos questionários, o próximo passo foi a tabulação dos dados através da confecção da Matriz Funcional. Um problema porém teve que ser antes solucionado.

Quando os dados começaram a ser inseridos na Matriz Funcional, verificou-se que muitas vezes as informações fornecidas por uma área X a uma área Y e as recebidas pela área Y provenientes da área X não eram compatíveis. Isso foi devido à falta de uma nomenclatura comum para as informações trocadas entre essas áreas. Apesar de haver certa confusão na troca das informações, as áreas acabavam por se entender. Porém, para a colocação dos dados na Matriz Funcional houve a necessidade de que essas informações fossem uniformizadas. Isso se deu através da consulta à áreas onde discrepâncias eram identificadas. Após esse processo de uniformização dos dados, chegou-se à Matriz Funcional que se encontra a seguir.

Fornecedor Cliente	Administração de Contratos	Tesouraria	Informações Gerenciais	Contabilidade	Comercial	Tratamento e Controle	Risco
Administração de Contratos		- Recibos, avisos de lançamento - Mapa de fluxo de caixa - Mapa cobrança		- balancetes - comunicados BACEN	- Propostas de operação - Repactuações - Novos clientes - Contratos a amortizar - Títulos, ocorrências	- Taxas e índices	- Limites de crédito - títulos analisados
Tesouraria	- Mapa de cobrança - Projeção de vencimentos de contratos - Propostas de operação aprovadas - Saldo compulsório - Nº dos contratos			- comunicados BACEN	- entrada de recursos de clientes	- vetos do dia, delta ctip, delta selic - valores do compulsório - gap financeiro - estoque	
Informações Gerenciais	- Boletins de empréstimo - caderno de gestão - Relatórios de baixas, VNP, e POs - Interface MIS e dos contratos de empréstimo - despesas da área	- Fluxo de caixa - Informações s/ reservas bancárias - despesas da área - compulsório		- despesas da área - balancetes - informações tributárias		- taxas e índices - informações sobre compulsório - mapas de operações financeiras - informações sobre fundos	
Contabilidade	- Relatórios e interfaces ref. a contabilização de contratos	- movimento diário de caixa - pagamentos, NFs, salários - recebimentos, recibos de empréstimos, depósitos - relatório de conta corrente				- relatórios de operações na BMF, BOVESPA, renda fixa, câmbio, captação	
Comercial	- Relatório de saldos de contratos - Projeção de vencimentos e repactuações - Posição de garantias (entradas, baixas de duplicatas) - disponibilização do SGA - caderno de gestão	- Confirmação de Docs e cheques das operações	- sistema de informação gerenciais (apuração de resultados)				- limites de crédito
Tratamento e Controle	- Relatórios VNP, composição do saldo a vencer, saldo de contas garantidas - POs aprovadas	- previsão do caixa inicial - confirmação das operações financeiras (CETIP e SELIC)	- resumo estratégias BMF e BOVESPA	- comunicados BACEN			- limites operacionais
Risco	- Risco dos clientes (montante de \$ tomado por determinado cliente)				- dossiê do cliente - solicitação restrição serasa		

Matriz Funcional preenchida. Elaborada pelo autor

Com a Matriz Funcional pronta, contendo todos os dados relativos à troca de informações entre as áreas, obtidos através do questionário mostrado no item 4.4.1., é possível iniciar a análise do processo de fechamento do SGA.

Essa análise identificará informações relevantes para o processo de fechamento do SGA, assim como contradições entre informações fornecidas e recebidas entre as áreas.

Por exemplo, sabe-se que o relacionamento entre as áreas Comercial e Administração de Contratos é fundamental no processo. Pode-se, então, recorrer à Matriz Funcional, procurando verificar as informações trocadas entre as áreas e questioná-las, com o objetivo de descobrir se são realmente necessárias, e em caso afirmativo, se estão sendo trocadas de maneira satisfatória.

Essa análise será feita no capítulo seguinte. .

Capítulo 5 - Análise do Processo e Propostas de Melhoria

5.1. Priorização das Áreas de Melhoria

Durante a confecção da Matriz Funcional foram notados vários pontos passíveis de melhorias. Para isso, devemos focar os esforços nas atividades que tenham o maior potencial de cumprir o objetivo a que o trabalho se propõe, ou seja, as áreas de ação devem ser priorizadas a fim de que se possa obter a melhor razão benefício/custo.

Ao se observar o questionário utilizado, percebe-se que ele não contém nenhuma referência específica a que informações uma determinada área recebe ou fornece e que estão diretamente relacionadas ao processo de fechamento do SGA.. Isso é compreensível uma vez que a maioria das pessoas não saberia dar tal informação, já que o SGA é operado inteiramente na área de Administração de Contratos. Uma vez que o estágio foi desenvolvido nessa área, após algumas pesquisas tornou-se relativamente fácil para o autor identificar quais informações trocadas entre as áreas afetavam mais diretamente o processo de fechamento do SGA.

Dessa forma, a identificação do(s) gargalo(s) do processo, ou seja, da(s) área(s) críticas, é de fundamental importância para que se obtenha o melhor resultado possível.

O critério adotado para essa priorização foi a análise das interfaces entre as áreas. É considerada área crítica aquela que estabelecer o maior número de relações relevantes ao fechamento do SGA com as outras áreas, seja como cliente, seja como fornecedor.

Para isso, montou-se uma tabela contendo a quantidade de inter-relações relevantes ao fechamento do SGA mantidas pelas áreas. Essa é uma tabela de Áreas envolvidas no fechamento do SGA x Papel desempenhado (cliente ou fornecedor).

As siglas da primeira linha da tabela representam as áreas:

ADM CONTR - Administração de Contratos

TES - Tesouraria

I.G. - Informações Gerenciais

CTB - Contabilidade

COM - Comercial

TRAT CONT - Tratamento e Controle

RIS - Risco

As siglas na primeira coluna da tabela representam o papel que as áreas podem representar no processo de fechamento do SGA, ou seja, cliente (CLI) ou fornecedor (FOR). Como exemplo, pode-se observar na tabela a área de Administração de Contratos e perceber, que durante o fechamento do SGA, ela interage com outras 6 áreas no papel de fornecedor e com 3 no papel de cliente. A sigla TOT representa o total de inter-relações da área durante o processo. A seguir tem-se a tabela de inter-relações.

	ADM CONTR	TES	I.G.	CTB	COM	TRAT CONT	RIS
FOR	6	2	0	0	3	1	2
CLI	3	2	3	2	3	1	1
Total	9	4	3	2	6	2	3

Tabela 5.1. número de inter-relações relevantes ao fechamento do SGA. Adaptada de "Matriz Funcional", F.C.A.V., 1993.

Como o SGA é operado totalmente na área de Administração de Contratos, foi essa a área considerada crítica de acordo com os critérios estabelecidos. Por isso, ela será a área priorizada na análise que será feita nesse trabalho, pois melhorias significativas conseguidas nessa área terão grande impacto no desempenho relacionado ao tempo de fechamento do sistema.

Antes porém que a área de Administração de Contratos seja analisada, existem propostas que já podem ser consideradas e que trarão melhorias sensíveis no processo.

5.2. Primeiros Projetos

No capítulo anterior, pode-se observar que o questionário possuía a última página dedicada a sugestões que cada área julgasse ser relevante para a melhoria de seu desempenho. Esse foi um ponto do trabalho, que apesar de ter sido muito relevante para solução de problemas existentes no processo, não teve seu potencial plenamente desenvolvido, pois percebeu-se que havia um certo temor em fazer sugestões com algum tipo de crítica, talvez por receio de algum tipo de repreensão.

Todavia, todas as sugestões contidas nos questionários foram analisadas e percebeu-se que a implantação de algumas delas poderia acarretar melhorias quase que instantâneas no processo. Essas sugestões foram, então, adotadas pelo autor, e padronizadas em forma de folhas de projeto. Essas folhas tem como objetivo a documentação da proposta, assim como a descrição das etapas para a sua concretização, ao mesmo tempo que expõe os benefícios gerados pela melhoria. Essas folhas encontram-se disponíveis no ANEXO I. A seguir tem-se uma tabela com a síntese desses projetos, onde:

Projeto - breve descrição do projeto.

Área - área responsável pelo projeto

Prazo - prazo estimado para a implantação do projeto

Impacto - impacto da melhoria proposta sobre o processo

Projeto	Área	Prazo	Impacto
Transmissão de relatório via rede	todas as envolvidas	1 mês	médio
Fornecimento de extratos de conta garantida à cobrança	Administração de Contratos	2 dias	médio
Acesso e treinamento da área de Riscos ao SGA	Administração de Contratos	1 mês	médio a alto
Treinamento da área Comercial na consulta do SGA	Administração de Contratos	1 mês	alto
Preenchimento correto de POs	Comercial	1 mês	alto
Separação das tarifas das amortizações efetivas	Administração de Contratos	15 dias	médio

Tabela 5.2. Síntese dos primeiros projetos. Elaborada pelo autor.

Os projetos resumidos na tabela 5.2., estão mais detalhadamente explicados no ANEXO I.

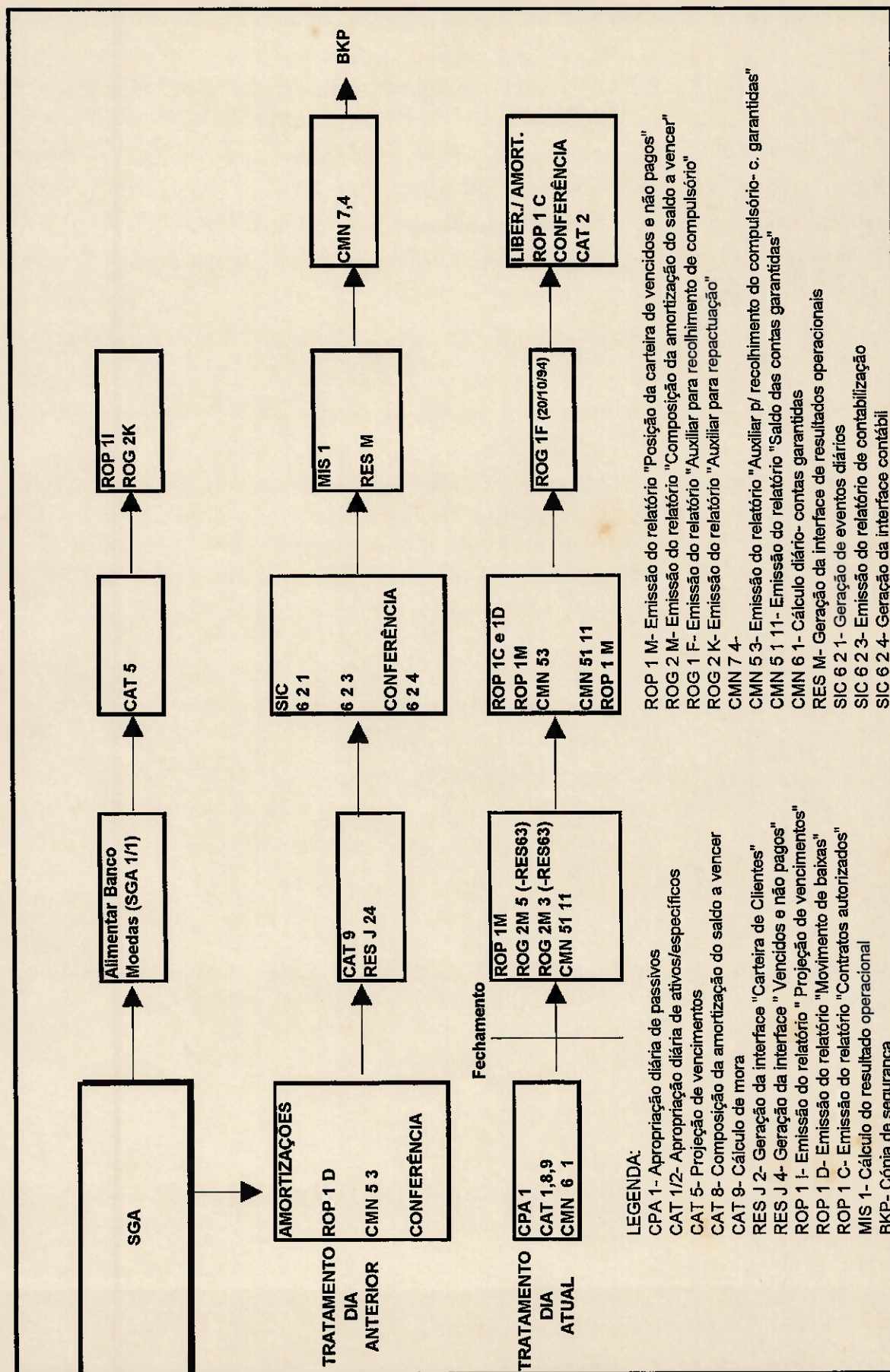
5.3. Análise da Área de Administração de Contratos e suas Interfaces

Quando esse trabalho foi iniciado, uma confusão reinava na área de Tratamento e Controle de Contratos, de modo que o fechamento do sistema ocorria por volta das 14:00 horas, e não raro até mesmo às 17:00 horas. Havia uma série de fatores que contribuíam para essa situação. O SGA fora implantado há pouco tempo e existiam problemas de adaptação tanto do pessoal ao novo sistema como do sistema às necessidades do Banco. Além disso, problemas do "software" causavam paradas no processamento ou geração de informações inexatas, o que comprometia a imagem do Banco junto aos clientes.

A comunicação deficiente entre a Administração de Contratos e as áreas que com ela se relacionavam era flagrante, e a falta de tempo, que era uma constante devido a tamanha confusão, impedia que esforços fossem feitos no sentido de melhorar a situação.

Existia também uma fase de transição na área de Informações Gerenciais, onde um novo sistema estava sendo desenvolvido e por não estar ainda totalmente apta para realizar suas atribuições, sobrecarregava a Administração de Contratos. No tratamento de contratos, as atividades relacionadas ao sistema SGA 2 existiam apenas devido a essa transição. A rotina diária de tratamento de contratos, que foi apresentada no capítulo 3, era a rotina vigente nesse período.

Passado algum tempo, o novo sistema de Informações Gerenciais começou a operar plenamente, de modo que as atividades relativas ao sistema SGA 2 foram eliminadas. Isto, somado à solução de grande parte de problemas de "software" do SGA e uma maior adaptação das pessoas que o operavam, permitiu uma regularização no horário de fechamento. Em 95% dos dias o sistema era fechado entre 13:40 e 14:00 horas, sendo raríssimos fechamentos às 17:00 horas como ocorria anteriormente. A rotina diária de tratamento de contratos passou a ser a seguinte:



Como se pode observar, as atividades referentes ao SGA 2 foram eliminadas. Alguns novos relatórios passaram a ser emitidos pois a área de Informações Gerenciais precisava agora de dados relativos ao contratos de empréstimo para alimentar seu sistema. Esses relatórios, porém, tomavam um tempo sensivelmente menor para serem emitidos do que as atividades antes realizadas.

Apesar do fechamento do SGA ocorrer em torno das 14:00 horas, ele deveria acontecer em torno de 10:30 hrs. pelos motivos explicados no capítulo 2. Porém, apagados os principais "incêndios", uma análise mais criteriosa e a busca de uma efetiva melhoria do processo puderam ser feitas com base na Matriz Funcional, que identificou discrepâncias nas informações trocadas entre as áreas, além da contestação do desempenho e da real necessidade de cada uma das atividades desse processo.

5.3.1. Análise dos Dados e Proposta de Melhorias

Os dados obtidos através dos questionários e da confecção da Matriz Funcional servirão de base para novas propostas de melhoria. Basicamente, o que se fez foi olhar para cada posição da Matriz Funcional em que a área de Administração de Contratos aparece como cliente ou fornecedor e verificar se a troca de informações estava ocorrendo de maneira eficiente e se todas as informações passadas eram efetivamente utilizadas. A partir daí, foram feitas algumas sugestões. A observação do funcionamento interno da área de Administração de Contratos também permitiu que melhorias pudessem ser sugeridas. Essas melhorias estão em folhas de projetos do ANEXOII. A seguir, está uma tabela com a síntese das melhorias propostas, sendo que as que possuem maior impacto sobre o processo, estão descritas mais detalhadamente nos itens 5.3.1.1, 5.3.1.2., 5.3.1.3. .

Para melhor compreensão da tabela, as colunas representam:

Projeto - breve descrição do projeto.

Área - área responsável pelo projeto

Prazo - prazo estimado para a implantação do projeto

Impacto - impacto da melhoria proposta sobre o processo

Projeto	Área	Prazo	Impacto
Criação de relatório para a área Comercial	Administração de Contratos	15 dias	Médio
Criação de locais especiais para colocação das CIs	Administração de Contratos	10 dias	Médio
Eliminação do cálculo de MIS	Administração de Contratos	1 dia	Muito Alto
Eliminação da interface de conta garantida	Administração de Contratos	1 dia	Médio
Eliminação das interfaces de VNP e carteira de produtos	Administração de Contratos	1 dia	Médio
Eliminação de conferências durante a rotina	Administração de Contratos	2 meses	Muito Alto
Mudança do turno do responsável pelo lançamento no SGA	Administração de Contratos	1 mês	Muito Alto
Criação de relatório de contas garantidas renovadas	Administração de Contratos	1 semana	Médio
Ativação da rotina de pagamento antecipado	Administração de Contratos	1 semana	Médio / Alto
Usar 4 casas decimais no sistema de boletagem eletrônica	Informações Gerenciais	15 dias	Médio

Tabela 5.3. - Síntese dos projetos de melhoria. Elaborada pelo autor

A seguir, descrições mais detalhadas das melhorias com maior impacto sobre o processo.

5.3.1.1 Eliminação do Cálculo de MIS

O cálculo de MIS nada mais é do que o cálculo, no SGA, do resultado obtido pelo Banco em suas operações de crédito. O procedimento de cálculo é bastante simples. Após o lançamento de todas as amortizações e liberações de um dia, escolha-se no menu do sistema a opção "cálculo de MIS". O problema é que esse cálculo demora 40 minutos para ser concluído, e não permite que atividades em paralelo sejam desenvolvidas. Esse fato fez com que o cálculo de MIS fosse considerado um dos principais alvos de análise.

A solução do problema foi mais fácil do que se imaginava, e residia basicamente em quebrar barreiras de comunicação entre áreas. Durante a tabulação dos dados para a confecção da Matriz Funcional, percebeu-se que a interface que continha as informações provenientes do cálculo do MIS era citado como sendo fornecido pela Administração de Contratos à Informações Gerenciais, mas não constava como sendo recebido por esta área. Através de uma conversa informal, foi confirmada a suspeita de que a interface não mais era utilizada. No dia seguinte, o cálculo do MIS, e seu interface foram excluídos da rotina de tratamento de contratos. Essa melhoria foi uma das principais dentre as sugeridas pois eliminou cerca de 40 minutos no processamento de dados no SGA e teve custo praticamente zero.

5.3.1.2. Mudança de Horário no Turno do Encarregado pelo Lançamento no SGA

Observando o funcionamento interno da Administração de Contratos, percebeu-se que cerca de 80 a 85% das informações que deveriam ser lançadas no SGA referentes a um dia D, só estavam totalmente disponíveis às 17:30 horas.

Como o fechamento do SGA se dava por volta das 14:00 horas, e após o fechamento havia outras atividades que deveriam ser realizadas, mesmo disponíveis em D+0, as informações só começariam a ser lançadas no dia seguinte. Contribuía para isso o fato de que a pessoa encarregada pelo lançamento deixava o trabalho às 17:30 (turno especial).

Foi sugerido, então, que uma pessoa fosse responsável pelo lançamento de todas as informações disponíveis no dia, o que faria com que no dia seguinte a carga de trabalho fosse muito menor. Por ter um horário mais flexível, o autor ficou encarregado dessa tarefa. No início, o término do lançamento ocorria por volta das 19:00, porém, com as melhorias implantadas, cada vez mais tempo estará disponível ao fim do dia, permitindo que o lançamento das informações terminasse mais cedo.

Após dois meses, com as melhorias introduzidas gradativamente, o lançamento das informações referentes ao dia D+0 passou a ser concluído às 18:00 horas, o que tornou possível que qualquer pessoa assumisse o cargo.

Hoje, todas as informações são lançadas no SGA por um novo funcionário e foi reduzido em 50 minutos o tempo de processamento pela manhã.

5.3.1.3. Eliminação de Conferências Durante o Processo

A eliminação das conferências durante o processo não é, na verdade, alguma coisa que possa ser implantada, mas sim, eliminadas em consequência de um processo que tenha qualidade. No caso da alimentação do SGA, pode-se citar 3 principais fontes causadoras de erros:

- Amortizações: as informações relativas às amortizações possuem algum tipo de erro como por exemplo o número do contrato a ser amortizado, o valor, etc.

- Liberações: ocorrem geralmente por erro no preenchimento das POs.

- Lançamentos : erros causados por falha humana, durante o lançamento das informações no SGA.

Contrariamente ao que ocorre no setor industrial, onde o controle do processo possui uma componente muito forte ligada ao maquinário, o processo de fechamento do SGA está fundamentalmente baseado em pessoas, e é nelas que o foco das melhorias deve estar. Esse fato conduz a uma constatação. Embora alguns "check lists" tenham sido sugeridos a fim de se minimizar erros, o controle do processo passa necessariamente pelo comportamento das pessoas, e isso não é algo que se mude rapidamente. Cursos de qualidade total estão sendo ministrados no Banco a fim de treinar as pessoas a terem uma atitude "erro zero", ou seja, fazerem seu trabalho da melhor forma possível, buscando o aperfeiçoamento de maneira contínua.

No momento as conferências ainda não puderam ser eliminadas, mas dentro de alguns meses isso será possível, fazendo com que o tempo de processamento caia cerca de 35 minutos.

5.3.2. Rotina Atual de Tratamento

Após a introdução da maioria das sugestões apresentadas, algumas das atividades do tratamento de contratos foram eliminadas, e outras melhoradas, tornando o processo bem mais enxuto. Atualmente o fechamento do SGA acontece entre 10:45 e 11:00 horas o que é uma situação muito melhor que a anterior (fechamento às 14:00) e bem próxima do objetivo estabelecido pela Diretoria Administrativa (10:30).

Atualmente, a rotina de tratamento de contratos é a apresentada a seguir. Contudo ela não é definitiva, pois o gerenciamento por processos pressupõe uma busca contínua do aprimoramento, o que faz com que os participantes do processo estejam sempre atentos para possibilidades de melhorias que possam surgir, melhorias estas que serão introduzidas tão logo sua eficácia seja comprovada.

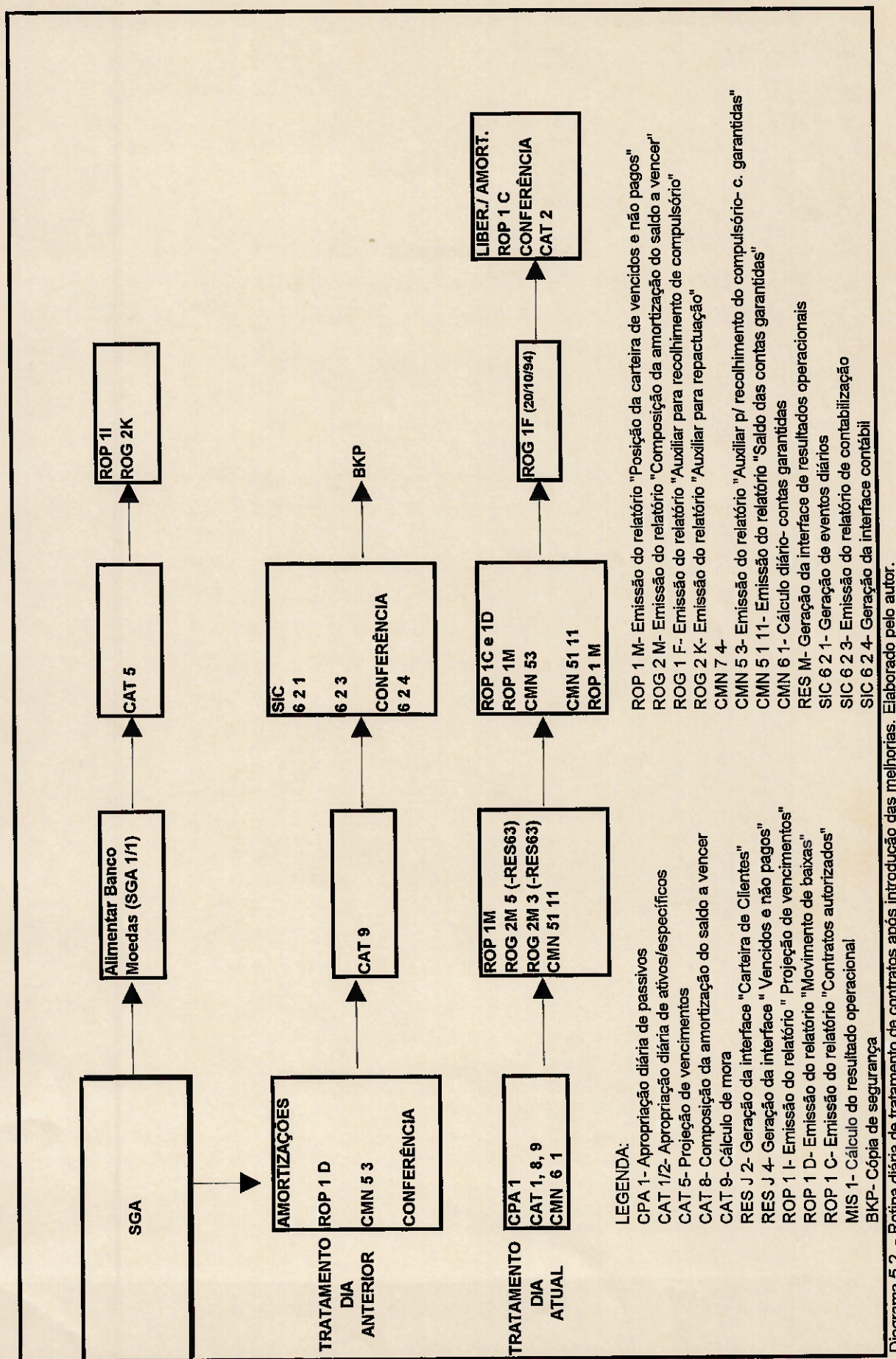


Diagrama 5.2. - Rutina diária de tratamento de contratos após introdução das melhorias. Elaborado pelo autor.

Capítulo 6 - Conclusão

6.1. Conclusões

Todas as propostas apresentadas nesse trabalho foram analisadas pelos gerentes das áreas envolvidas. A maioria delas foi implantada logo após serem sugeridas, pois tinham forte impacto sobre a qualidade e agilidade do processo de fechamento do SGA, e suas implantações não geravam qualquer tipo de custo ou grandes alterações na rotina de trabalho. Essas propostas surgiram através da percepção de distorções e erros grotescos no processo. Uma vez eliminados esses erros, a melhoria do processo torna-se mais lenta e difícil pois agora as falhas são muito mais sutis e difíceis de serem apontadas.

O processo de fechamento do SGA teve melhorias substanciais no que diz respeito à agilidade, passando o fechamento das 14:00 para as 10:45 horas. Os erros durante o processo também diminuíram, fazendo com que o tempo gasto com correções ficasse menor. As propostas que dizem respeito à eliminação de conferências, carregam consigo a necessidade de que uma cultura organizacional baseada na qualidade esteja presente. Por ter aspectos fortemente comportamentais, essa cultura leva algum tempo para ser adquirida, e requer uma forte carga de treinamento e motivação. Essas propostas, portanto, ainda não foram implantadas, mas como o Banco está começando agora um programa de qualidade total, pode-se prever que dentro de pouco tempo as conferências estarão em grande parte eliminadas, principalmente se considerarmos o espírito que começa a tomar conta de todos.

As melhorias introduzidas no processo de fechamento do SGA fizeram com que ele deixasse de ser um ponto crítico nas operações do Banco, o que faz com que as atenções se voltem para outros problemas. Deve-se ter em mente, contudo, que se for deixado de lado, problemas futuros poderão surgir, fazendo com que o fechamento do SGA volte a ser fonte de complicações. Esse trabalho focalizou-se principalmente na introdução de melhorias instantâneas no processo, que era crítico para a empresa, mas também deve-se ter em mente o monitoramento e aprimoramento contínuos, a fim de que o processo não apenas deixe de causar problemas, mas se torne em um fator de vantagem competitiva para o Banco.

6.2. Considerações Gerais

Durante a realização desse trabalho, percebeu-se um fato que ocorre na maioria das empresas e que é, sem dúvida, um obstáculo à melhora no desempenho competitivo das mesmas. Observou-se a existência de barreiras entre as diversas áreas do Banco, cada uma trabalhando como se fosse uma entidade independente e pensando somente em si, ao invés de se concentrar no objetivo maior, que é o Banco como um todo.

Além da sugestão de melhorias, esse trabalho tentou mostrar que deve-se trabalhar nas interfaces das áreas, a fim de incentivar a comunicação entre elas, mostrando que um produto ou serviço é gerado através de processos dos quais todos fazem parte, e, se o objetivo é a melhoria do desempenho da organização, as diversas áreas devem trabalhar de forma harmoniosa, buscando um equilíbrio que faça com que a empresa seja beneficiada muito mais do que algumas áreas individualmente. Esse é um ponto que deverá ser trabalhado de maneira exaustiva, pois percebeu-se que passada a fase crítica, as pessoas tendem a voltar a situação a que estavam habituadas.

No mercado extremamente competitivo em que as empresas estão inseridas, a qualidade passa a ser um fator qualificador, ou seja, é preciso ter qualidade para estar apto a brigar por um lugar no mercado, estando automaticamente fora aquelas instituições que não se preocupam com isso.

Para o autor, esse trabalho foi de extrema importância, principalmente no que diz respeito a quebra da insegurança do formando, pois ficou claro que existe muito a ser feito nas empresas, e que o engenheiro de produção tem um espaço fundamental a ser ocupado nesse cenário.

Anexo I - Primeiros Projetos

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Todas as envolvidas no processo

PROJETO :Relatórios via rede

DESCRIÇÃO :Transmissão de relatórios via rede

CLIENTE IMEDIATO : Todas as áreas envolvidas no processo

PRAZO : 1 mês

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Analisar quais relatórios podem ser passados via rede ;	Existem relatórios que por motivos diversos tem que ser impressos
2	Gerar arquivos de relatórios utilizados ;	
3	Identificá-los de maneira apropriada ;	
4	Copia-los no diretório comum. a todas as áreas	

BENEFÍCIOS

Os relatórios ficarão disponíveis tão logo estejam prontos, evitando filas na impressora, extravio e o fluxo físico.

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de contratos

PROJETO : Extratos de conta garantida à cobrança

DESCRIÇÃO : Fornecimento de extrato de conta garantida à cobrança

CLIENTE IMEDIATO : Cobrança (Administração de contratos)

PRAZO : 2 dias

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Gerar extrato de conta garantida ;	
2	Enviar à cobrança.	

BENEFÍCIOS

Facilita o acompanhamento de garantias em carteira (duplicatas) uma vez que essas devem ter valor de uma certa porcentagem do saldo do cliente

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de contratos

PROJETO : Acesso e treinamento da Área de Riscos ao SGA

DESCRIÇÃO : Permitir acesso da Área de Riscos ao SGA

CLIENTE IMEDIATO : Riscos

PRAZO : 1 semana **INDICADOR DE DESEMPENHO :** número de

DATA : consultas diárias

META : zero consultas

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Cadastrar pessoal da Área de Risco no SGA ;	Acesso permitido apenas para consulta do risco de cada cliente (módulo de risco)
2	Disponibilizar SGA nas estações de trabalho do pessoal da área ;	
3	Treinar pessoal na consulta de dados necessários à área	

BENEFÍCIOS

Eliminaria as constantes consultas feitas pela Área de Riscos à Administração de Contratos tornando o trabalho mais produtivo para ambas as áreas

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Treinamento da Área Comercial

DESCRIÇÃO : Treinamento da Área Comercial na consulta do SGA

CLIENTE IMEDIATO : Área Comercial

PRAZO : 1 mês

INDICADOR DE DESEMPENHO : número de

DATA :

consultas diárias

META : zero consultas

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Treinar pessoal da área Comercial para consultar corretamente o SGA ;	O sistema já se encontra disponível, mas por uma questão de cultura, grande parte das consultas são feitas por telefone ou pessoalmente à Administração de Contratos
2	Avisar área Comercial tão logo o SGA tenha sido fechado e as informações estejam atualizadas.	

BENEFÍCIOS

Permitiria maior produtividade no trabalho de ambas as áreas

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Comercial

PROJETO : Preenchimento de POs

DESCRIÇÃO : Preenchimento correto de POS

CLIENTE IMEDIATO : Administração de Contratos

PRAZO : 1 mês

INDICADOR DE DESEMPENHO : número de

DATA : incorreções

META : nenhuma incorreção

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Quando da confecção da PO, preencher corretamente os campos : principal taxa de juros produto ioc repactuações taxa de corte	
2	PO segue fluxo normal	

BENEFÍCIOS

Elimina necessidade de retrabalho quando erros são identificados na Administração de Contratos, assim como erros nos saldos e outras informações divulgadas aos clientes.

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Tesouraria

PROJETO : Tarifas no mapa de fluxo de caixa de empréstimos

DESCRIÇÃO : Separar tarifas de amortizações efetivas de contratos

CLIENTE IMEDIATO : Administração de Contratos

PRAZO : 15 dias

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Verificar parcela referente a tarifas e despesas de cartório nas amortizações de contratos ;	
2	Lançar tarifas e amortizações efetivas separadamente no mapa ;	
3	Enviar mapa à Administração de Contratos.	

BENEFÍCIOS

Evitaria lançamentos errados no SGA e a necessidade de consultas da Administração de Contratos à Tesouraria, uma vez que apenas as amortizações efetivas são lançadas no SGA.

Anexo II - Projetos de Melhoria

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Eliminar MIS

DESCRIÇÃO : Eliminação do cálculo de MIS da rotina do SGA

CLIENTE IMEDIATO : Administração de Contratos

PRAZO : 1 dia

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Eliminar o cálculo de MIS da rotina diária de tratamento de contratos no SGA	Durante a confecção da Matriz Funcional descobriu-se que o cálculo de MIS e o relatório originado por ele não eram mais usados
2	Eliminar a geração do interface do MIS (RES M)	proposta já implantada
3	Seguir a nova rotina atentando para não cometer enganos devido ao costume	

BENEFÍCIOS

O cálculo do MIS e a geração do interface RES M são atividades que juntas consomem 45 minutos, a eliminação dessas atividades antecipa nesse tempo o fechamento do sistema, ou seja, é uma melhoria simples de ser implantada e muito efetiva no que diz respeito ao objetivo desse trabalho

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Eliminar interface da conta garantida

DESCRIÇÃO : Eliminação da interface de conta garantida da rotina diária

CLIENTE IMEDIATO : Administração de Contratos

PRAZO : 1 dia

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Eliminar interface c. garantida da rotina diária de tratamento de contratos no SGA	Atividade não mais necessária identificada na confecção da Matriz Funcional
2	Seguir a nova rotina atentando para não cometer enganos devido ao costume	Proposta já implantada

BENEFÍCIOS

Atividade que consome cerca de 5 minutos, tempo esse que será eliminado do tempo total de processamento do SGA

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Eliminação dos interfaces VNP e carteira de produtos

DESCRIÇÃO : idem

CLIENTE IMEDIATO : Administração de Contratos

PRAZO : 1 dia

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Eliminar VNP e cart. de clientes da rotina diária de tratamento de contratos no SGA	Atividades não mais necessárias identificadas na confecção da Matriz Funcional
2	Seguir a nova rotina atentando para não cometer enganos devido ao costume	Proposta já implantada

BENEFÍCIOS

Atividades que consomem cerca de 5 minutos, tempo esse que será eliminado do tempo total de processamento do SGA

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Eliminação de conferências durante a rotina

DESCRIÇÃO : Fazer conferências após o fechamento do sistema

CLIENTE IMEDIATO :

PRAZO : 2 meses

INDICADOR DE DESEMPENHO : erros de

DATA :

lançamento no SGA

META : zero erros

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Criar uma atitude erro zero no pessoal da Adm. de Contratos	Os erros de lançamento encontram-se em pleno declínio tornando possível a implantação do projeto em pouco tempo. Possíveis erros identificados após o fechamento poderão ser corrigidos, desde que eles ocorram muito raramente
2	Criar procedimento padrão de tratamento de dados que minimize erros	
3	Treinar as pessoas para seguir esses procedimentos	
4	Eliminar conferências durante a rotina de tratamento de dados	
5	Conferir o trabalho após o fechamento do sistema	

BENEFÍCIOS

As conferências de amortizações lançadas no sistema tomam cerca de 35 minutos e o remanejamento delas para após o fechamento do SGA permitirá que esse tempo seja descontado do tempo total de processamento

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Mudança do Turno

DESCRIÇÃO : Mudar turno do encarregado do lançamento no SGA

CLIENTE IMEDIATO :

PRAZO : 1 mês

INDICADOR DE DESEMPENHO :

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Encontrar pessoa na área disponível para trabalhar até as 18:30 horas	Cerca de 80% das amortizações que ocorrem diariamente, estão disponíveis para lançamento no SGA em D+0 por volta de 17:30. Como a pessoa responsável por esses lançamentos tinha que deixar o Banco invariavelmente às 17:30, essas amortizações eram lançadas no dia seguinte. Com essa mudança, 80% das amortizações já estarão lançadas na manhã do dia seguinte. Essa proposta já se encontra implantada
2	Treinar essa pessoa para efetuar lançamentos no SGA	
3	Remanejar a pessoa que fazia o serviço anteriormente para atuar em outra área	
4	Substituir essa pessoa pelo funcionário recém treinado	

BENEFÍCIOS

Com 80% das amortizações lançadas em D+0, poupa-se 50 minutos no tempo total de processamento do SGA no dia seguinte.

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.
ÁREA : Adm. de Contratos
PROJETO : Criação de relatório de c. garantidas renovadas
DESCRIÇÃO : Criar relatório para cobrança c\ c. garantidas renovadas
CLIENTE IMEDIATO : Cobrança
PRAZO : 1 semana **INDICADOR DE DESEMPENHO :** nº de c. garantidas
DATA : incorretamente amortizadas
 META : zero erros

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Identificar se existem contas garantidas sendo renovadas no dia	
2	Em caso afirmativo emitir relatório contendo : cliente Nº da conta antiga Nº da conta nova	
3	Imprimir duas cópias	
4	Passar para a cobrança e guardar uma cópia assinada, acusando recebimento e ciência	

BENEFÍCIOS

Evita que a cobrança passe para a pessoa responsável pelo lançamento de amortizações no SGA o número errado do contrato a ser amortizado, evitando retrabalho e informações erradas para o cliente

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Adm de Contratos

PROJETO : Ativação da rotina de pagamento antecipado

DESCRIÇÃO : Ativar rotina específica p\ pagtos. antecipados

CLIENTE IMEDIATO : ADM de Contratos

PRAZO : 1 semana **INDICADOR DE DESEMPENHO :**

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Ler manual do SGA no item pagamento antecipado	O SGA possui uma rotina especial para pagamentos antecipados, que se encontrava desativada por ser incompatível com o sistema da Informações Gerenciais. Quando IG mudou o sistema, a rotina continuou desativada, até que a Matriz Funcional mostrou ser possível a sua reativação, uma vez que o novo sistema de IG era totalmente independente do SGA
2	Usar a rotina	

Proposta já implantada

BENEFÍCIOS

Com a rotina de pgtos. antecipados desativada, quando ocorriam pagamentos desse tipo, uma série de atividades extra tinham que ser deflagradas, atividades essas que consomem muito mais tempo do que quando a rotina específica de pagto. antecipado é utilizada.

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Informações Gerenciais

PROJETO : Taxas com 4 casas decimais

DESCRIÇÃO : Modificar o sistema de boletagem eletrônica p\ usar 4 casas

CLIENTE IMEDIATO : Adm. de Contratos

PRAZO : 2 semanas **INDICADOR DE DESEMPENHO :**

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Contactar a área de IG para que a mudança seja feita	O sistema operava com 4 casas decimais mas mostrava apenas, o que algumas vezes causava distorções nos valores finais dos empréstimos
2	Mudar o programa de boletagem eletrônica para operar com taxas com 4 casas decimais	
BENEFÍCIOS		
Evita correções desnecessárias de valores		

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Criação de relatório diário p/ área Comercial

DESCRIÇÃO : Criar relatório p/ Comercial após fechamento do SGA

CLIENTE IMEDIATO : Comercial

PRAZO : 2 semanas **INDICADOR DE DESEMPENHO :**

DATA :

META :

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Fechar o sistema SGA	
2	Emitir os seguintes relatórios : saldo de contas garantidas saldo dos demais contratos repactuações programadas para o dia	
3	Juntar os relatórios formando um relatório mais completo	
4	Encaminhar o relatório à área Comercial	

BENEFÍCIOS

Evitaria consultas desnecessárias, pois o relatório com os dados acima cobre cerca 80% das necessidades de informação que a área Comercial demanda da área de Administração de Contratos.

Dos 20% restantes, cerca de 80% são atendidos através do projeto de treinamento da área Comercial para consultas no SGA.

FOLHA DE PROJETOS

EMPRESA : Banco Industrial do Brasil S.A.

ÁREA : Administração de Contratos

PROJETO : Criação de local especial p/ CIs

DESCRIÇÃO : ídem

CLIENTE IMEDIATO : Adm. de Contratos

PRAZO : **INDICADOR DE DESEMPENHO :** N° de repactua-

DATA : ções não lançadas

META : zero

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Criar local específico para colocação de CIs	proposta já implantada
2	Comunicar Comercial	
3	Processar informações das CIs depositadas no local criado assim que possível	
4	Dar "OK" na CI e arquivar	
5	Checar ao fim do dia se todas as CIs foram devidamente lidas e processadas	

BENEFÍCIOS

Evitaria problemas frequentes como extravio de CIs contendo repactuações e conseqüente não lançamento das mesmas no SGA.