

JOAO PAULO FRANCO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA
DO GERENCIAMENTO POR
PROCESSOS EM UMA ÁREA
COMERCIAL DE UM BANCO DE
ATACADO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.**

**SÃO PAULO
2004**

JOAO PAULO FRANCO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA
DO GERENCIAMENTO POR
PROCESSOS EM UMA ÁREA
COMERCIAL DE UM BANCO DE
ATACADO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.**

**Orientador: Prof. Doutor Roberto
Gilioli Rotondaro.**

**SÃO PAULO
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA

Franco, Joao Paulo

Aplicação da metodologia do gerenciamento por processos
em uma área comercial de um banco de atacado/ Joao Paulo

Franco. -- São Paulo, 2004.

95 p.

1. Gerenciamento por processos 2. Melhoria de processos

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Roberto Rotondaro, pelos conselhos e apoio, fundamentais pelo desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu pai, a minha mãe, a minha irmã e aos meus avós pelo esforço incansável, dedicação, confiança e incentivo durante toda a minha vida.

A minha namorada, pelo seu amor e carinho.

Aos meus amigos do Augusto Laranja, fundamentais no meu crescimento e formação do meu caráter.

Aos amigos da POLI, por todos os momentos, ruins e bons, que vivemos nestes 5 anos.

Aos demais professores da POLI e alguns da USP, especialmente Leilá Vasconsellos, Mauro Zilbovicius, Alberto Ramos e Hélio Zylberstajn. Sua dedicação, seriedade e profissionalismo serão um exemplo para toda a minha carreira.

Ao pessoal do Banco Lima, especialmente Alberto F., Cristhiane C., Eduardo G., Eduardo L. e Marcelo M..

E a Deus, por me manter são todos estes anos de minha vida.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo utilizar a metodologia de gerenciamento por processos em uma área comercial de um banco de atacado a fim de melhorar seus processos e ampliar a satisfação do cliente.

Os processos serão avaliados neste trabalho sob à óptica do cliente do banco. Propostas de melhoria serão encaminhadas aos responsáveis dos processos críticos com baixo desempenho.

Palavras-chave: GERENCIAMENTO POR PROCESSOS, MELHORIA DE PROCESSOS, QUALIDADE.

ABSTRACT

This work had the objective to apply a process management methodology in a commercial department of a wholesale bank in order to achieve improvements in both customer satisfaction and processes.

The processes of the bank, in this piece, are analyzed under the customer perspective. Improvement proposals will be forwarded to the people in charge of the low performance processes.

Key words: PROCESS MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT and QUALITY.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivos	1
1.2	Justificativa	2
1.3	Limitações	2
1.4	Estrutura	3
1.5	O Banco Lima	4
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1	O que é um processo?	7
2.2	Visão tradicional das organizações e a visão por processos	9
2.3	Abordagens da melhoria de processos	12
2.3.1	<i>Abordagem da reengenharia de processos.....</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Abordagem de melhoria contínua</i>	<i>17</i>
3	METODOLOGIA	22
3.1	Planejamento	23
3.1.1	<i>Definição dos objetivos e escopo do Projeto.....</i>	<i>23</i>
3.1.2	<i>Definição da equipe.....</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>Definição do cronograma de trabalho</i>	<i>24</i>
3.2	Análise crítica dos processos	25
3.2.1	<i>Macro análise dos processos:</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Definição dos processos críticos</i>	<i>26</i>
3.3	Detalhamento dos processos	29
3.4	Melhoria dos processos	34
3.5	Ferramentas de controle	38
4	ESTUDO DOS PROCESSOS DA ÁREA COMERCIAL	40
4.1	A área comercial foco do trabalho	40

4.1.1	<i>Tipos de operações:</i>	41
4.2	Planejamento	43
4.3	Análise crítica dos processos	45
4.3.1	<i>Macro análise dos processos existentes no Banco Lima</i>	45
4.3.2	<i>Definição dos processos críticos</i>	52
5	DETALHAMENTO DO PROCESSO PRIORITÁRIO	59
5.1	Processamento geral de operações – fluxos de trabalho	59
5.2	Objetivos de melhoria e indicadores de desempenho	61
6	MELHORIA DO PROCESSAMENTO GERAL DE OPERAÇÕES.....	66
6.1	Subprocesso de geração de documentação – fluxos de trabalho.....	66
6.2	Identificando os principais problemas do processo	68
6.3	Encontrando as causas dos problemas	71
6.4	Proposta de melhoria para o processo.....	75
6.4.1	<i>Proposta de verticalização da posição do agente 1</i>	75
6.4.2	<i>Reação interna à proposta de melhoria</i>	76
6.4.3	<i>Processo de implementação da proposta de melhoria</i>	77
7	FERRAMENTAS DE CONTROLE.....	78
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
8.1	Análise de resultados.....	79
8.2	Falhas não analisadas pela melhoria proposta	80
8.3	Desdobramentos para o futuro	81
8.4	Conclusões	81
8.5	Reflexões sobre o trabalho	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Principais Grupos de Produtos oferecidos.....	5
Figura 2.1 – Características de um processo	8
Figura 2.2 – Hierarquia de processos	9
Figura 2.3 – Perspectiva baseada em processos.....	12
Figura 2.4 – Principais obstáculos à reengenharia de processos.....	15
Figura 2.5 – Metodologia de Reengenharia de processos.....	15
Figura 2.6 – Fases da Metodologia Proposta por HARRINGTON (1993).....	17
Figura 3.1 – Etapas da metodologia	22
Figura 3.2 – Escalas para avaliação dos processos	27
Figura 3.3 – Matriz para a seleção de processos prioritários	28
Figura 3.4 – Hierarquia dos processos	30
Figura 3.5 – Mapa de um processo de prestadora de serviço de manutenção	31
Figura 3.6 – Esquema de um diagrama de causa e efeito	37
Figura 4.1 - Faturamento anual por número de clientes.....	41
Figura 4.2 - Produtos por participação no faturamento da área	43
Figura 4.3 – Mapa do processo de aprovação de linha de crédito	47
Figura 4.4 – Processo de apresentação de uma operação de mercado de capitais .	49
Figura 4.5 – Pilares da estratégia do Banco Lima.....	54
Figura 4.6 – Posição dos processos na matriz de seleção	58
Figura 5.1 – Mapa de processo nível A – Processamento geral de operações.....	60
Figura 5.2 – Resultados da medição do processo	64
Figura 6.1 – Mapa de processo nível B – Subprocesso de geração de documentação.....	66
Figura 6.2 – Principais causas da falha 1	71

Figura 6.3 - Principais causas da falha 2.....	72
Figura 6.4 - Principais causas da falha 3.....	72
Figura 6.5 – Principais causas da falha 4	73
Figura 6.6 – Etapas do processo onde cada agente atua	74
Figura 8.1 – Resultados após a melhoria	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Alguns números contábeis do Banco Lima	4
Tabela 3.1 – Simbologia utilizada nos mapas de processos.....	32
Tabela 3.2 – Níveis hierárquicos e de mapas de processos.....	32
Tabela 3.3 – Tabela modelo do FMEA	34
Tabela 3.4 – Escalas utilizadas no FMEA	36
Tabela 5.1 – CTQs do processamento geral de operações.....	61
Tabela 5.2 – Objetivos de melhoria, variável a ser estudada e indicador de desempenho vinculado	64
Tabela 6.1 – Resultado do FMEA de processo	69
Tabela 6.2 – Prioridade das falhas a serem estudadas	70

1 INTRODUÇÃO

O Brasil na década de 90 passou por mudanças sistêmicas importantes. Com a abertura da economia, nossas empresas enfrentaram um difícil teste: superar a concorrência que vinha de empresas de capital estrangeiro que entravam no Brasil. Muitas delas que sobreviveram a este desafio podem ser vistas no mercado até hoje.

Da mesma forma, o mercado financeiro também sofreu grandes mudanças que modificaram sensivelmente o funcionamento dos bancos e instituições financeiras em geral. Com o plano Real e o fim da hiperinflação, muitos bancos estrangeiros viram no Brasil um mercado de grande potencial de lucro e, agora, com menores riscos.

Os grandes bancos de varejo do país vendo a concorrência aumentar, passaram por grandes processos de reengenharia internos, que geraram uma série de novos processos. Da mesma forma, as expectativas dos clientes também mudaram no novo cenário, fazendo com que os bancos se adaptassem a elas.

O gerenciamento por processos é uma ferramenta gerencial que visa ao melhor atendimento das necessidades dos clientes por meio da análise, melhoria e controle dos processos da empresa. Desta forma, permite a criação de um sistema que seja auto-adaptável às flutuações existentes no mundo empresarial.

1.1 Objetivos

Este trabalho busca a melhoria do processo comercial de um dos maiores bancos de atacado deste país por meio da metodologia do gerenciamento por processos, chegando assim a um incremento de qualidade dos mesmos.

As teorias de gerenciamento por processos serão estudadas e devidamente adaptadas para aplicação no processo comercial, para que, ao final deste estudo, o processo em questão possa adicionar mais valor ao banco.

1.2 Justificativa

Para uma empresa ter sucesso econômico e gerar valor ao seu acionista, é necessário que ela produza um bem ou serviço que seus clientes demandem. Para isso, é preciso que ela entenda claramente quais são estas necessidades e estruturar uma maneira, ou melhor, um processo para atendê-las de modo que maximize a utilidade deste produto ou serviço ao cliente, desde que dentro das restrições impostas pela empresa fornecedora.

Além disso, é preciso que estes processos estejam prontos para uma eventual modificação do ambiente econômico, de modo que reajam a estes estímulos mantendo as suas eficiências. As necessidades dos clientes são fatores que também se modificam com o tempo e cabe a empresa fornecedora se adaptar a estas mudanças o mais rápido possível para continuar atendendo-os.

A área comercial do banco foco do trabalho tem recebido nos últimos anos muitas reclamações por parte de seus clientes em relação à qualidade dos serviços prestados a eles. A dinâmica da economia brasileira vem impondo situações aos clientes que faz com que suas demandas em relação ao banco mudem com a mesma frequência, exigindo uma postura mais ativa e dinâmica dos prestadores do serviço.

Assim, acredita-se que com uma análise dos processos deste banco e o desenvolvimento e aplicação de uma abordagem por processos no gerenciamento desta área específica, será atingida uma maior eficiência que resultará em um melhor atendimento do cliente e maior geração de valor aos acionistas.

1.3 Limitações

Por motivos estratégicos e de confidencialidade de algumas informações, o banco foco da aplicação do gerenciamento por processos não será nomeado, sendo tratado neste trabalho como Banco Lima.

O Banco Lima é um dos maiores bancos de atacado do Brasil, com cerca de 600 funcionários espalhados em filiais por todo o Brasil e em alguns outros países. Com isso, o *mix* de produtos fornecidos aos clientes é muito grande e, conseqüentemente, os processos que os geram são os mais variados possíveis.

Dada a restrição de tempo e escopo do trabalho, não serão estudados todos os processos existentes no banco, mas só aqueles que geram pendências no momento da sua execução¹.

1.4 Estrutura

Para o estudo e aplicação do gerenciamento por processos, este trabalho está estruturado em nove capítulos:

Capítulo 1: São apresentados os objetivos, justificativa e limitações do trabalho. É apresentada também a empresa onde o trabalho foi desenvolvido.

Capítulo 2: É apresentada uma revisão bibliográfica sobre gerenciamento por processos.

Capítulo 3: Apresenta a metodologia a ser utilizada durante a aplicação prática do gerenciamento por processos.

Capítulos 4, 5, 6, e 7: São apresentados e discutidos os resultados da aplicação prática da metodologia, na empresa estudada.

Capítulo 8: Apresenta uma análise dos resultados obtidos e as conclusões gerais do trabalho.

¹ Mais adiante no trabalho será apresentada a justificativa para tal escolha.

1.5 O Banco Lima

O Banco Lima tem cerca de um ano de história, já que nasceu da fusão de dois grandes bancos brasileiros, um especializado em varejo (apesar de possuir algumas operações de atacado) e o outro especializado em atacado. Chamaremos o banco de varejo de Banco I e o banco de atacado de Banco B. Com esta fusão, foi criado o maior banco de atacado do Brasil, em março de 2003.

Inicialmente, foram usadas as instalações do Banco B, ocorrendo a mudança para uma nova sede em fevereiro deste ano. Apesar de 95,75% do capital total do banco ser dos acionistas do Banco I, o controle do Banco Lima ficou com os executivos do Banco B, condição imposta por estes no momento da fusão.

Para se ter uma idéia do porte do Banco Lima, segue abaixo alguns números contábeis:

Tabela 1.1 - Alguns números contábeis do Banco Lima
Fonte: documento interno do banco

	R\$ Milhões
Patrimônio líquido	3.260
Total de ativos	29.693
Operações de crédito (garantias incluídas)	22.693
Lucro em 2003	680

O Banco Lima tem sua sede em São Paulo e sucursais no Rio de Janeiro, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador e um escritório de representação em Nova Iorque, nos Estados Unidos.

O mercado foco do banco são empresas com faturamento superior a R\$ 150 milhões por ano. Atualmente, o banco tem cadastrados cerca de 1.000 clientes, entre empresas de capital nacional e multinacional.

O principal agente do encontro de serviço do banco é o *officer*, que representa o gerente do relacionamento banco vs. cliente. Ele representa o banco e apresenta todos os produtos que são oferecidos. Eventualmente, ele faz a ponte entre o cliente e

uma área específica do banco, que lida com alguns produtos mais sofisticados que precisam de um desenvolvimento mais apurado. A figura a seguir ilustra os grupos de produtos oferecidos pelo officer.

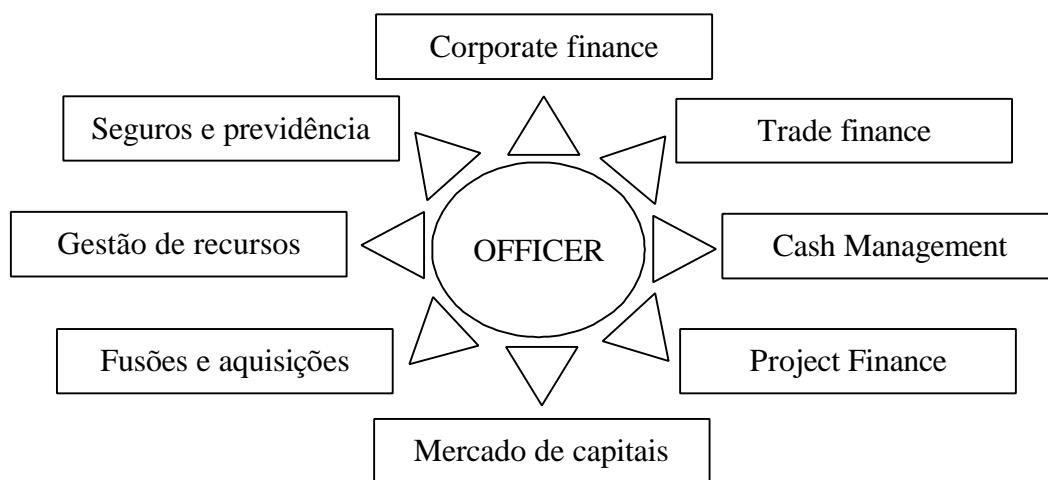


Figura 1.1 - Principais Grupos de Produtos oferecidos

Fonte: documento interno do banco

A seguir, uma breve descrição de cada grupo:

▪ **Corporate finance:**

Principais atividades de crédito como capital de giro, desconto de duplicatas, crédito rural, entre outros. Operações de Leasing, fianças e derivativos.

▪ **Trade finance:**

Operações de comércio exterior, como financiamentos a importação e exportação. Garantias internacionais e operações com moedas.

▪ **Cash management:**

Serviços bancários como coleta de valores, cobranças, pagamento de taxas, internet banking, empréstimos com desconto em folha de pagamento, entre outros.

▪ **Project finance:**

São as operações de financiamento de projetos nas quais o Banco Lima serve de agente do BNDES. Além disso, o banco oferece aconselhamento técnico, econômico e financeiro de viabilidade econômica.

▪ **Mercado de capitais:**

Operações de captação das empresas como emissão de ações e debêntures.

▪ **Fusões e aquisições:**

Aconselhamento em operações de fusões, aquisições, *Joint Ventures*, entre outros.

▪ **Gestão de recursos:**

Gestão de fundos de investimentos das empresas, exclusivos ou não.

▪ **Seguros e previdência:**

Seguros de vida, de patrimônio. Planos de previdência privada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo do trabalho tem como objetivo trazer em suma os principais assuntos estudados durante o desenvolvimento do trabalho. Aqui, será mostrada uma revisão de toda a bibliografia consultada e que forneceu de base para a metodologia sugerida no próximo capítulo.

2.1 O que é um processo?

Os diversos autores consultados possuem visões semelhantes no significado de um processo para uma corporação. Segue algumas definições:

- **HARRINGTON (1993):**

“Qualquer atividade dentro de uma organização que recebe uma entrada, agrega-lhe valor, alterando sua composição ou sua localização, por exemplo, e gera uma saída para um cliente interno ou outra área é um processo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.”

- **DAVENPORT (1994)**

“Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados...”

- **TENNER & DE TORO (1996)**

“Uma ou mais tarefas que agregam valor em transformando um conjunto de entradas em um determinado conjunto de saídas (produtos ou serviços) para uma outra pessoa (ou cliente) por meio de uma combinação de pessoas, métodos e ferramentas.”

▪ **HAMMER & CHAMPY (1994)**

“Define-se 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.”

Assim, sob a luz destas definições, concluimos que *processo* é tudo aquilo que existe dentro de uma empresa que transforma um conjunto de entradas, ou inputs, em saídas, ou outputs, gerando valor a clientes, não importando se estes são clientes internos ou externos.

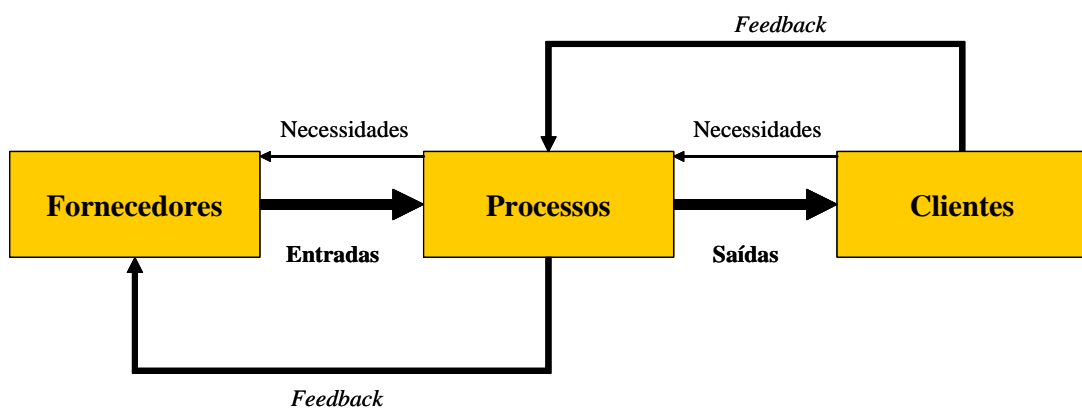


Figura 2.1 – Características de um processo
Fonte: TENNER & DE TORO (1996)

Ainda, segundo TENNER & DE TORO (1996), existem em uma grande organização diversos processos. Alguns são muito simples de serem realizados, duram instantes, como a impressão de um relatório para reuniões rotineiras, por exemplo. Outros, mais complexos, chegam a envolver uma série de colaboradores em diversas partes do mundo que realizam tarefas complicadas e de longa duração. Assim, faz-se necessário agrupar estes processos em uma hierarquia, como mostra a figura a seguir.

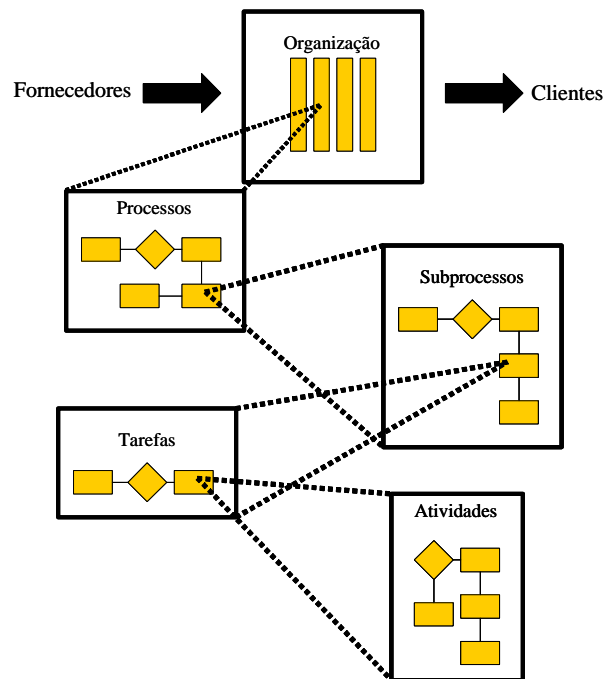


Figura 2.2 – Hierarquia de processos
Fonte: adaptado de TENNER & DE TORO (1996)

TENNER & DE TORO (1996) afirmam ainda que, do ponto de vista macro, os processos são as “atividades chave” necessárias para administrar e/ou operar as organizações. Um macro processo pode ser subdividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica, isto é, nas atividades sequenciais que contribuem para a missão do macro processo. Todo subprocesso é constituído de um determinado número de atividades. Como o próprio nome indica, elas são ações necessárias para produzir um resultado particular. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas, que são normalmente executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. Elas constituem as menores partes dos processos.

2.2 Visão tradicional das organizações e a visão por processos

Todos os autores pesquisados lamentam que as empresas de hoje estão organizadas por grupos funcionais. HARRINGTON (1993) explica “a maioria das empresas organiza-se em grupos funcionais verticais, com especialistas de formação

semelhante agrupados, para formar um centro de conhecimentos e habilidades, capaz de executar tarefa dentro daquela disciplina”.

TENNER & DE TORO (1996) conta que esta forma de se representar uma empresa, onde pessoas ocupam pequenas caixas em um diagrama correspondentes a suas áreas de responsabilidade, foi padronizada pelo modelo clássico da organização militar, onde milhões de soldados estão sob o comando de um só general.

“O exército usa a estrutura hierárquica para organizar um número gigantesco de soldados utilizados em operações terrestres. Um exército típico é construído com corporações, divisões, brigadas, regimentos, batalhões, companhias e esquadrões, que são as menores unidades constituídas de nove soldados. Um general consegue, através da cadeia, transmitir uma ordem a 15.500 soldados (número de soldados americanos em 1989).”

No início do século passado, a mesma estrutura hierárquica era utilizada nas grandes fábricas no nordeste americano pois a grande massa de trabalhadores desqualificados e não educados necessitavam de supervisão direta e constante para assegurar que o trabalho estava sendo feito corretamente.

Ainda segundo TENNER & DE TORO (1996), as organizações de hoje realizam trabalhos que se diferenciam de três modos do trabalho realizado pelas organizações do início do século passado.

A primeira é que os funcionários de hoje são melhor educados, melhor informados e não trabalham só pela obrigação de se gerar uma renda, desejam se desenvolver e serem capazes de solucionar problemas quando eles surgem.

A segunda diferença é que o trabalho em si mudou muito de 100 anos para cá. Tarefas como trabalho braçal foi substituído por tratamento de informações e conhecimento. Supervisão por simples observação muitas vezes é inviável e o setor de serviços superou o manufatureiro como principal da economia há anos.

Finalmente, com o aumento da concorrência, decisões têm que ser tomadas em níveis mais baixos da organização. As poucas empresas que acreditam possuírem o luxo de

tomarem decisões em uma ampla cadeia de poder, são facilmente ultrapassadas pela concorrência.

Assim, a competição hoje em dia não é entre pessoas, produtos ou empresas, mas sim entre processos. Por causa destas mudanças fundamentais no mercado e na realização do trabalho em si, a visão funcional tradicional não descreve bem uma empresa pois (segundo TENNER & DE TORO (1996)):

- **Perpetua a visão incorreta que indivíduos precisam ser dirigidos e supervisionados quando realizam seu trabalho;**
- **Não reconhece clientes, fornecedores ou como o trabalho é realizado dentro da organização;**
- **Não mostra relacionamentos entre funções e áreas de especialidade;**
- **O foco é no gerente da área, e não no cliente.**

Assim, percebemos que as empresas deveriam se organizar segundo **processos**. Outros autores também concordam com TENNER & DE TORO (1996). Segundo HAMMER & CHAMPY (1994), “no atual ambiente, as atividades orientadas para tarefas estão obsoletas. Em seu lugar, as empresas precisam organizar seu trabalho em torno de processos”. DAVENPORT (1994) concorda, ao afirmar que “as atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave”.

A estrutura hierárquica funcional envolve apenas as relações de subordinação, enquanto a estrutura por processos é uma visão da forma pela qual a organização produz valor. Para DAVENPORT (1994), “uma estrutura organizacional baseada no processo é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações específicas”.

A figura a seguir mostra uma perspectiva baseada em processos de uma empresa.

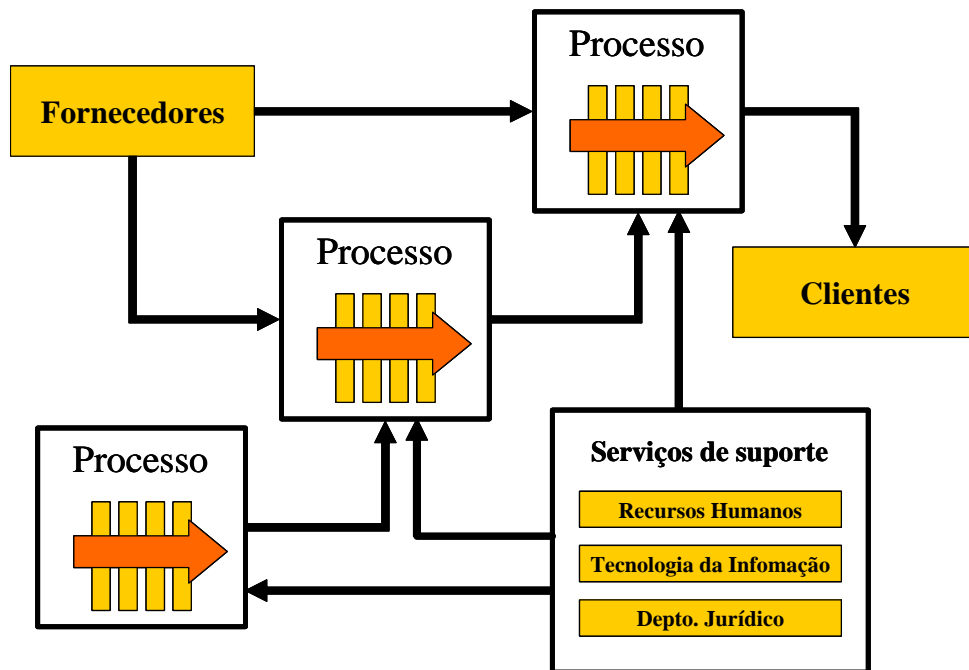


Figura 2.3 – Perspectiva baseada em processos
Fonte: Adaptado de TENNER & DE TORO (1996)

DAVENPORT (1994) diz que os processos possuem características como custos, prazos e qualidade, que podem ser medidos e avaliados. Os processos são voltados para clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo. Quando aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si. Já uma estrutura basicamente funcional é dificilmente medida em termos de eficiência e qualidade.

2.3 Abordagens da melhoria de processos

DAVENPORT (1994) enumera cinco abordagens para a melhoria dos processos: (a) sistema ABC de gerenciamento de custos; (b) análise de valor do processo; (c) melhoria contínua; (d) engenharia de sistemas de informação; (e) reengenharia de processos. Para este trabalho, foi utilizada principalmente a abordagem de melhoria contínua e um pouco da abordagem de reengenharia de processos.

Todas as abordagens propostas por DAVENPORT (1994) visam à obtenção de melhorias em processos na empresa, tornando-os mais eficazes aumentando a satisfação do cliente. O enfoque utilizado nas análises é o por processos e não o departamental, conforme discutido no item anterior.

A abordagem de melhoria contínua sugere a implementação de modificações nos processos já operantes na organização, mas que tenham baixo desempenho. O nível de mudança acontece de maneira gradual e de forma contínua. Segundo DAVENPORT (1994), uma “empresa saudável considera sempre estar modificando seus processos, de acordo com as suas necessidades e mutações do mercado”. O tempo necessário para essas mudanças costuma ser curto, cerca de alguns meses em processos relativamente complexos. A característica mais importante desta abordagem é que ela muitas vezes acaba resultando em uma mudança na cultura da empresa e não é imposta de maneira autoritária pela direção, e sim discutida e planejada pelos integrantes do processo.

Já a reengenharia de processos tem uma postura mais radical, já que defende a reestruturação completa dos processos prioritários e de baixo desempenho. O ponto de partida de projetos de reengenharia de processos costuma ser a “estaca zero” e, diferentemente da abordagem de melhoria contínua, a mudança ocorre de uma vez. A duração destes projetos costuma ser mais longa do que as de melhoria contínua, já que é necessário maiores análises e estudos a fim de se desenhar um novo processo. DAVENPORT (1994) comenta que, em média, projetos de reengenharia de processos em grandes corporações chegam a durar dois anos. A reengenharia de processos costuma ser implementada de cima para baixo, com pequena participação dos funcionários integrantes do processo. Isso muitas vezes acaba resultando em não somente mudanças culturais da empresa, como também mudanças estruturais.

Nos tópicos a seguir são detalhados, respectivamente, os conceitos de melhoria contínua e reengenharia de processos. São descritas também as metodologias existentes para a implementação de ambas as abordagens.

2.3.1 Abordagem da reengenharia de processos

Neste trabalho será utilizada principalmente a abordagem de melhoria contínua. Assim, descreveremos brevemente esta abordagem.

TENNER & DE TORO (1996) citam a definição de HAMMER & CHAMPY (1994) em sua obra como: “reengenharia é o repensar fundamental e radical redesenho de processos a fim de atingir melhorias drásticas em indicadores críticos como custos, qualidade, nível de serviço e velocidade”.

Três termos da definição – *fundamental*, *radical* e *drásticas* – servem para diferenciar esta abordagem de outras, como melhoria contínua, explicada a seguir. Esses termos segundo o autor significam:

- **Fundamental**

Este termo indica que todas as premissas, todos os motivos e todas as atividades são questionadas se devem ou não permanecer no novo processo. A consequência prática é que nada deve ser tomado como sagrado ou que não pode ser abandonado.

- **Radical**

A maior diferença entre melhoria contínua e reengenharia é que este último quase não se trata de melhoria no sentido certo da palavra. Reengenharia implica em reinvenção de processos, desconsiderando todas as estruturas e procedimentos existentes.

- **Drásticas**

O objetivo da reengenharia é obter resultados de grande magnitude (10 vezes), e não simples melhorias marginais.

Segundo TENNER & DE TORO (1996), os principais obstáculos em projetos de reengenharia estão na figura a seguir:

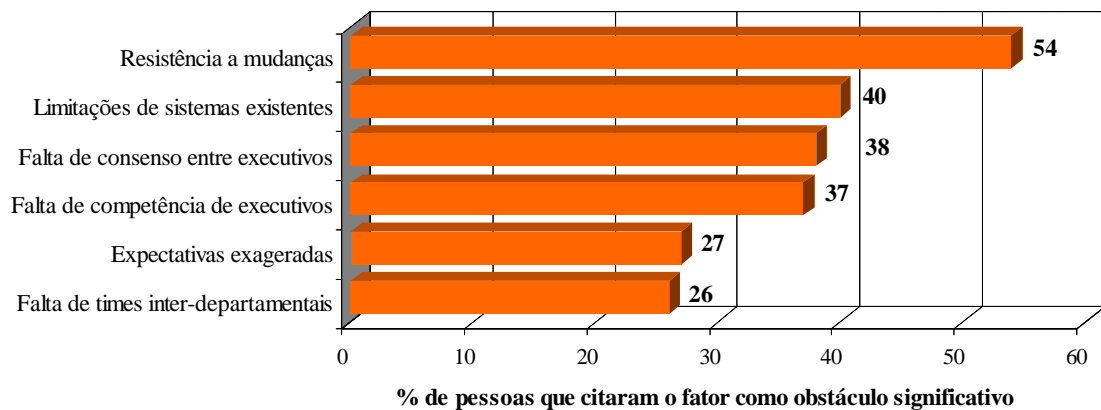


Figura 2.4 – Principais obstáculos à reengenharia de processos
Fonte: TENNER & DE TORO (1996)

A seguir, descrevemos em suma a metodologia proposta por TENNER & DE TORO (1996) para reengenharia de processos:

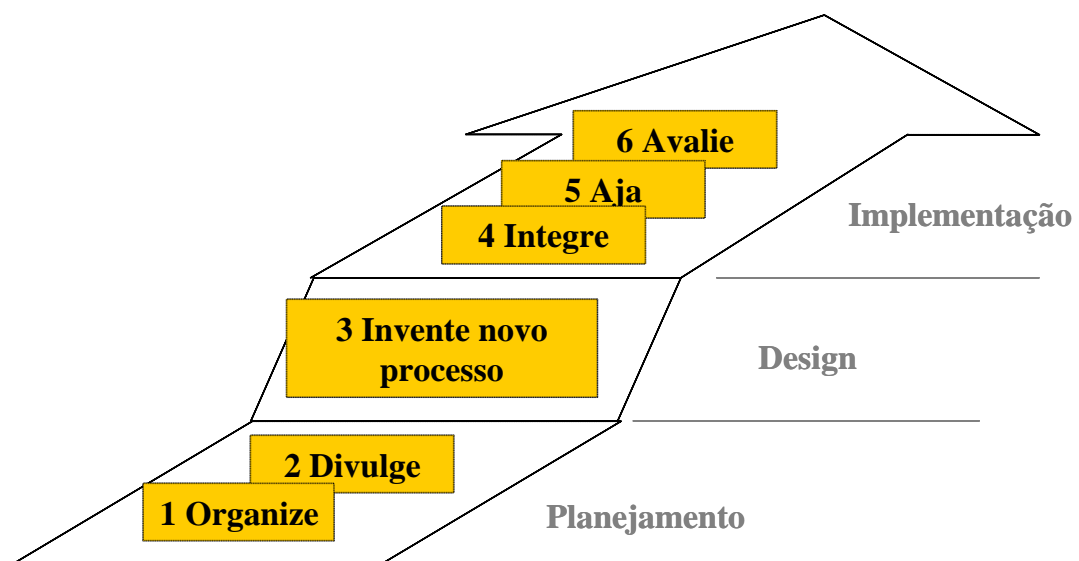


Figura 2.5 – Metodologia de Reengenharia de processos
Fonte: TENNER & DE TORO (1996)

▪ ETAPA 1: Organize o projeto de reengenharia

O início é dedicado a análise para verificar se a organização possui “saúde” e habilidade para suportar as mudanças que virão com o processo. Em seguida, são levantados os processos-chave da organização ou processos críticos. Em sequência são levantados a eficiência e eficácia dos processos para se analisar prioridades de

melhorias. O autor sugere reservar a reengenharia àqueles poucos processos que oferecem uma combinação de importância e oportunidade de grandes melhorias.

▪ **ETAPA 2: Divulgue o projeto**

Nesta etapa são selecionados membros para a equipe de processos . Tais membros devem possuir tanto os conhecimentos necessários para desenvolver um projeto de reengenharia quanto os conhecimentos práticos e cotidianos do processo estudado.

▪ **ETAPA 3: Invente um novo processo**

Começando de uma folha em branco, devem ser desconsideradas todas as regras e definido como o processo ideal deveria ser. Em seguida devem ser desenvolvidas diversas alternativas e usar de comparação para encontrar as melhoras práticas utilizadas por outros em semelhantes processos. O autor também sugere a simulação de algumas das alterações mais radicais para analisar as conseqüências na organização.

▪ **ETAPA 4: Integração**

Nesta etapa deve-se comunicar a todos os interessados os planos de reengenharia para garantir aceitação. Comparações antecipadas com os resultados da melhoria devem ser feitos com os objetivos estratégicos da empresa.

▪ **ETAPA 5: Ação**

Inicialmente devem ser executados testes do novo processo para se identificar e eliminar potenciais falhas existentes. Paralelamente, devem-se definir prioridades de implementação, cronogramas e responsabilidades. Um programa de transição deve ser elaborado para coordenar e treinar funcionários para o novo processo.

▪ **ETAPA 6: Avaliação**

Monitore a implementação, corrigindo problemas quando eles ocorrem. Recompense e reconheça o trabalho de membros da equipe e estruture planos de melhoria contínua de modo a manter os ganhos obtidos.

2.3.2 Abordagem de melhoria contínua

HARRINGTON (1993) define melhoria contínua como “a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente”. Por meio do gerenciamento de processos, são analisados profundamente todos os processos de uma organização, suas entradas e saídas, bem como seus objetivos e valor agregado ao cliente. Procura-se identificar as principais deficiências dos processos e solucioná-las, através da implementação de ações de melhoria.

A metodologia proposta por HARRINGTON (1993), denominada por *Aperfeiçoamento de Processos Empresariais*, defende a idéia de que a maneira para melhor otimizar a lucratividade de uma empresa, esta deve realizar continuamente processos de aperfeiçoamento de seus processos.

Esta metodologia é composta em cinco fases, a saber:

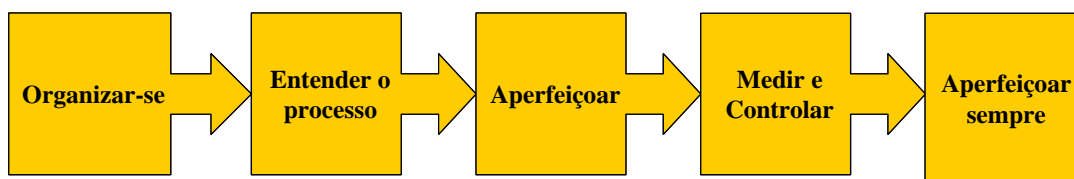


Figura 2.6 – Fases da Metodologia Proposta por HARRINGTON (1993)
Fonte: HARRINGTON (1993)

▪ FASE 1: Organizar para o aperfeiçoamento do processo

Na primeira etapa desta metodologia, planeja-se o projeto de melhoria de processos. O objetivo é assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.

Inicialmente, são definidos os objetivos e escopo do trabalho a ser efetuado, inclusive até qual nível de abrangência chegará o mesmo. A comunicação corporativa também é de grande valia, pois aumenta o comprometimento dos colaboradores da empresa e aumenta a probabilidade da obtenção de melhores resultados.

Também é necessária a determinação da equipe que acompanhará a melhoria. Muitas vezes a presença de integrantes externos e internos aos processos ajuda muito.

Além disso, nesta fase, é realizada uma macro análise dos processos a fim de entendê-los e de identificar os processos críticos. Estes processos serão alvo de plano de melhorias. A seleção de processos pode seguir diversos critérios, desde que estes estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa onde o trabalho está sendo realizado.

Para cada processo crítico, designa-se um “dono do processo”. Este será a pessoa que terá a responsabilidade e autoridade sobre os resultados deste processo.

▪ **FASE 2: Entender o processo**

Esta fase tem como objetivo entender os processos prioritários da empresa, em todos os seus aspectos. Os principais tópicos desta fase são:

- Definição do escopo, missão e fronteiras do processo;
- Elaboração do fluxograma do processo;
- Levantamento dos dados de custos, tempos e valor;
- Atualização da documentação do processo.

Nesta etapa são imprescindíveis o entendimento e visualização, *in loco*, de toda a hierarquia e funcionamento do processo estudado, até o nível de tarefa. Isso possibilitará a identificação de problemas, sendo o ponto de partida para a etapa de aperfeiçoamento. As informações coletadas constituirão, também, a base para se estabelecer metas para as melhorias e para verificar os resultados do processo.

Para HARRINGTON (1993), os fluxogramas são uma ferramenta poderosa para o entendimento do processo e de seu relacionamento com outros processos. Mas, para isso, deve-se verificar a exatidão da documentação do processo, garantindo a fidelidade dos fluxogramas na representação do mesmo.

▪ **FASE 3: Aperfeiçoar**

As atividades desta fase são as seguintes:

- Identificação das oportunidades de aperfeiçoamento: erros e retrabalhos, alto custo, qualidade deficiente, grandes atrasos e acúmulo de serviços;
- Eliminação da burocracia;
- Eliminação de atividades que não agregam valor;
- Simplificação do processo;
- Padronização;
- Treinamento dos empregados;

Para HARRINGTON (1993), o aperfeiçoamento de um processo implica em modificá-lo a ponto de torná-lo, além de eficaz, mais eficiente e adaptável.

O autor sugere algumas ferramentas para este aperfeiçoamento enumeradas abaixo:

- Eliminação da burocracia: removendo tarefas administrativas desnecessárias;
- Avaliação de todas as atividades do processo para determinar sua contribuição na geração de valor para o cliente;
- Redução da complexidade do processo;
- Redução do tempo de ciclo do processo;
- Fazer uso eficaz de toda a tecnologia disponível na empresa;
- Padronização de documentos, ferramentas e outros de modo a facilitar o trabalho;
- Automação e mecanização quando possíveis.

▪ **FASE 4: Medir e controlar**

Na fase de medições e controle do processo, o objetivo é obter dados que suportarão a melhoria contínua, ou seja, a implementação de um sistema de controle que possibilite um aperfeiçoamento contínuo do processo. Para isso são necessárias as seguintes atividades:

- Desenvolvimento de controles e metas para avaliação do processo;
- Estabelecimento de um sistema de feedback;
- Auditar o processo periodicamente.

Através do controle, os processos podem ser observados e monitorados. Com metas bem definidas, e um sistema de controle do processo eficiente, reúnem-se esforços naqueles pontos que necessitam de maior urgência para aperfeiçoamento. Evita-se também que os ganhos já realizados sejam perdidos, ou tornem-se obsoletos.

O sistema de controle deve permitir a mensuração do desempenho do processo não apenas no seu ponto final, como também nas suas atividades intermediárias. Tal desempenho pode ser medido em termos de eficácia e eficiência, e expresso em termos físicos (por exemplo, tempo para realizar uma tarefa, tempo de ciclo) ou em moeda (por exemplo, custo do valor agregado, custo de mão-de-obra etc.).

▪ **FASE 5: Aperfeiçoar continuamente**

O aperfeiçoamento contínuo, ou melhoria contínua do processo, é o objetivo desta fase. As seguintes atividades são realizadas:

- Identificação e eliminação de problemas do processo;
- Benchmarking (avaliação comparativa) do processo;
- Retorno à fase de entendimento do processo.

Segundo HARRINGTON (1993), o aperfeiçoamento contínuo de um processo é necessário mesmo que seu desempenho seja o melhor da espécie, pois afirma que

parar de melhorar é regredir em relação à concorrência, já que esta melhora seus processos continuamente.

3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho é destinada para a apresentação da metodologia que será utilizada na empresa. Ou seja, nada mais é do que a adaptação do texto teórico a realidade e limitações do banco e de sua equipe.

Esta metodologia de gerenciamento por processos foi estruturada tendo em vista os conceitos de melhoria contínua dos processos. Será feita uma ação sobre os processos que estão em funcionamento na empresa, com o objetivo de melhorá-los. Este trabalho não propõe a análise e reestruturação completa de todos os processos do banco, nem mesmo o projeto de novos processos. Isso por que:

- **O banco não está disposto a reestruturar seus processos;**
- **Há uma limitação de tempo para término do projeto e obtenção de resultados.**

A metodologia a ser utilizada foi dividida em cinco etapas, que serão detalhadas no texto a seguir.

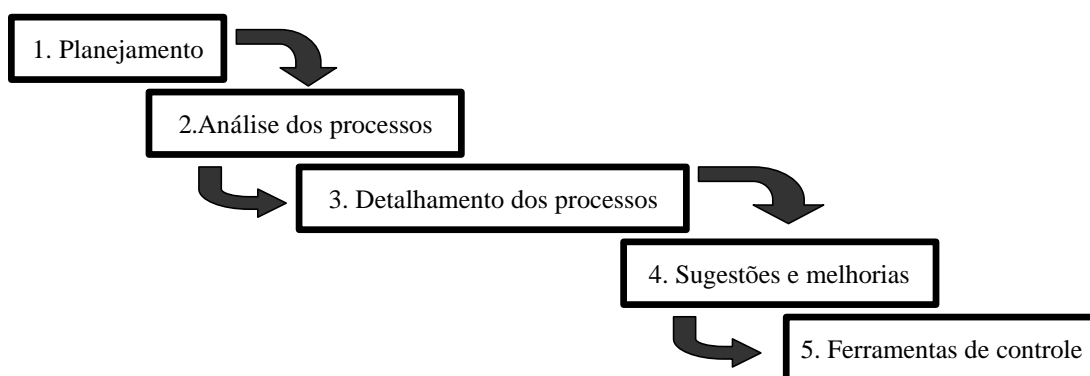


Figura 3.1 – Etapas da metodologia
Fonte: Autor

3.1 Planejamento

Esta primeira etapa, o planejamento, tem como objetivo estruturar o desenvolvimento do projeto. Ao final desta etapa, devem estar claros os objetivos do trabalho, com o seu escopo e suas limitações; e também as pessoas que serão envolvidas no mesmo assim como o cronograma para seu encerramento.

Este planejamento inicial será de vital importância, pois ele introduzirá e divulgará o projeto por toda a empresa, de modo a prepará-la para o desenvolvimento do mesmo, além de estabelecer um roteiro para o seu desenvolvimento, guiando o autor até o complemento deste.

3.1.1 Definição dos objetivos e escopo do Projeto

Muitas vezes, um projeto pode atingir nenhum dos seus objetivos se um escopo claro não for definido de início. Assim, uma definição clara de escopo, e também as limitações existentes, são de fundamental importância para que todos tenham conhecimento das fronteiras de trabalho.

De maneira semelhante, a definição e o completo entendimento dos objetivos deste trabalho vão praticamente determinar o sucesso ou não do mesmo, já que da mesma forma que será como a empresa entenderá o trabalho, ou seja, tornando-o a principal ferramenta de divulgação; será também o que todos da equipe estarão buscando.

3.1.2 Definição da equipe

Conforme visto na revisão bibliográfica, os autores sugerem que sempre seja utilizada uma equipe de gerenciamento de processos. Mesmo que isso não seja totalmente seguido por este projeto, é imprescindível que diversas pessoas em diversas posições dentro do banco participem em pelo menos algumas etapas que serão a seguir descritas. Assim, o trabalho será enriquecido com a maior experiência destas pessoas.

Dentro da empresa, devem ser buscados profissionais que se dividem em dois grupos:

- **Os integrantes internos:**

Estes são os profissionais que trabalham nos processos estudados, conhecendo bem a sua dinâmica. Estes funcionários estão aptos a avaliar a viabilidade e o impacto de melhorias nos processos, mas, devido ao seu envolvimento direto com os processos, freqüentemente são menos críticos e têm uma visão menos criativa quanto à identificação de inovações.

- **Os integrantes externos:**

Estes são as pessoas que nunca tiveram envolvimento direto com o processo, mas que possuem um conhecimento suficiente do mesmo a ponto de entender e criticar as sugestões de melhoria. Por não serem responsáveis por nenhuma das etapas do processo, possuem uma maior imparcialidade e podem sugerir idéias que talvez algumas pessoas ligadas com o processo não teriam.

3.1.3 Definição do cronograma de trabalho

Na última etapa do planejamento, deve ser estabelecido um cronograma de trabalho, definindo alguns prazos e um roteiro para o término do mesmo. Essa etapa possui uma importância significativa, pois terá a função de guiar este trabalho a fim de atingirmos os objetivos dentro os prazos estabelecidos.

3.2 Análise crítica dos processos

Nesta segunda etapa do trabalho, serão feitas análises dos processos existentes do banco a fim de encontrar aqueles que necessitam melhorias. Inicialmente, a análise terá um horizonte mais amplo, para ganharmos conhecimento dos principais fluxos existentes no Banco Lima e seus objetivos. A seguir, a análise passará a ter um foco mais centrado nos processos escolhidos, para aqueles que serão geradas sugestões.

3.2.1 Macro análise dos processos:

Primeiramente, será feito um levantamento dos principais processos existentes no banco. O nível de detalhe deste levantamento será o menos específico possível, já que o objetivo aqui é entender as rotinas-chave para o funcionamento da empresa, além de manter a concisão necessária para que tal análise não seja extensa ao ponto de dificultar o estudo².

A fim de atingir tal objetivo, desenharemos os processos identificando as principais entradas, saídas, agentes, fronteiras, objetivos e motivação. Entradas e saídas aqui podem ser entendidas como informações, documentos, ações, entre outros. No caso dos agentes, estes são tanto os fornecedores, que atuam no processo para a sua realização, como os clientes, que recebem o produto gerado por este processo. Para as fronteiras, podemos entendê-las como as áreas nas quais as tarefas são performadas.

Como já é um padrão utilizado para a indústria, representaremos graficamente os processos por um fluxograma, dada sua capacidade de esquematizar as etapas de um processo³.

² Segundo HAMMER & CHAMPY (1994) as empresas possuem em média 10 principais processos.

³ Quando necessário para melhor entendimento do processo.

3.2.2 Definição dos processos críticos

A fim de aumentar a eficiência da utilização dos recursos do banco e maximizar sua utilidade e valor percebido em relação aos seus clientes, partiremos em seguida para a definição dos processos prioritários para melhoria. Estes são os processos nos quais as melhorias terão mais resultado sobre a ótica do cliente, melhorando o desempenho do banco.

Segundo DAVENPORT (1993) , identificar e selecionar processos para melhoria é um dos principais requisitos para atingir o sucesso em um projeto destes. Todavia, sua importância vai além de ser uma etapa do projeto, é também uma forma de mostrar a empresa quais são os seus processos prioritários e que devem ser tratados com mais cuidado.

A definição dos processos prioritários será realizada utilizando-se uma adaptação da metodologia apresentada por ROTONDARO (2002). Assim, a seleção dos processos seguirá as seguintes etapas:

- **Identificar os fatores-chaves que permitem a realização dos objetivos da empresa:**

Nesta etapa, deverá ser feita uma breve análise da estratégia competitiva da empresa, a fim de guiar-nos na etapa seguinte.

- **Selecionar os processos críticos para a qualidade, tendo em vista a visão do cliente final:**

Para encontrarmos tais processos, usaremos uma adaptação da metodologia apresentada por BOUER (1997). Este propõe a avaliação dos processos segundo dois critérios:

- **O impacto sobre os negócios:**

Isso se dá por meio da avaliação da vinculação dos processos aos objetivos estratégicos da empresa (visto anteriormente).

A avaliação dos processos quanto ao impacto sobre os negócios corresponde à importância que o processo assume para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

A partir dos objetivos estratégicos, deve-se atribuir uma importância, ou nota, a cada processo considerado. Desta forma, a maior nota será dada ao processo que mais contribui para o sucesso na obtenção dos objetivos estratégicos do banco.

○ **O desempenho:**

Análise da relação entre o resultado do processo e as expectativas e necessidades dos clientes. Cada processo deve ser avaliado na ótica dos seus clientes, com atribuição de uma nota. O processo de maior nota será aquele de melhor desempenho.

Na figura 3.2 abaixo, é mostrada as escalas das notas atribuídas aos dois critérios discutidos acima.

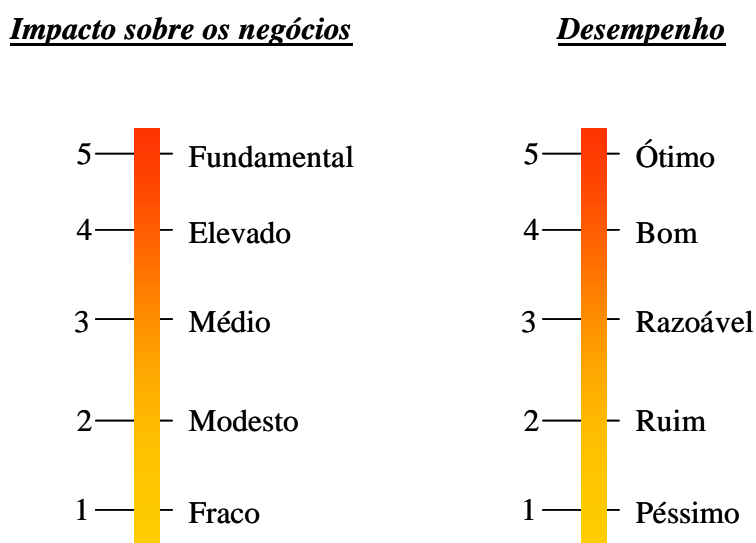


Figura 3.2 – Escalas para avaliação dos processos
Fonte: Adaptado de BOUER (1997)

Após a classificação dos principais processos, sugere-se a utilização de uma matriz para a seleção dos processos a serem modificados. Esta possui em seu eixo vertical a escala de *impacto sobre os negócios* e em seu eixo horizontal o *desempenho*. Cada processo será posicionado em função das notas obtidas em cada critério.

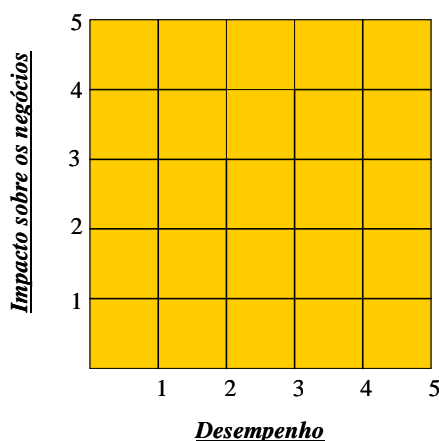


Figura 3.3 – Matriz para a seleção de processos prioritários
Fonte: Adaptado de BOUER (1997)

Os processos selecionados para sugestão de melhoria são aqueles posicionados no quadrante superior esquerdo da matriz. Isso porque são os processos de maior impacto sobre os negócios que possuem um desempenho inadequado. Estes processos constituirão no foco do estudo e das melhorias a serem propostas nas etapas subsequentes da metodologia.

Para os processos prioritários, é recomendável a escolha do *dono do processo*, que será responsável pelo desempenho do mesmo, tendo a autonomia de mudar o processo e de acatar ou não sugestões.

Provavelmente haverá processos que não foram selecionados mas que também merecem uma análise mais cuidadosa. No entanto, este trabalho não os analisará por dois motivos. O primeiro é que o ganho marginal para a empresa com a melhoria destes processos é menor do que o processo selecionado. Isto é garantido pela utilização da matriz exposta acima. Sendo assim, seguindo o conceito de Pareto, melhor começar a melhoria por aqueles processos mais significativos. O segundo motivo é o escopo do projeto e suas limitações de tempo, que não viabilizam a extensão do estudo.

3.3 Detalhamento dos processos

Nesta etapa do trabalho, nos dedicaremos a entender os processos prioritários do banco, a fim de propor melhorias. Segundo DAVENPORT (1994), muitas empresas omitem esta etapa e já partem para o desenvolvimento de novos processos, ignorando a possibilidade de que o processo já existente pode contribuir muito para tal.

Assim, partiremos inicialmente para o detalhamento dos processos existentes, determinando os fluxos de trabalho e documentando de maneira adequada. É neste momento também, que definimos os objetivos de melhoria e os indicadores de desempenho que irão guiar as sugestões de melhorias.

▪ Detalhamento dos fluxos de trabalho:

Primeiramente, partiremos para o detalhamento dos fluxos de trabalho do processo prioritário. É importante lembrar que é necessário que esta etapa seja feita antes das outras. Segundo DAVENPORT (1994), existem 4 principais motivos para isto:

- O detalhamento facilitará o entendimento de todos e a comunicação dos grupos;
- Em algumas organizações mais complexas, não é possível mudar o comportamento dos participantes do processo sem que antes eles entendam com clareza os processos nos quais estão envolvidos;
- Com o detalhamento, os problemas existentes que são trazidos a discussão podem ser entendidos e evitados no futuro;
- Este detalhamento pode ser um teste para se verificar se todo o projeto de melhoria faz sentido.

A fim de detalhar os processos prioritários, utilizaremos uma metodologia adaptada de HARRINGTON (1993).

Os processos serão entendidos e documentados em sucessivos níveis de detalhe, compondo assim a hierarquia completa do processo. A descrição do processo em alto nível, ou seja, a sua divisão em subprocessos, ocorre no primeiro nível de detalhe. Os subprocessos são detalhados em atividades, que constituem o segundo nível de detalhe da hierarquia. Finalmente, as mesmas são detalhadas em tarefas, que correspondem aos componentes mínimos do processo considerados neste trabalho. Destaca-se que não é necessário que todas as atividades sejam detalhadas até o nível de tarefa. Há atividades que tanto envolvem trabalho de natureza complexa de difícil detalhamento ou que, por sua importância, não exigiram tal dedicação.

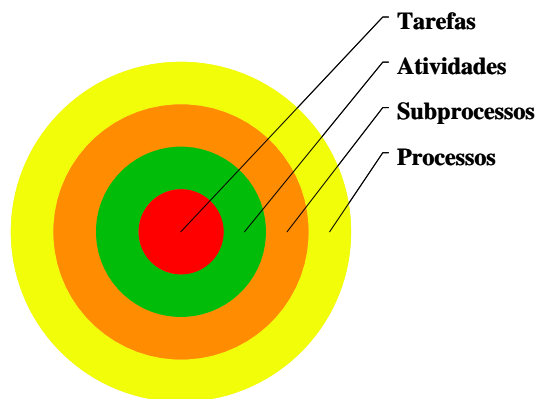


Figura 3.4 – Hierarquia dos processos
Fonte: Adaptado de HARRINGTON (1993)

Para a documentação dos processos, propomos uma adaptação da metodologia proposta por RUMMLER & BRACHE (1994). Mapa de processos documentarão a seqüência de etapas pelas quais os departamentos passam para transformar entradas em saídas. Ou seja, mostram como o trabalho é realizado atualmente na organização. A figura seguinte contém um exemplo de mapa de processos, com os seus diversos elementos, segundo RUMMLER & BRACHE (1994).

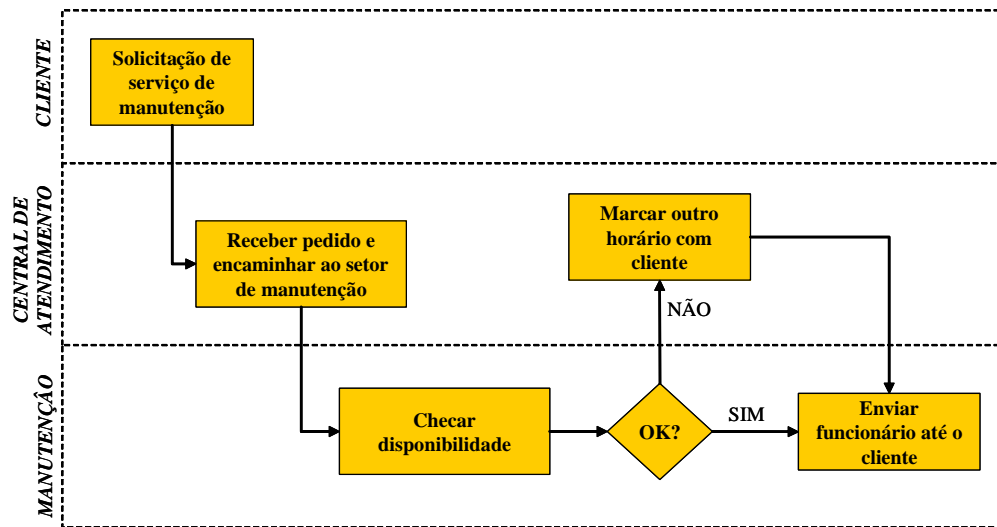


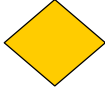



Figura 3.5 – Mapa de um processo de prestadora de serviço de manutenção
Fonte: adaptado de RUMMLER & BRACHE (1994)

O processo de mapeamento se inicia pela identificação dos departamentos que estão envolvidos no processo em questão. Estes são acomodados no eixo à esquerda e separados entre si por uma linha tracejada. Tal separação é feita para facilitar a visualização das fronteiras entre as áreas e os pontos de passagem do fluxo de trabalho. A seguir, é possível verificar como cada etapa do processo auxilia na transformação das entradas em saídas.

Este formato de mapeamento, de acordo com RUMMLER & BRACHE (1994), permite a identificação de interfaces críticas entre atividades, a presença de etapas ilógicas do processo ou ausência de etapas fundamentais.

A simbologia utilizada para a diagramação dos mapas e apresentada a seguir foi adaptada de TENNER & DE TORO (1996):

Tabela 3.1 – Simbologia utilizada nos mapas de processos**Fonte: Adaptado de TENNER & DE TORO (1996)**

Símbolo	Nível do mapa de processos
	Ponto de decisão: utilizado quando há mais de uma alternativa para o fluxo do processo e uma decisão é necessária para definir o novo caminho.
	Barra de junção: utilizada para mostrar que todas as tarefas anteriores à esta barra devem ser concluídas para que se possa iniciar as tarefas subsequentes à barra.
	Fonte: utilizada para representar o início de um processo
	Destino: Representa o término de um processo

Para documentar os diversos níveis hierárquicos (mostrados anteriormente) será utilizada a mesma metodologia de mapas de processo. No entanto, cada uma delas receberá uma nomenclatura correspondente:

Tabela 3.2 – Níveis hierárquicos e de mapas de processos**Fonte: Autor**

Posição hierárquica	Nível do mapa de processos
Processos	Nível A
Subprocessos	Nível B
Atividades	Nível C
Tarefas	Nível D

▪ Objetivos de melhoria e indicadores de desempenho

Após detalharmos os processos, vamos definir quais são os objetivos de melhoria a serem buscados neste projeto. Como já foi dito anteriormente, os objetivos a serem determinados para o processo tem que estar em linha com os objetivos estratégicos da organização. Não há sentido em termos processos internos que não busquem os mesmos objetivos e ideais buscados por toda a empresa.

A definição dos objetivos de melhoria, então, será baseada nas recomendações de DAVENPORT (1994) e ROTONDARO (2002). Partiremos da análise feita no item de *definição dos processos críticos*, onde discutimos os objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, tendo em vista os objetivos globais definiremos os elementos críticos a qualidade (CTQs) e os objetivos do processo. Após esta definição, levantaremos as variáveis de saída do processo e as vincularemos aos CTQs. Esta parte do trabalho é muito importante, pois estaremos traduzindo conceitos um tanto quanto abstratos, como a estratégia da empresa e os CTQs, para atributos concretos como as saídas de um processo.

Em seguida, devemos criar indicadores vinculados às variáveis para medir o desempenho do processo em estudo. DAVENPORT (1994), em seu texto, destaca a importância de se medir o processo atual quanto às variáveis mais relevantes.

Para tornar o entendimento mais fácil, um exemplo. Vamos supor que uma empresa tenha em um dos seus objetivos a de se tornar uma das mais rentáveis do seu setor. Um dos elementos críticos para atingir este objetivo é o seu custo operacional. Por conseguinte, uma variável relevante a ser medida será o custo e os indicadores de desempenho, nesse caso, devem medir o custo de cada processo e/ ou atividade do processo.

Um outro aspecto importante da definição correta e coerente das variáveis é que elas poderão usadas, mais adiante, como ferramenta de monitoração do processo. Essa outra aplicação será discutida adiante no trabalho.

Tendo em mãos as variáveis relevantes e os indicadores de desempenho correspondentes, passaremos a medir o desempenho atual do processo prioritário. Segundo DAVENPORT (1994), só com a medição do desempenho atual do processo poderemos atestar a eficiência ou não do projeto de melhoria.

Com uma base significativa de medições do processo, poderemos partir para a definição de metas de melhoria e prazos para sua obtenção. Tais metas irão quantificar a evolução do processo a ser atingida no prazo determinado. Mais uma

vez, tais metas serão estipuladas tendo em vista as necessidades dos clientes e a estratégia do banco.

3.4 Melhoria dos processos

Finalmente chegamos no momento em que os processos que foram selecionados como prioritários serão analisados mais profundamente a fim de se obter propostas de melhorias.

Brevemente, o que será feito nesta etapa será o levantamento dos principais problemas no processo, a tentativa de obtenção das causas destes problemas e, finalmente, eliminação ou suavização destas causas.

▪ Identificando os principais problemas do processo

Para esta etapa do trabalho será utilizada uma adaptação da metodologia FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) apresentada por BRAZ (2002).

Em função da baixa disponibilidade de recursos e o escopo deste trabalho, não será possível a solução de todos os problemas do processo selecionado. Assim, será necessário priorizar os problemas a serem resolvidos.

O FMEA é uma ferramenta que nos ajuda a identificar os problemas que mais afetam os clientes do processo, criando um roteiro de solução dos problemas. Na tabela a seguir, temos um formulário básico do FMEA:

Tabela 3.3 – Tabela modelo do FMEA
Fonte: adaptado de BRAZ (2002)

Função do processo	Modo de falha potencial	Efeito(s) potencial(is) da falha	Índice de severidade	Índice de ocorrência	Controles atuais do processo	Índice de detecção	NPR

Os itens encontrados na tabela são:

- **Função do processo**

Título do subprocesso, atividade ou tarefa.

- **Modo de falha potencial**

É a descrição de um problema encontrado no subprocesso, atividade ou tarefa da maneira como o cliente o percebe. Aqui pode haver mais de um modo de falha por função do processo.

- **Efeito(s) potencial(is) da falha**

Este é o impacto do modo de falha percebido pelo cliente quando este não é prevenido ou corrigido. Aqui, cliente pode ser tanto o cliente final como a próxima etapa do processo.

- **Índice de severidade**

Aqui é feita uma classificação da gravidade do efeito do modo de falha para o cliente. Para cada efeito é atribuída uma nota de 1 a 10 (ver na tabela 3.4).

- **Índice de ocorrência**

É uma nota atribuída à probabilidade da falha ocorrer e gerar o efeito para o cliente. A escala usada é também de 1 a 10 (ver na tabela 3.4).

- **Controles atuais do processo**

Aqui são apresentados os controles atuais existentes para detecção da falha, de seu efeito ou algum dispositivo de prevenção da falha.

- **Índice de detecção**

Este indica a probabilidade dos controles existentes conseguirem evitar que as falhas cheguem até o cliente. Para determiná-lo, é assumido que a falha ocorreu para depois

verificar a eficiência dos controles. Da mesma forma, a escala usada é também de 1 a 10 (ver na tabela 3.4).

Tabela 3.4 – Escalas utilizadas no FMEA
Fonte: adaptado de BRAZ (2002)

Índice de severidade		Índice de ocorrência		Índice de detecção	
1	Apenas perceptível	1	Muito remota	1	Muito alto
2,3	Pouca importância	2	Muito pequena	2,3	Alto
4,5,6	Moderadamente grave	3	Pequena	4,5,6	Moderado
7,8	Grave	4,5,6	Moderada	7,8	Pequeno
9,10	Extremamente grave	7,8	Alta	9	Muito pequeno
		9,10	Muito alta	10	Remoto

○ Número de prioridade de risco (NPR)

É o indicador geral da importância da falha resultante do produto dos três índices (severidade, ocorrência e detecção). Sendo assim, o valor deste indicador varia de 1 a 1.000 e servirá de critério de priorização para definirmos o(s) problema(s) que mais impactam para o cliente.

▪ Encontrando as causas do problema

Após encontrarmos o principal modo de falha do processo, iremos partir para a obtenção das causas que geram esta falha.

Tais causas serão identificadas por meio da construção de diagramas de causa e efeito. Este diagrama apresenta um conjunto de causas, registradas em flechas que são dispostas de forma que, seguindo o seu sentido, partimos para níveis maiores de agregação, até que todas converjam para o efeito analisado. As etapas para elaboração do diagrama de causa e efeito são:

1. Determinar o efeito a ser considerado

Colocar o efeito estudado em um quadro do lado direito.

2. Definir os fatores principais

Existem vários critérios para a definição dos ramos principais. Por exemplo, BRAZ (2002) recomenda a definição mais utilizada em processos de serviços: por etapas do processo de operação. Desta forma, os ramos principais são definidos pelas principais atividades do processo, extraídas do fluxograma.

3. Listar causas relacionadas

Finalmente, para cada um dos ramos principais, listar-se-á as possíveis causas a ele relacionadas, registrando-as como “ramos menores”. Se for necessário, repetir o processo em cada um dos ramos menores para indicar um maior nível de detalhe.

A figura abaixo mostra um esquema do diagrama de causa e efeito:

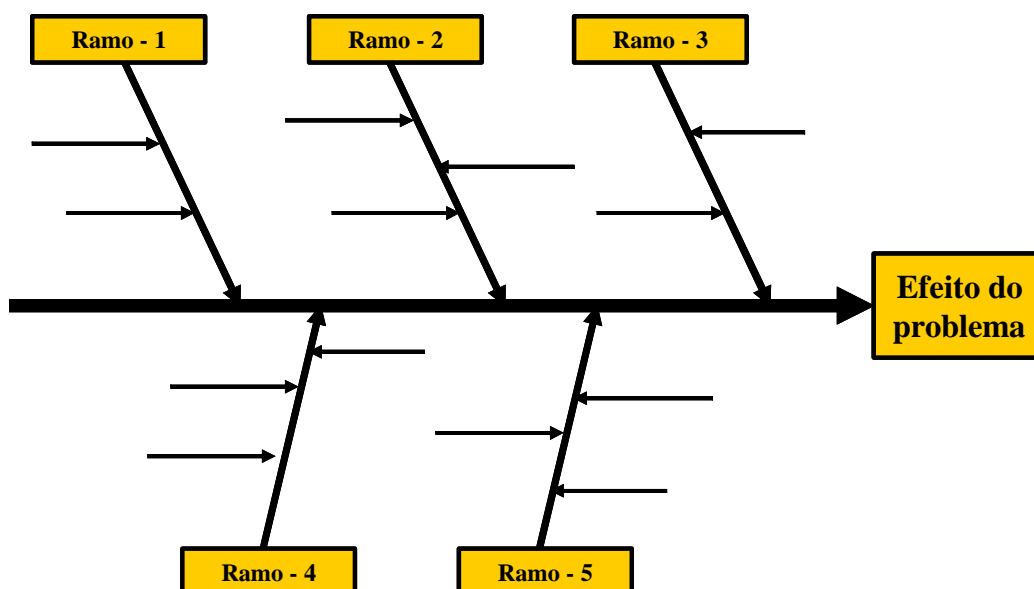


Figura 3.6 – Esquema de um diagrama de causa e efeito
Fonte: adaptado de BRAZ (2002)

BRAZ (2002) observa que o diagrama de causa e efeito é um instrumento utilizado para expandir o leque de informações sobre o problema e, conseqüentemente aumentar a probabilidade de identificar corretamente as suas principais causas. Essa abertura de visão deve ser a mais ampla possível e, portanto, deve ser desenvolvida com a participação de um grupo de colaboradores que têm envolvimento e conhecimento sobre o processo e o problema. Assim, utilizaremos a equipe discutida no item 3.1.2 para participar na elaboração do diagrama.

Uma vez identificadas as causas mais importantes, a melhoria do processo é obtida por meio do bloqueio destas causas. Este plano deve conter, baseado em CAMPOS (1992), respostas para as seis perguntas básicas: o quê será feito; por que será feito; quando será feito; onde será feito; quem fará e como será feito. Estas perguntas compõem o chamado 5W1H (what, why, when, where, who e how), segundo CAMPOS (1992).

▪ **Implementação de melhorias**

A implementação das melhorias de acordo com o plano de ação elaborado corresponde ao último passo desta etapa. Nesta fase, antes da implementação das devidas melhorias, deve-se fazer uma ampla divulgação para os envolvidos no processo.

Dependendo do tipo de melhoria e impactos organizacionais resultantes, pode ser necessário testar o processo revisto antes da implementação completa da melhoria. DAVENPORT (1994) recomenda o teste do processo em pequena escala, por meio de um protótipo. Por outro lado, melhorias localizadas, que não originam impactos estruturais nem riscos relevantes para a empresa, podem ser implementadas rapidamente, de modo a se obterem resultados mensuráveis no curto prazo.

3.5 Ferramentas de controle

Finalmente, a última etapa da metodologia tem como objetivo propor ferramentas de controle integradas ao processo de modo que se faça o acompanhamento do mesmo e que se verifique a eficácia das melhorias.

Seguindo a lógica PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), estaríamos partindo para as duas últimas etapas. O Planejamento (*Plan*), primeira fase do PDCA, inicia-se com a escolha do problema a ser solucionado, o que já foi feito na etapa anterior com a utilização do FMEA de processo. A ação (*Do*) foi feita em seguida, com a sugestão de melhorias.

Assim, partimos para a verificação de melhorias (*Check*) e a ação sobre os resultados (*Act*).

Por meio do acompanhamento dos indicadores de desempenho definidos anteriormente, será verificada a real obtenção de melhorias. Caso as sugestões não tenham surtido o efeito esperado, ou seja, com as metas ainda não atingidas, deve-se analisar os problemas ocorridos e tomar ações corretivas. Caso necessário, segundo CAMPOS (1992), deve-se elaborar novos planos de ação, para correção dos problemas. Neste caso, retorna-se para a etapa de Melhoria dos Processos, reiniciando a primeira fase do PDCA.

Caso as melhorias tenham atingido seu objetivo, ou seja, os processos agora cumprem as metas estipuladas, deve-se consolidar as alterações realizadas nos processos, através da padronização e difusão dos novos procedimentos estabelecidos, para se garantir a continuidade das melhorias (CAMPOS, 1992). Mesmo após a comprovação do atingimento das metas, o desempenho dos processos deve ser constantemente acompanhado, visando à realização de ajustes e melhoria do desempenho. A melhoria dos processos, segundo HARRINGTON (1993), deve ser contínua, sendo recomendado o retorno à etapa de Detalhamento dos Processos, para a continuidade do gerenciamento por processos e obtenção de novas melhorias.

4 ESTUDO DOS PROCESSOS DA ÁREA COMERCIAL

Finalmente, nesta 4 etapa do trabalho, damos início à aplicação prática da metodologia discutida até aqui. Até agora, os capítulos anteriores se destinaram a, primeiramente, apresentar os objetivos desse trabalho e o Banco Lima, empresa no qual ele está sendo realizado. Depois, a base conceitual utilizada para todo o trabalho, com uma revisão bibliográfica que procurou mostrar em suma o material pesquisado para a realização deste. E, por fim, a metodologia proposta pelo autor para ser utilizada na empresa, representando o elo da teoria com as restrições existentes no banco.

Daqui em diante, os capítulos que se seguem serão destinados a cada uma das etapas da metodologia discutida no item 3. A intenção deste é que, ao seu final, podemos ter uma percepção clara da adaptação dos conceitos estudados a realidade da empresa e seus correspondentes resultados.

Antes de iniciarmos com a aplicação da metodologia, descrevemos a seguir a área comercial foco do trabalho:

4.1 A área comercial foco do trabalho

A área comercial do Banco Lima é dividida em regionais. A área que será foco do trabalho será uma das quatro regionais de São Paulo, chamada aqui de SP4.

Nesta regional trabalham 4 officers, 2 gerentes de cash management, uma “ponta de mesa” e uma secretária, além do diretor comercial. A carteira de clientes é dividida entre os 4 officers seguindo critérios de localização geográfica, mercado de atuação e faturamento, não necessariamente nesta ordem.

A carteira do Banco Lima é dividida da seguinte maneira:

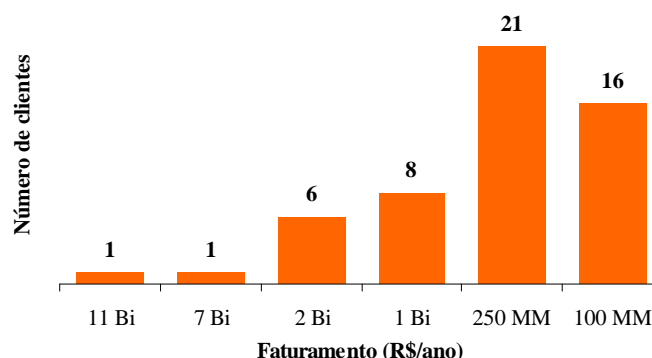


Figura 4.1 - Faturamento anual por número de clientes

Fonte: documento interno do banco

Os gerentes de cash management são responsáveis exclusivamente pelo produto, e trabalham com as mesmas empresas da área, sendo distribuídas entre os dois pelos mesmos critérios expostos acima.

A “ponta de mesa” é responsável pelo *after sale*, ou seja, elabora os boletos das operações, cuida de detalhes não acertados no momento do fechamento da operação, é responsável pelo cumprimento de pendências criadas entre outras tarefas.

4.1.1 Tipos de operações:

Futuramente, quando formos lidar com os principais processos da área comercial, iremos comentar os tipos de operações relacionados a eles. As operações de um banco são divididas em três tipos (segundo TOLEDO, 2001):

- **Operações passivas – origem dos recursos**

As operações passivas são aquelas realizadas para obtenção de recursos. No balanço, elas são classificadas no passivo. Para exemplificar, podemos citar:

- Certificado de depósito bancário (CDB)

Os CDBs são títulos nominativos com rendimentos pré ou pós fixados. Eles representam a formalização de um depósito remunerado de um cliente com um prazo de carência pré definido.

- Certificado de depósito Interbancário (CDI)

São exatamente iguais aos CDBs, só que as duas partes envolvidas são necessariamente bancos.

- Emissões no Brasil e no Exterior.

Os bancos, como qualquer empresa, podem fazer emissões de títulos nos mercados internacionais (os mais comuns são os chamados *Bonds*) ou no mercado local, onde o mais comum são debêntures.

▪ Operações ativas – aplicação dos recursos

As operações ativas são aquelas nas quais o banco aplica os recursos obtidos com as operações passivas, recebendo uma remuneração por isso, ou juros. As principais são:

- Capital de giro

O capital de giro é a operação mais comum por sua simplicidade. É o financiamento fornecido a empresa para as suas atividades cotidianas.

- Desconto de duplicatas

O cliente (empresa) troca títulos a receber de seus clientes (sacado) por dinheiro. Esta operação costuma ser mais barata que o capital de giro quando o sacado possui um melhor perfil de crédito.

- Operações de repasses

O Banco Lima é um dos agentes autorizados do BNDES para efetuar repasses. As operações de FINAME (financiamento de máquinas e equipamentos) são um exemplo clássico.

- Hot Money

São os empréstimos de curtíssimo prazo, geralmente de 1 dia.

▪ Operações acessórias ou serviços

As operações acessórias são todas as outras descritas nos grupos de produtos que não foram mencionadas nos dois grupos acima. A saber, *Cash Management*, Fusões e Aquisições, Mercado de Capitais, Gestão de recursos, entre outras. Estas operações são as que não envolvem capital do banco, são apenas serviços prestados aos clientes.

Entre os produtos vendidos pela mesa, podemos destacar as operações de swap, capital de giro. Abaixo, um gráfico com os principais produtos da área em relação à receita total.

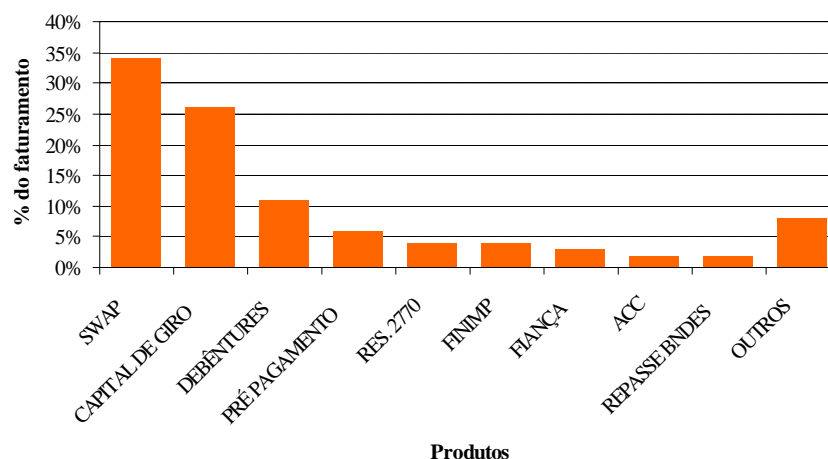


Figura 4.2 - Produtos por participação no faturamento da área
Fonte: documento interno do banco, de junho a novembro de 2003

4.2 Planejamento

Como descrito na metodologia, a etapa de planejamento foi a primeira deste trabalho. Definimos o objetivo inicial do projeto como **melhoria dos processos que envolvem a área comercial do Banco Lima**. No caso deste trabalho, a área comercial do

Banco Lima a ser foco do estudo é a regional SP⁴, mesmo que a análise possa ser replicada para as outras áreas em função da semelhança nas operações e processos.

O escopo do mesmo, como o próprio objetivo já descreve, eram todos os processos nos quais os colaboradores da área comercial do banco estavam diretamente envolvidos, como responsáveis ou não. As limitações expostas à equipe de trabalho eram as seguintes:

- I. O prazo do projeto não poderia estender o fim do mês de outubro de 2004, já que este está sendo utilizado para a obtenção do diploma de Engenheiro de Produção e deve seguir as normas impostas pela escola.
- II. Não seria possível a implementação de diversas sugestões de melhorias, em função do risco delas não obterem sucesso. Teríamos que obter uma só sugestão com grandes chances de ser bem sucedida e com a obrigação de fazermos uma simulação prévia desta.
- III. O Banco Lima não estava interessado em engenharia de novos processos. Assim, só poderíamos propor alternativas de melhorias para processos já existentes e não a criação de novos processos. Não foi o caso deste trabalho de discutir a utilidade ou não de algumas rotinas. Portanto, a preocupação foi o atingimento da eficiência dos processos e não sua eficácia.

Seguindo para a definição da equipe de trabalho, utilizamos os seguintes colaboradores do banco:

▪ **Integrantes internos (3 colaboradores):**

Os integrantes internos escolhidos para participarem do projeto foram um officer, um officer de cash management e a ponta de mesa. Como são somente três tarefas distintas existentes na área, optamos por escolher um representante de cada tarefa para participar da equipe.

⁴ Conforme detalhado previamente nesta obra.

- **Integrantes externos (3 colaboradores):**

Os integrantes externos que participaram do trabalho foram o Head da SP4, que apesar de ser o responsável da área não tem nenhuma função formal nos processos, o autor desta obra, que é o trainee da área, que também não possuía nenhuma responsabilidade em nenhuma etapa e um supervisor da área de contas ativas.

O cronograma de trabalho foi elaborado pelo autor e discutido com alguns dos integrantes da equipe. Depois de algumas modificações, elaboramos um cronograma simplificado com as etapas da metodologia, exceto o planejamento que estava se encerrando.

4.3 Análise crítica dos processos

Na segunda etapa da aplicação da metodologia, relacionaremos os principais processos existentes na área comercial. Em seguida, com metodologia exposta anteriormente, decidiremos qual(is) serão estudados com mais detalhe a fim de propormos modificações.

4.3.1 Macro análise dos processos existentes no Banco Lima

Os principais processos foram obtidos de reuniões com os participantes da equipe de trabalho. Estes tentaram manter uma macro visão do papel do banco no mercado, quais seus principais produtos e serviços e como eles estão relacionados com os processos da área comercial.

- **Construção e manutenção da carteira de clientes:**

Este processo tem como objetivo divulgar as operações do Banco Lima aos seus clientes atuais e potenciais. Ele se subdivide em dois processos semelhantes:

- Manutenção de clientes

- **Objetivos:** manter o volume de operações com os clientes ativos do banco e identificar novas necessidades;

-
- **Motivação:** com a concorrência existente no mercado, os clientes podem operar mais com outros bancos;
 - **Entradas:** os clientes atuais e ativos do banco;
 - **Saídas:** manutenção do volume de negócios com o cliente;
 - **Agentes:** o officer responsável pela conta e, eventualmente, o officer de cash responsável;
 - **Fronteiras:** o processo possui basicamente uma etapa que consiste em uma visita dos officers a empresa cliente, ou a visita dos principais contatos do cliente para conhecer o banco. A pauta destas reuniões nunca são específicas, já que são destinadas para uma conversa e análise de como vai a parceria.
 - Captação de clientes
 - **Objetivos:** começar a realizar operações com empresas que não são clientes do banco;
 - **Motivação:** mesma que a anterior;
 - **Entradas:** empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões;
 - **Saídas:** novos clientes;
 - **Agentes:** o officer que será o responsável pela conta;
 - **Fronteiras:** o processo consiste em uma visita apenas do officer a empresa, sendo que nesta visita o officer apresenta o banco e suas principais operações.
- **Aprovação de linha de crédito**
- **Objetivos:** renovar ou criar um limite (em R\$) para uma empresa cliente poder fazer operações ativas (tomar empréstimos) com o banco;

- **Motivação:** possuir formalmente um limite de crédito para as empresas clientes e manter uma fonte formal de informação e discussão sobre as empresas clientes do banco;
- **Entradas:** dados contábeis da empresa solicitando a linha de crédito com o banco;
- **Saídas:** um limite para as empresas clientes poderem operar com o banco;
- **Agentes:** o officer responsável pela conta, o analista de crédito responsável por analisar a empresa, o comitê de crédito (formado por um vice-presidente e 5 diretores comerciais);
- **Fronteiras:** as fronteiras do processo são explicitadas no mapa do processo a seguir.

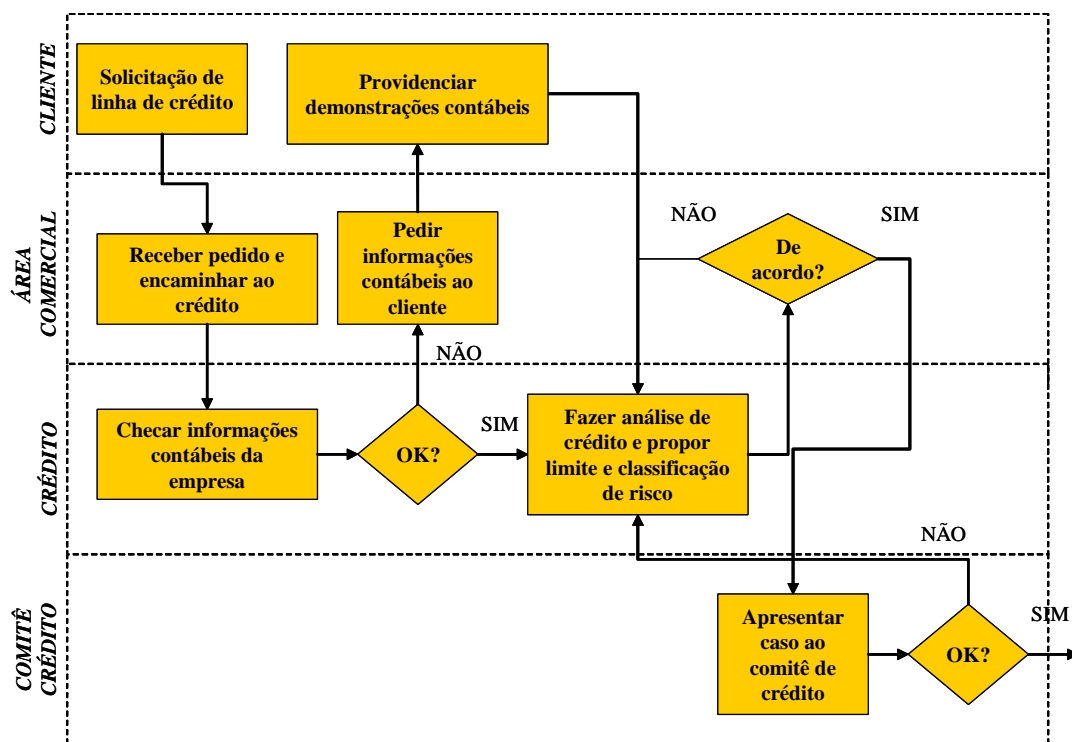


Figura 4.3 – Mapa do processo de aprovação de linha de crédito
Fonte: Autor e processos internos do Banco Lima

▪ **Apresentação de produtos**

- **Objetivos:** de acordo com as necessidades identificadas em cada cliente no processo de *manutenção de clientes*, os officers apresentam os produtos existentes no banco a fim dos clientes utilizarem;
- **Motivação:** com a concorrência existente no mercado, os clientes podem utilizar produtos de outros bancos;
- **Entradas:** informações obtidas pelo officer nas reuniões de manutenção, nas reuniões internas com as outras áreas especializadas em produtos como Cash Management, Fusões e Aquisições, Mercado de Capitais, Trade Finance, entre outros;
- **Saídas:** o cliente está atualizado com os produtos existentes no Banco Lima. Os responsáveis pelos produtos conseguem medir o nível de atratividade deles no mercado. O cliente contrata o banco para um mandato de Fusões e Aquisições ou para sua entrada no mercado de capitais nacional ou internacional;
- **Agentes:** o officer responsável pelo cliente, o responsável pelo produto em discussão;
- **Fronteiras:** as fronteiras de um processo exemplo (apresentação de uma operação de mercado de capitais) são explicitadas no mapa do processo a seguir.

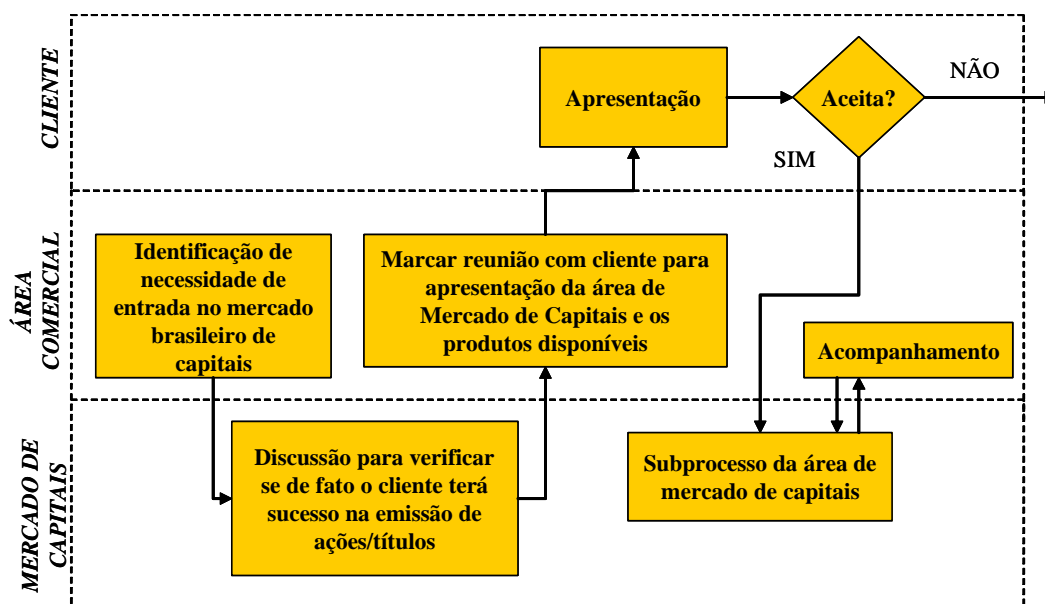


Figura 4.4 – Processo de apresentação de uma operação de mercado de capitais
Fonte: Adaptado de documento interno do banco

▪ **Operações de câmbio “pronto”**

- **Objetivos:** oferecer liquidez para empresas poderem trocar grandes volumes de moedas estrangeiras (na grande maioria das vezes dólar americano (US\$)) pelo Real (R\$);
- **Motivação:** mesma que anterior;
- **Entradas:** cliente com dólares querendo vendê-los (tipicamente empresas exportadoras que querem aportar recursos para o país) ou cliente com reais querendo comprar dólares (neste caso, empresas realizando importações e precisando de moeda exterior para pagar seu pedido), mercado de câmbio pronto formado por corretoras e bancos;
- **Saídas:** troca da moeda;
- **Agentes:** cliente, operador de câmbio pronto (funcionário da área de comércio exterior), eventualmente officer responsável pela empresa cliente;
- **Fronteiras:** o processo consiste na cotação por parte do cliente com o operador de câmbio durante o funcionamento do mercado (das 10 horas da

manhã às 4 horas da tarde, com intervalo para almoço das 1 às 2 e meia). O cliente decide se quer fechar negócio ou não. Quando o volume for muito grande, o officer entra para auxiliar a operação.

▪ **Operações de comércio exterior**

- **Objetivos:** oferecer aos clientes do Banco Lima linhas externas de crédito, principalmente para empresas exportadoras ou que tenham sucursais em outros países;
- **Motivação:** mesma que anterior;
- **Entradas:** grandes empresas, na maioria exportadoras, que necessitam de financiamentos mais baratos para fabricar produtos, financiar clientes, importar equipamentos, bancos, instituições financeiras e investidores internacionais que desejam investir seu capital de curto prazo em empresas brasileiras;
- **Saídas:** linhas de crédito para as empresas clientes do banco a um custo mais baixo do que a captação no mercado local, em função da disparidade de fatores macroeconômicos como a taxa de juros;
- **Agentes:** cliente, operadores da área de comércio exterior responsável por cada tipo de linha de crédito e, na maioria das vezes, o officer responsável pela conta do cliente;
- **Fronteiras:** nas operações mais simples, os clientes ligam para o officer correspondente e passam uma idéia prévia da sua necessidade. O officer, por sua vez, discute com o responsável pelo produto na área de comércio exterior e pega uma indicação de custo e retorna para o cliente, que, se mantiver o interesse, liga para o funcionário de comércio exterior e fecha a operação.

▪ **Operações em reais e derivativos**

- **Objetivos:** : oferecer as empresas clientes do banco crédito para operações do cotidiano como capital de giro e *hot money* como também algumas operações mais sofisticadas de *hedge* e derivativos.
- **Motivação:** mesma que a anterior;
- **Entradas:** empresas que necessitam de financiamentos para suas operações, efetuar qualquer tipo de *hedge* a fim de eliminar riscos existentes, entre outros;
- **Saídas:** cliente financiado;
- **Agentes:** operadores da mesa de clientes (mesa de operações dedicada a este processo), clientes e officers.
- **Fronteiras:** o processo ocorre da mesma forma que o descrito acima com a ligação dos clientes para o officer correspondente a fim de passar-lhe uma idéia prévia do que precisam e por aí em diante. No caso deste processo, como ele ocorre muitas vezes no mesmo dia para alguns clientes, eles já ligam diretamente para a mesa de clientes para fazer as cotações.

▪ **Processamento geral de operações**

Primeiramente, cabe aqui uma explicação especial para este processo. Para todos os processos descritos anteriormente que se relacionam a fechamento de operações, existe uma equipe por trás que realiza o processamento dos mesmos.

Quando se diz processamento, entende-se todos os processos ligados à criação de contratos, coleta de assinaturas, movimentação financeira, entre outros. Aqui, faremos uma descrição genérica desses processos, já que cada uma das operações possui sua peculiaridade, que para a realização deste trabalho, não se faz necessário mencionar.

- **Objetivos:** processar e documentar todas as operações realizadas no Banco Lima.
- **Motivação:** entregar os serviços propostos pelas áreas comerciais, regulamentar as operações para minimizar riscos como o de crédito, atender as regulamentações impostas pelo Banco Central do Brasil.
- **Entradas:** boletos eletrônicos que documentam cada operação realizada no banco;
- **Saídas:** liquidação das operações, documentação com os respectivos documentos necessários para cada tipo de operação (câmbio, derivativos, etc), posição de risco do banco.
- **Agentes:** áreas de back office do banco como Contas Ativas, Departamento de processamento de operações de câmbio, e a ponta de mesa da área comercial.
- **Fronteiras:** cada área de back office é responsável por um tipo de operação. Assim, elas já sabem de quais operações devem elaborar os contratos cobrar as assinaturas, fazer as devidas movimentações financeiras, entre outros. A ponta de mesa entra como interface destas áreas com os clientes finais do banco. As informações ou documentos pendentes são encaminhados para a ponta de mesa que é quem entra em contato com o cliente e os cobra.

4.3.2 Definição dos processos críticos

Com a macro análise dos principais processos do Banco Lima já feita, partimos para a etapa seguinte da metodologia proposta no capítulo 3. Nesta parte, definiremos os processos prioritários para elaboração de sugestões de melhoria.

Conforme descrito anteriormente, inicialmente discutimos os fatores-chaves que são necessários ao Banco Lima atingir seus objetivos estratégicos. Em seguida, tendo em vista a discussão anterior, são atribuídas duas notas para cada processo, uma correspondente ao impacto que este processo tem sobre os negócios e a outra correspondente ao atual desempenho entendido pelo cliente.

Infelizmente, não tivemos acesso a todo o plano estratégico do banco por motivos de confidencialidade. No entanto, pudemos apurar a opinião de diversos colaboradores do banco, entre eles dois diretores, que citaram alguns dos pilares centrais da estratégia competitiva do banco. São eles⁵:

- **Foco em um número limitado de clientes**

O Banco Lima acredita que se centralizar seu foco em grandes empresas com um faturamento maior do que R\$ 100 milhões por ano, pode atingir um maior grau de especialização e melhor atender estes clientes.

- **Manutenção de relacionamento de longo prazo com clientes**

Com um grande conhecimento dos seus clientes e um dialogo constante com eles, o Banco Lima acredita estar criando relacionamentos de longo prazo baseados na confiança mútua, sendo benéficos para os dois.

- **Independência e foco exclusivo em performance**

A independência na tomada de decisões e a agilidade no atendimento e no processamento de operações são extremamente significativos para manter o relacionamento de confiança voltado para o longo prazo.

⁵ Adaptado de documentos internos do banco e de conversas com funcionários.

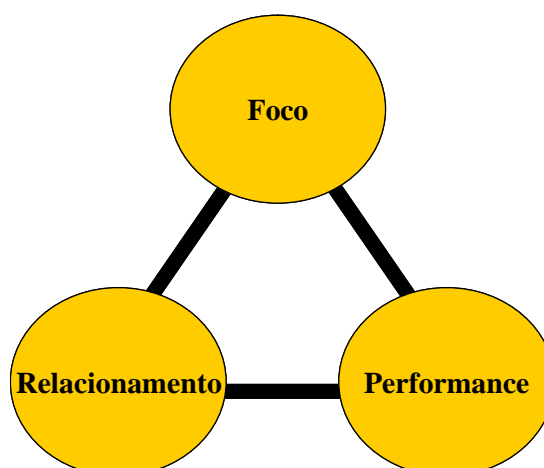


Figura 4.5 – Pilares da estratégia do Banco Lima
Fonte: adaptado de conversas com funcionários

Foram utilizadas as opiniões de 5 colaboradores do banco para elaboração das notas. Um officer, um Head comercial, um operador de comércio exterior, uma ponta de mesa e um operador da mesa de clientes. Foram feitas entrevistas individuais, com o único objetivo de se ranquear os processos segundo os critérios já apresentados. No final, a nota utilizada foi a mediana das 5 notas. Durante as entrevistas, os aspectos estratégicos acima foram considerados.

A seguir, um resumo da avaliação dos processos:

- **Construção e manutenção da carteira de clientes**

Esta etapa carrega a responsabilidade de manter e atrair mais clientes para o Banco Lima. Seguindo um dos conceitos levantados na análise superficial da estratégia do banco, o relacionamento de longo prazo é fundamental para este atingir suas metas e manter volume de suas operações. Sem esta etapa, o banco praticamente não tem sentido para existir, já que ele é totalmente voltado para clientes. Assim, a nota correspondente ao impacto sobre os negócios foi **5**.

Em termos de desempenho, este processo está muito bem avaliado. Desde o processo de fusão ocorrido há praticamente um ano e meio, o Banco Lima vem registrando aumento no volume de operações. Parte disso é em função do ganho de escopo com a fusão, e parte é pelo empenho e trabalho dos officers junto aos clientes, que

entenderam o sentido por trás da fusão. A nota atingida então no critério de desempenho foi **4,5**.

▪ **Aprovação de linha de crédito**

O impacto dos negócios da aprovação de linha de crédito foi considerado modesto. Dado o grande conhecimento adquirido dos clientes ao longo dos anos, as análises de crédito elaboradas no banco não trazem maiores novidades a todos. No entanto ela ainda é necessária para avaliar a exposição do risco do banco entre diversos perfis de estrutura de capital que os clientes possuem. A nota atribuída foi **2**.

A análise de crédito no Banco Lima é um processo bem antigo, já existente da maneira que é hoje antes da fusão. Assim, sua posição na curva de aprendizado é bem favorável, estando localizado na extremidade direita, na parte dos processos maduros. Ele hoje é em grande parte automatizado, sendo o único papel do analista, oferecer sua opinião qualitativa e montar uma apresentação para o comitê de crédito, realizado todas as semanas. Desta forma, no critério de desempenho ele levou nota **4**.

▪ **Apresentação de produtos**

A apresentação de produtos para clientes, assim como a construção e manutenção de carteiras está relacionado com o pilar estratégico de relacionamento. O banco de modo a manter o bom relacionamento e a confiança de seus clientes, deve sempre estar levando soluções que se adequem as necessidades dos seus clientes. De certa forma, se esta etapa é bem sucedida, o cliente vai ter o sentimento de que o banco o conhece por estar sempre levando produtos de que ele precisa. A nota final foi **3,5** em termos de impacto sobre os negócios.

Discutindo-se o desempenho deste processo, vimos que todas as áreas que foram consultadas fizeram uma avaliação razoável. As ressalvas feitas foram duas. A primeira é que os officer não possuem conhecimento profundos de alguns dos produtos mais sofisticados do banco, como instrumentos de *hedge* e derivativos. Outra, foi que o banco não possui uma cultura de oferecer aos seus clientes, operações de emissões de ações na Bolsa de Valores. Portanto, a nota final foi **2,5** no critério de desempenho.

▪ Operações de câmbio “pronto”

As operações de câmbio “pronto” são praticamente uma commodity que os bancos oferecem. Dada a natureza da operação, de curtíssimo prazo, o que os clientes querem quando fazem a operação é o menor preço. Assim, de acordo com as variações de mercado, o banco tem ou não vantagem sobre os seus concorrentes. Como uma das estratégias do banco é focar em performance, seus serviços mais importantes não são os commoditizados e sim os mais complexos. Concluindo, a nota atribuída ao impacto sobre os negócios foi **2,5**.

No entanto, algumas das pessoas procuradas acreditam que o operador de câmbio “pronto” deveria ser treinado para poder oferecer outros produtos e ter uma melhor visibilidade dos processos do banco. No futuro, o banco pretende alterar a configuração deste processo em função desta limitação existente hoje. Pelo fato do operador hoje não ter a habilidade de oferecer novos produtos o desempenho foi classificado como ruim, portanto, **2**.

▪ Operações de comércio exterior

Com o aumento das exportações do Brasil, muito disso devido à desvalorização cambial dos últimos anos e a expansão econômica da China, a área de comércio exterior (grande responsável pela importância e desempenho deste processo) do banco tem visto sua importância aumentar dentro do banco significativamente. Os produtos que área oferece vêm bem em linha com a estratégia do banco, de oferecer operações estruturados para seus clientes. Logo, sua nota foi **4,5** em termos de impacto sobre os negócios.

O desempenho da área, no entanto, ainda é razoável. Devido a fusão e o vertiginoso crescimento, a área ainda necessita de alguma estruturação. A nota no critério de desempenho foi **3,5**.

▪ **Operações em reais e derivativos**

As operações em reais (operações de crédito em reais (R\$)) e de derivativos são principalmente conduzidas pela mesa clientes. Nela são concentradas a maioria das operações do banco, já que ela as concentra e estrutura. É inegável sua grande importância para os negócios do banco, recebendo nota **4**.

Em termos de desempenho, o processo também se encontra bem estruturado, não recebendo nenhuma ressalva dos entrevistados, que, deram nota **4**.

▪ **Processamento geral de operações**

O processamento de operações se relaciona com a estratégia global do Banco Lima em dois aspectos. O primeiro em termos de relacionamento. Se tudo que foi acertado no momento da conclusão da operação não for entre e devidamente processado, a confiança do cliente no banco é abalada., afetando o conceito de relacionamento de longo prazo proposto pela alta direção. Posteriormente, a performance do banco também está totalmente relacionado à agilidade e desburocratização que este processo deve ter. Assim, o impacto nos negócios foi avaliado de médio a elevado (nota **3,5**).

Este processo recebeu diversas críticas no que tange o seu desempenho. As principais críticas são relativas às pendências criadas pelas operações. Todas as áreas que processam as operações e possuem algum tipo de documentação ou assinatura, por exemplo, joga em um sistema eletrônico uma pendência referente à operação. No entanto, às vezes esta pendência de fato não existe, pois alguma outra área possui a informação ou documento necessário. Isso acaba gerando um atrito com os clientes pois, quando são cobrados por algo que eles já entregaram, eles acabam achando que o banco não sabe gerir seus documentos internamente de uma maneira eficiente. Assim, o desempenho foi classificado como ruim (nota **2**).

Ao término da classificação, podemos posicionar os processos na matriz para seleção de processos prioritários:

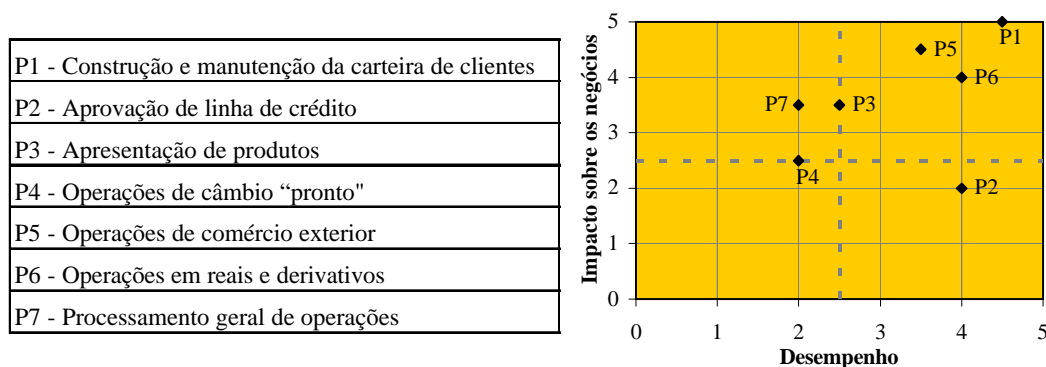


Figura 4.6 – Posição dos processos na matriz de seleção

Fonte: adaptado de BOUER (1997) e de entrevistas internas no Banco Lima

Como podemos observar na figura 4.4, os processos posicionados no quadrante superior esquerdo são os seguintes: apresentação de produtos, operações de câmbio pronto e processamento geral de operações.

Como a idéia do trabalho é priorização, escolhemos o processo que tivesse o pior desempenho e o maior impacto sobre os negócios do banco. Assim, escolhemos o **Processamento Geral de Operações** como processo a receber sugestões de melhoria.

Além disso, o processo de operações de câmbio pronto já está sendo revisto pelo banco e deverá ser modificado em breve.

5 DETALHAMENTO DO PROCESSO PRIORITÁRIO

Finalmente, nesta etapa do trabalho, partiremos para o estudo do processo que mais necessita de sugestões de melhorias. Este foi escolhido no capítulo anterior, onde estudamos os mais importantes macro processos do banco e selecionamos o processo em questão.

A partir deste capítulo, iremos estudar somente o processo de processamento geral de operações. Este processo será analisado e decomposto a fim de identificarmos seu principal problema e procurar as melhorias possíveis.

5.1 Processamento geral de operações – fluxos de trabalho

Conforme introduzido no capítulo anterior, este processo é responsável pelo processamento das operações efetuadas no banco⁶. No mapa de processos ilustrado a seguir, podemos ter uma idéia mais clara do que consiste este processo.

⁶ De acordo com o escopo do trabalho, só serão consideradas as operações fechadas da área comercial.

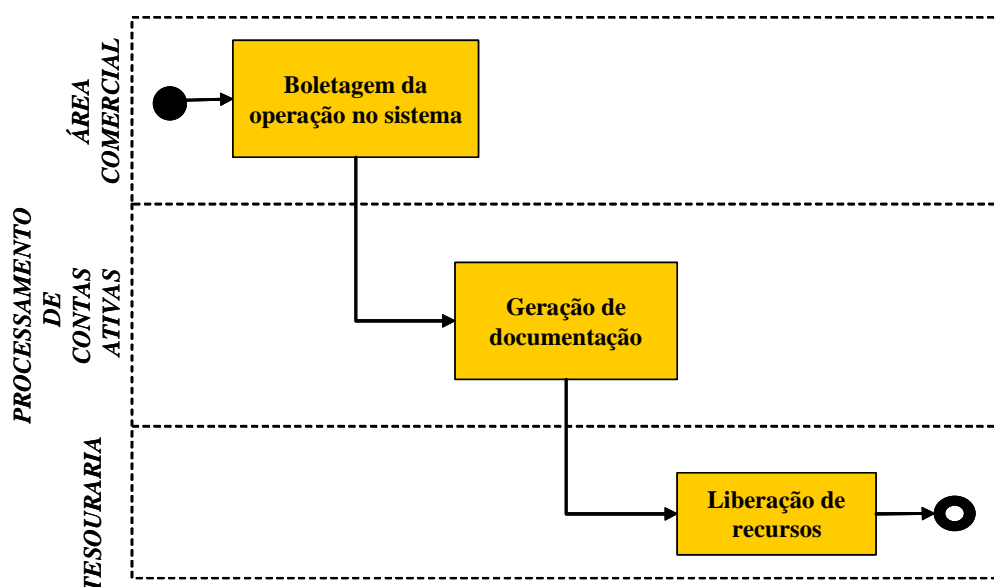


Figura 5.1 – Mapa de processo nível A – Processamento geral de operações
Fonte: autor

Neste momento cabe uma explicação sobre o processo estudado. Há no Banco Lima diversos processos que podem ser entendidos como processamento de operações. Dados o escopo do projeto e as restrições deste trabalho estaremos estudando somente as operações em reais fechadas com a mesa clientes.

O processo se dá início no fechamento da operação com o cliente, seja pela área comercial ou pela mesa de clientes. O responsável por registrar a operação no sistema de boletos eletrônicos boleta a operação. Em seguida, dependendo da operação, existe um fluxo de aprovações da operação segundo um manual de alçadas do banco.

O segundo subprocesso se dá na área de processamento de contas ativas. Nesta etapa, são gerados os documentos necessários como contratos, solicitação de avais, entre outros. Além disso, é feita a operacionalização da movimentação financeira.

Finalmente ocorre a etapa de liberação de recursos, que feita pela área de tesouraria. Esta área é responsável pelo caixa do banco e faz o controle de todos os créditos e débitos do banco. Cabe aqui uma ressalva. Quando a operação for de captação não há uma liberação de recursos, mas sim uma incorporação de recursos.

5.2 Objetivos de melhoria e indicadores de desempenho

Após o entendimento macro do processo de processamento de operações, deve-se agora determinar os objetivos de melhoria deste e os indicadores de desempenho. Mais uma vez cabe aqui lembrar que os objetivos de melhoria devem estar diretamente relacionados aos objetivos estratégicos do Banco Lima.

Seguindo o que foi descrito na metodologia, partiremos agora para definição dos CTQs, ou elementos críticos à qualidade. Estes processos a seguir tiveram a participação da equipe de processos definida anteriormente.

Como já dito anteriormente, os objetivos estratégicos relacionados com este processo são relacionamento e performance. Relacionamento porque qualquer falha pode levar o cliente a perder a confiança conquistada com anos de relacionamento com o Banco Lima. Já para a performance, o banco tem que entregar o que vendeu da maneira que vendeu, ou seja, no prazo e “local”⁷ determinados. Assim, processamento deve ser eficiente e seguro a ponto do cliente não perder a sua confiança no Banco Lima e rápido a fim de disponibilizar os recursos no momento exato da necessidade do mesmo. Isso se traduz nos seguintes elementos críticos a qualidade:

Tabela 5.1 – CTQs do processamento geral de operações
Fonte: Autor

Características do processo	CTQs
Processamento eficiente e seguro	<ul style="list-style-type: none">- Ausência de retrabalhos- Ausência de trocas de informações entre clientes- Banco de dados atualizado com cadastro dos clientes
Rapidez	<ul style="list-style-type: none">- Disponibilização de recursos no prazo em que o cliente necessita- Todos da equipe saberem o prazo de entrega da operação e a relação de prioridade entre elas

⁷ Apesar de estarmos falando de liberação de dinheiro, o termo “local” se aplica para este serviço. Isso porque muitas vezes o cliente pede crédito a um dos seus clientes (operação de *vendor*) e os recursos devem ser liberados na conta deste, ou o cliente, em uma operação de câmbio, pede a liberação dos recursos em algum banco em outro país, entre outros.

Em seguida, devemos relacionar as saídas do processo com os CTQs obtidos acima. Assim, elencamos abaixo as variáveis de saída mais significativas⁸ relacionadas aos CTQs:

▪ **Tempo de ciclo:**

O tempo de ciclo aqui é definido como o tempo que leva do fechamento da operação e boletagem no sistema eletrônico até a liberação dos recursos.

▪ **Geração de pendências:**

Para cada operação fechada no Banco Lima, uma série de documentos, assinaturas e aprovações de algumas pessoas, tanto do banco como da empresa cliente, são necessárias.

Desta forma, quando algum destes documentos ou assinaturas não são entregues, a área de processamento de contas ativas lança em um sistema eletrônico dedicado uma pendência. As pendências no Banco Lima podem ser de três tipos:

○ **Nível 1 – risco de crédito**

As pendências nível 1 são aquelas referentes a operações de crédito, ou seja, operações nas quais o Banco Lima empresta recursos aos seus clientes. Elas significam que, se não cumpridas, no caso do não pagamento do empréstimo por parte do cliente, o banco não tem recursos legais para protestar o dinheiro.

○ **Nível 2 – risco Banco Central**

As pendências nível 2 são referentes a normas ou regulações do Banco Central. São, na maioria das vezes, relacionadas com operações de câmbio ou comércio exterior. No caso do não cumprimento, o banco pode receber sanções do Banco Central como multas, entre outras.

⁸ Definidas por discussão na equipe de processos.

○ Nível 3 – risco administrativo

Estas pendências são as que geram menos risco para o banco, pois dizem respeito a normas internas impostas pela auditoria. Seguindo a sequência de prioridades, ela deve ser solucionada por último.

Para cada operação pode haver mais de uma pendência de diferentes níveis. Quando uma pendência é solucionada, ela automaticamente sai do sistema. Portanto, a segunda variável significativa é o número de pendências geradas nas operações em Reais, efetuadas pela a mesa clientes.

Em conversas com funcionários da área comercial e com os componentes da equipe de processos concluímos que deveríamos nos ater somente a variável *número de pendências geradas nas operações em Reais*.

Isso se deve ao fato de, desde a fusão até hoje, existe um grande volume de reclamações em função do elevado número de pendências e, também, algumas pendências que são lançadas no sistema mas que de fato não são pendências.

As consequências são duas principais. A ponta de mesa, que, além de outras funções, é responsável pela cobrança das pendências junto aos clientes não está conseguindo conciliar suas atividades com a grande demanda de trabalho que as pendências vêm exigindo dela. A segunda é que, quando esta consegue de fato cobrar as pendências do cliente, muitas vezes o cliente já cumpriu com suas obrigações e mandou os devidos documentos ou assinaturas, ou já era de posse do banco devido a operações passadas tais documentos e, até mesmo, ocorre do cliente alertar a ponta de mesa que para o tipo de operação que ela está cobrando a pendência o documento em questão não é necessário.

Assim, temos o seguinte objetivo de melhoria: **reduzir o número de pendências existentes no sistema.**

Com a variável a ser estudada já definida, devemos criar o(s) indicador(ES) de desempenho vinculados a ela para medirmos o desempenho do processo em estudo.

Como o que está causando transtornos para o banco é a quantidade de pendências que de fato não existem, já que vem contra ao objetivo estratégico de ser um banco de relacionamento de longo prazo, fortalecido pela relação de confiança, vamos definir como indicador de desempenho do processo a **parcela de pendências que poderiam ser solucionadas internamente** sem ter que cobrar do cliente documentos ou assinaturas.

Tabela 5.2 – Objetivos de melhoria, variável a ser estudada e indicador de desempenho vinculado
Fonte: autor

Objetivo de melhoria	reduzir o número de pendências existentes no sistema
Variável	número de pendências
Indicador de desempenho	parcela das pendências que poderiam ser resolvidas internamente

Conforme a metodologia proposta, após a definição dos objetivos de melhoria, deve-se medir o desempenho do processo atual em termos da variável crítica, no caso o número de pendências existentes que poderiam ter solução interna.

A medição foi realizada durante 6 meses, entre março e agosto do ano de 2004 pela ponta de mesa da SP4. Os resultados podem ser vistos no gráfico a seguir:



Figura 5.2 – Resultados da medição do processo
Fonte: Funcionária do Banco Lima

Em média, a cada 100 operações fechadas na SP4, 8,97 acabam gerando pendências que poderiam ser resolvidas internamente.

Finalmente, após a medição do processo crítico segundo o indicador de desempenho definido acima, podemos definir as metas de melhoria. Em discussão com a equipe de processos, concluímos que no prazo de 2 meses conseguiríamos reduzir esta média a 6, uma redução de cerca de 30%. Para início de 2005, a idéia é reduzir este número pela metade, chegando a 4,5 pendências a cada 100 operações.

6 MELHORIA DO PROCESSAMENTO GERAL DE OPERAÇÕES

Após definirmos os objetivos de melhoria, o indicador de desempenho e as metas de melhoria para o processo crítico, daremos início a etapa de levantamento dos principais problemas existentes e o levantamento de suas causas.

No entanto, antes disso, faz-se necessário o detalhamento do subprocesso de geração de documentação, foco do projeto de melhorias.

6.1 Subprocesso de geração de documentação – fluxos de trabalho

Observa-se no mapa de processo nível B abaixo, os fluxos de trabalho da etapa de geração de documentação:

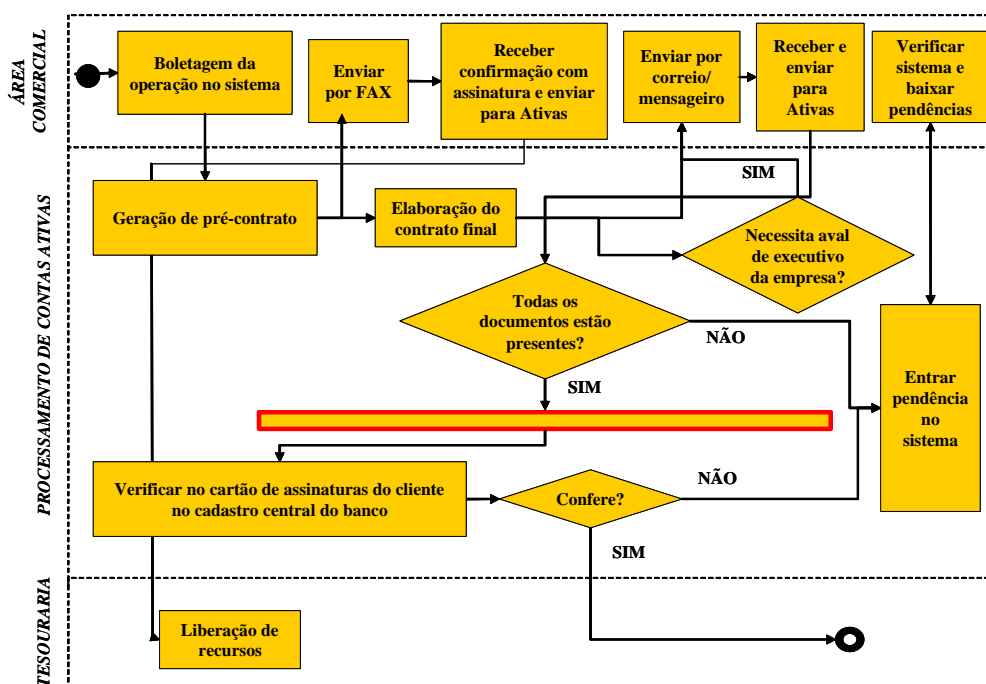


Figura 6.1 – Mapa de processo nível B – Subprocesso de geração de documentação

Fonte: autor

Cabe aqui, uma breve descrição deste subprocesso.

Inicialmente, a área de processamento de contas ativas (“ativas”) formula um pré-contrato e envia a área comercial. Esta, manda este pré-contrato ao cliente. Assim que este pré-contrato volta por FAX, com a assinatura de alguém da empresa cliente, a área comercial entende como confirmação e pede a liberação dos recursos à tesouraria.

Enquanto isso, a área de ativas elabora o contrato final, avaliando as necessidades de avais e assinaturas dos executivos da empresa cliente que esta realizando a operação. Quando todas as necessidades de documentação são identificadas, todos os contratos e documentos são passados a área comercial que os envia para o cliente.

Após o recebimento de todos os documentos finais da operação do cliente, tudo isso é encaminhado a área de ativas. É necessário ressaltar que neste momento, todas as informações devem estar de posse desta área. Se isso não for verdade, é lançada no sistema de pendências uma ou mais pendências referentes àquela operação.

Supondo que todos os documentos e informações estejam com eles, é feita a busca no cadastro central do banco para se verificar se as assinaturas presentes estão de acordo com as assinaturas cadastradas no cartão de assinaturas do cliente. Este cartão de assinaturas é assinado quando da abertura da conta do cliente no banco. Nele constam as assinaturas dos principais executivos das empresas clientes, que possuem direito de assinar pela a empresa.

Se as assinaturas forem iguais ao cartão de assinaturas, tudo está certo e o processo é encerrado. Se não, é lançada uma pendência no sistema de pendências com relação ao problema que pode ser dois: ou a assinatura do cliente não bate, ou o cliente que assinou o contrato não estava relacionado no cartão de assinaturas.

A solução das pendências é de responsabilidade da área comercial, por meio da ponta de mesa. Este(a) funcionário(a) deve verificar semanalmente o sistema de pendências e verificar quais as pendências mais urgentes que devem ser resolvidas na próxima semana. Quando a pendência é resolvida, este(a) dá uma baixa no sistema, diminuindo assim o número de pendências.

É necessário fazer uma observação com relação ao cadastro central do banco. No momento da fusão do Banco I com o Banco B, o cadastro do Banco B foi totalmente transferido para o Banco I, apesar do processamento das operações ativas serem feitas fisicamente no Banco B.

6.2 Identificando os principais problemas do processo

Como mostrado e discutido na metodologia, utilizaremos a ferramenta FMEA para o levantamento das principais falhas do processo. Esta etapa foi realizada com toda a equipe de processos reunida em uma sala de reuniões. Vale ressaltar aqui a importância desta reunião ao trabalho, já que a experiência destes profissionais ajudou muito para elencarmos todas as falhas e classificá-las.

Tabela 6.1 – Resultado do FMEA de processo⁹
Fonte: reunião com equipe de processos

Função do processo	Modo de falha potencial	Efeito(s) potencial(is) da falha	IS	IO	Controles	ID	NPR
Geração de pré-contrato	enviar pré-contrato errado	cliente reclamar do pré-contrato errado e necessidade de se mandar pré-contrato certo ao cliente	4	3	nenhum	10	120
	enviar pré-contrato mais de uma vez	cliente avisa que já foi enviado o pré-contrato	2	2	documento de confirmação impresso pelo Fax	2	8
		cliente pode se sentir pressionado a confirmar operação e gerar certo desconforto	4	2		2	16
	área comercial não encaminha à tesouraria	não liberação de recursos	10	1	cliente e/ou officer cobram liberação dos recursos	1	10
Verificação da existência de todos os documentos necessários	conferente acha que são necessários mais documentos/assinaturas do que as existentes	geração de pendências	7	7	verificação não imediata da ponta de mesa	8	392
	conferente não verifica que são necessários mais documentos	banco fica desprotegido judicialmente	10	2	auditoria interna	1	20
Busca no cadastro central de assinaturas	conferente não encontra assinatura correspondente no cadastro apesar de estar lá	pendência e posterior constrangimento por cobrar de cliente algo que ele já entregou	6	6	algumas vezes a ponta de mesa lembra que existe a assinatura no banco de dados	8	288

Continua na página seguinte.

⁹ Vale lembrar que IS significa índice de severidade, IO índice de ocorrência, ID índice de detecção e NPR número de prioridade de risco.

Função do processo	Modo de falha potencial	Efeito(s) potencial(is) da falha	IS	IO	Controles	ID	NPR
Elaboração do contrato final	contratos pedem mais documentos e assinaturas do que necessários	constragimento com o cliente que na maioria das vezes sabe o quê é necessário	4	5	verificação da ponta de mesa	6	120
	contratos pedem menos documentos e assinaturas do que necessários	geração de pendências no momento de verificação o que acaba gerando um outro constragimento com o cliente no momento que solicitam mais documentos/assinaturas	8	5		6	240
	área comercial não encaminha ao cliente	geração de pendências	8	2	cobrança do officer	1	16
Verificar sistema e baixar pendências	ponta de mesa cobra pendências que já foram solucionadas ou que de fato não existem	constragimento com o cliente que já enviou o necessário, ou por ele saber que tais documentos não são necessários	4	9	algumas vezes a ponta de mesa identifica o erro	8	288

De acordo com o resultado do FMEA, a ordem de prioridade para sugestão de melhorias é:

Tabela 6.2 – Prioridade das falhas a serem estudadas
Fonte: reunião com equipe de processos

Falhas	NPR
1 conferente acha que são necessários mais documentos/assinaturas do que as existentes	392
2 ponta de mesa cobra pendências que já foram solucionadas ou que de fato não existem	288
3 conferente não encontra assinatura correspondente no cadastro apesar dela estar lá	252
4 contratos pedem menos documentos e assinaturas do que necessários	240
5 enviar pré-contrato errado	120
6 contratos pedem mais documentos e assinaturas do que necessários	120
7 conferente não verifica que são necessários mais documentos	20
8 enviar pré-contrato mais de uma vez	16
9 área comercial não encaminha ao cliente	16
10 área comercial não encaminha à tesouraria	10
11 enviar pré-contrato mais de uma vez	8

De modo a atingir os objetivos e metas para o processo estipulados no capítulo anterior, resolvemos solucionar as 4 primeiras falhas por sugerirem possuir causas em comum. Além disso, com a suavização destes efeitos, acreditamos estar contribuindo para que o Banco Lima possa estar atingindo seus objetivos estratégicos.

6.3 Encontrando as causas dos problemas

Neste momento, partimos para a definição das mais prováveis causas das falhas escolhidas no item anterior. Para isso, fizemos uma reunião dedicada com a equipe de processos, que, pelo método de *brainstorming* apontou diversas causas. Após o levantamento de todas as causas possíveis, fizemos uma seleção das causas mais prováveis, e conseguimos reduzir significativamente o número de possibilidades.

Assim, seguem os diagramas de causa e efeito desenvolvidos para cada uma das falhas escolhidas.

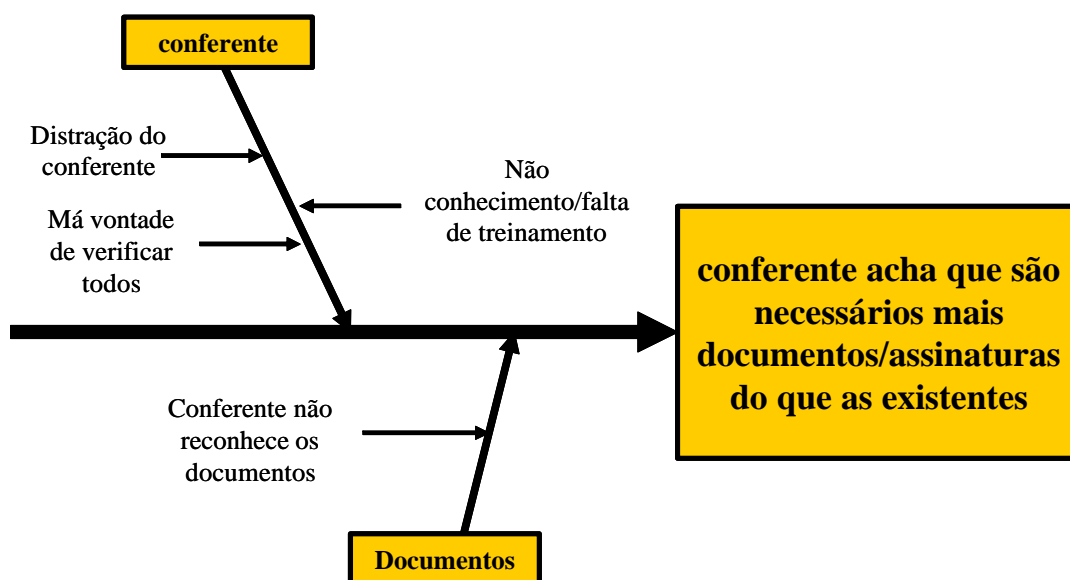
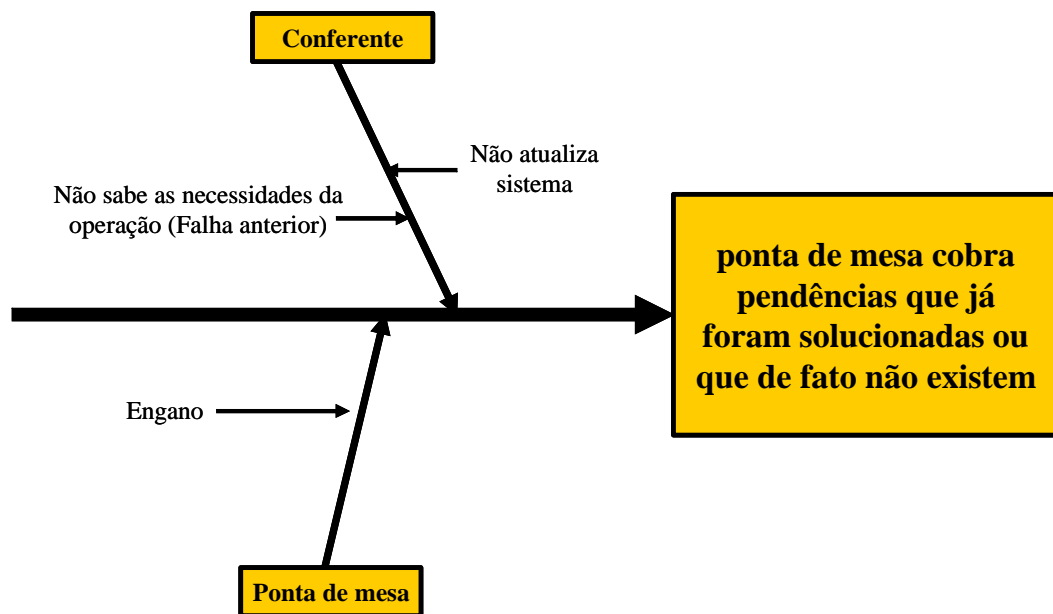
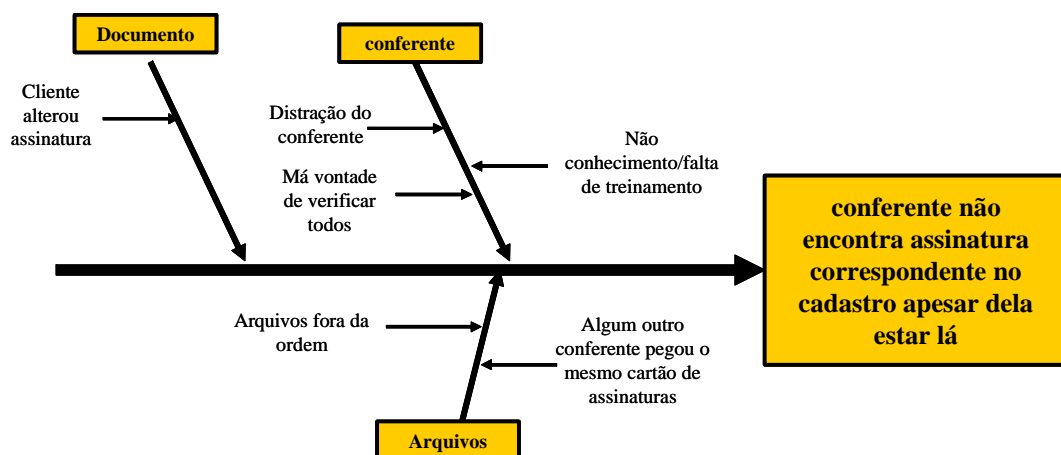


Figura 6.2 – Principais causas da falha 1
Fonte: autor e equipe de processos

**Figura 6.3 - Principais causas da falha 2****Fonte: autor e equipe de processos****Figura 6.4 - Principais causas da falha 3****Fonte: autor e equipe de processos**

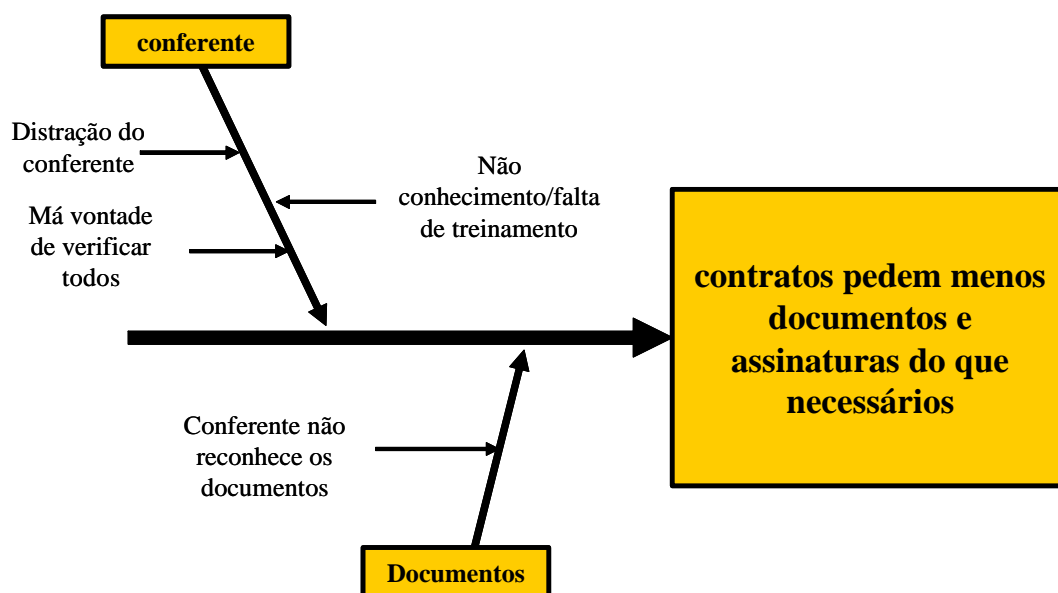


Figura 6.5 – Principais causas da falha 4

Fonte: autor e equipe de processos

Pelo o exposto acima, pudemos verificar que existem diversas causas para as 4 falhas escolhidas. Algumas óbvias e outras não, algumas controláveis e evitáveis e outras não.

A fim de identificarmos as principais causas em comum das 4 falhas, reunimos outra vez a equipe de processos e discutimos tais causas. O resultado desta discussão apontou as seguinte causa em comum.

Existem três diferentes agentes neste processo. O primeiro (agente 1) é o funcionário da área de processamento que sabe das exigências de cada operação em termos de documentos, avais, assinaturas, entre outros. Este é quem identifica as necessidades iniciais e passa para a área comercial. O segundo (agente 2) é o responsável por receber todos os contratos e assinaturas e verificar se estes estão de acordo com os documentos necessários, e quando não, entra no sistema de pendências os contratos e assinaturas faltantes. O terceiro (agente 3) é a ponta de mesa da área comercial. Ela é quem entra no sistema de pendências e verifica o que deve ser cobrado do cliente. Quando a pendência é cumprida, ela entra novamente no sistema e sinaliza o cumprimento.

No mapa de processo a seguir, é indicada a participação de cada um dos 3 agentes descritos acima.

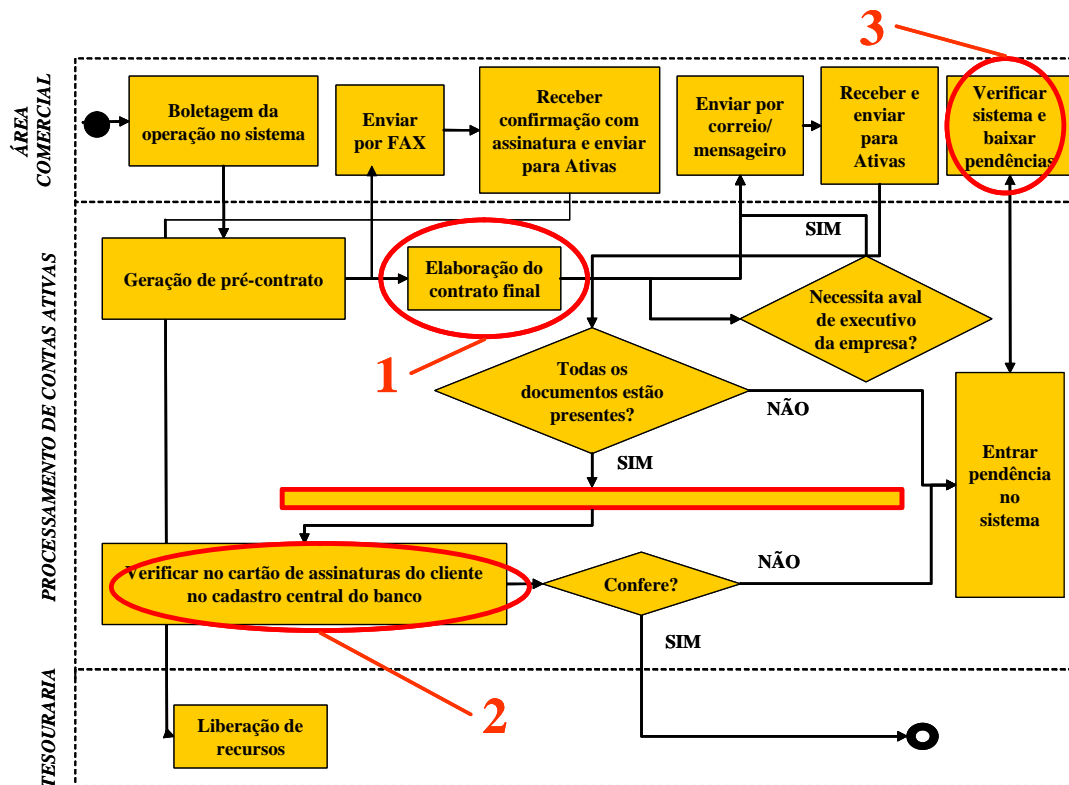


Figura 6.6 – Etapas do processo onde cada agente atua

Fonte: pesquisa do autor

Com cada um atuando em 3 diferentes etapas do processo com pequeno nível de comunicação entre eles, eles não possuem conhecimento do que cada um faz, quais são suas tarefas que repercutem nas tarefas dos outros e quais as tarefas dos outros que repercutem nas suas próprias.

O fato de todos não conhecerem as tarefas e obrigações dos outros é a alavanca para gerar todas as causas apontadas no diagrama espinha de peixe. Assim, a equipe decidiu que o que deve ser combatido a fim de melhorarmos o processo é a precária rede de comunicação e informação existente entre os três.

6.4 Proposta de melhoria para o processo

Uma vez identificada a principal causa para as 4 falhas do processo estudadas, partimos para as propostas de melhoria.

Em discussão com a equipe de processos, chegamos a duas possíveis propostas de melhoria. A primeira é a criação de uma nova função para um novo colaborador que fosse centralizar todas as tarefas realizadas pelos 3 agentes. No entanto, tal proposta foi rejeitada pela mais provável eficácia da segunda proposta, detalhada a seguir.

6.4.1 Proposta de verticalização da posição do agente 1

▪ Por que

De acordo com a análise feita anteriormente, foi identificado que a grande causa das maiores falhas no processo de processamento de operações é a falta de comunicação entre os três principais agentes no processo. Isso acaba gerando diversos problemas ou falhas, como foi levantado durante a etapa do FMEA.

▪ O quê:

Propõe-se a verticalização da posição do agente 1. Assim, ele se torna responsável por elaborar os contratos, enviá-los aos clientes e cobrá-los de eventuais não conformidades. Isso eliminará retrabalhos e desentendimentos no processo. O pré-contrato ainda será elaborado pela ponta de mesa. O início de suas responsabilidades será o mesmo, o fim é que será postergado dentro do processo.

O sistema de pendências não será eliminado, pois será uma ferramenta de controle deste novo agente. Esta ferramenta será detalhada mais a frente.

▪ Onde:

Inicialmente, será implementado somente na área de ativas responsável pela operações em reais, conforme descrito no escopo deste trabalho.

No entanto, o plano para o futuro é implementar nas outras áreas de processamento, como as de operações de câmbio e as de comércio exterior.

▪ **Como e quem:**

Ao diretor regional da SP4 foi solicitado a discussão deste tema na reunião de diretoria, na qual ele pediria tal implementação. Quando foi mostrado o resultado de todo o trabalho ele ficou empolgado com os resultados e “comprou a idéia”.

▪ **Quando:**

A meta estipulada era que a partir da semana de 11 de outubro de 2004 o processo de transição fosse iniciado, para que no começo de novembro a nova configuração já estivesse totalmente implementada.

6.4.2 Reação interna à proposta de melhoria

Faz-se necessário discutir as reações dentro do Banco Lima após a proposta de melhoria.

Inicialmente, houve uma resistência por parte da área de Ativas. O funcionário encarregado pelo papel do agente 1 achou que teria que trabalhar mais do que já estava trabalhando. Isso de certa forma foi um obstáculo a implementação da proposta.

Mesmo assim, conversando com responsável pela área de ativas ele achou a proposta muito boa e se prontificou a rever as tarefas desempenhadas pelo agente 1, e se comprometeu a retirar algumas responsabilidades de modo que este ficasse mais livre para atender às novas demandas¹⁰.

A área comercial aprovou as recomendações, já que sem a necessidade de se verificar as pendências, a ponta de mesa terá mais tempo para desempenhar suas outras atividades, como acompanhar o fechamento de operações, entre outras.

¹⁰ Como não está dentro do escopo deste trabalho, não foram analisadas quais atividades deveriam ser passadas a outras funções da área.

6.4.3 Processo de implementação da proposta de melhoria

De acordo com a meta estipulada, na semana de 11 de outubro foi iniciada a transição das tarefas do conferente e da ponta de mesa para o agente 1.

O processo de transição se deu da seguinte forma. Todos os dias logo após o almoço, os três agentes se reuniam para discutir a transição, atualizando as pendências que estão sendo cobradas, as que acabaram de ser solucionadas, entre outros. Em muitas destas reuniões estava também presente um componente da equipe de processos para acompanhar a transição e ajudar no caso de alguma necessidade. No começo houve muitas dificuldades, já que todos os 3 agentes ainda faziam parte de suas tarefas que envolvem o processamento, e o agente 1 também não tinha se desvincilhado de suas tarefas adicionais.

Após 2 semanas, conforme planejado, todas as responsabilidades dos agentes 2 e 3 que diziam respeito ao processamento de operações foi passada ao agente 1. Assim, o agente 1 fica responsável por toda a parte de determinação de necessidades de contratos e assinaturas, do relacionamento com clientes no que tange a cobranças destas pendências e verificação de assinaturas.

No término deste trabalho, após de duas semanas da verticalização de responsabilidades, a implementação estava sendo um sucesso. Os resultados obtidos serão discutidos a seguir.

7 FERRAMENTAS DE CONTROLE

Finalmente atingimos a última etapa deste trabalho. Até esta parte, estudamos os principais processos do Banco Lima, elegemos o mais demandante de melhorias, verificamos suas principais falhas e apontamos melhorias.

Neste momento, iremos propor ferramentas de controle integradas ao processo de modo que se faça o acompanhamento do mesmo e que se verifique a eficácia das melhorias.

Como já mencionado anteriormente, será mantido o sistema de pendências a fim de controlar e verificar a eficácia das melhorias e, de certa forma, a produtividade do agente 1. Assim, o agente 1 continuará lançando as pendências no sistema, identificando em que etapa está do processo (esperando uma nova assinatura, um documento não foi assinado devidamente, etc).

No momento de ele retirar a pendência do sistema, ele deverá inserir um motivo, como, se de fato recebeu os documentos ou assinaturas que faltavam, ou se identificou que a pendência não existia e ele já possuía tudo que era necessário. Assim, o sistema conseguirá contar o número de pendências que foram lançadas no sistema e que de fato não existiam.

Para isso, será necessário somente uma pequena atualização no sistema, que poderá ser desenvolvido rapidamente pela área de software e sistemas do banco.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segue a seguir, algumas considerações finais sobre este trabalho.

8.1 Análise de resultados

A fim de se comprovar a obtenção das melhorias e realizar eventuais ajustes no processo, procedeu-se o acompanhamento dos indicadores de desempenho definidos para o processamento de operações. O objetivo é confrontar o desempenho do processo com as metas de melhoria estipuladas anteriormente.

No entanto, dado que as implementações foram realizadas duas semanas antes do término deste trabalho, a amostra para se verificar a eficácia das melhorias é muito pequena, não provendo embasamento estatístico para atestação da melhoria. De qualquer forma, os resultados serão mostrados a seguir e comparados com a meta determinada.

Para colhermos dados, ainda não dispúnhamos da atualização do sistema de pendências. Desta maneira, contamos com a ajuda do agente 1 para contar e determinar a parcela de pendências que poderiam ser solucionadas internamente, sem contatar o cliente. Os resultados são mostrados na figura a seguir.

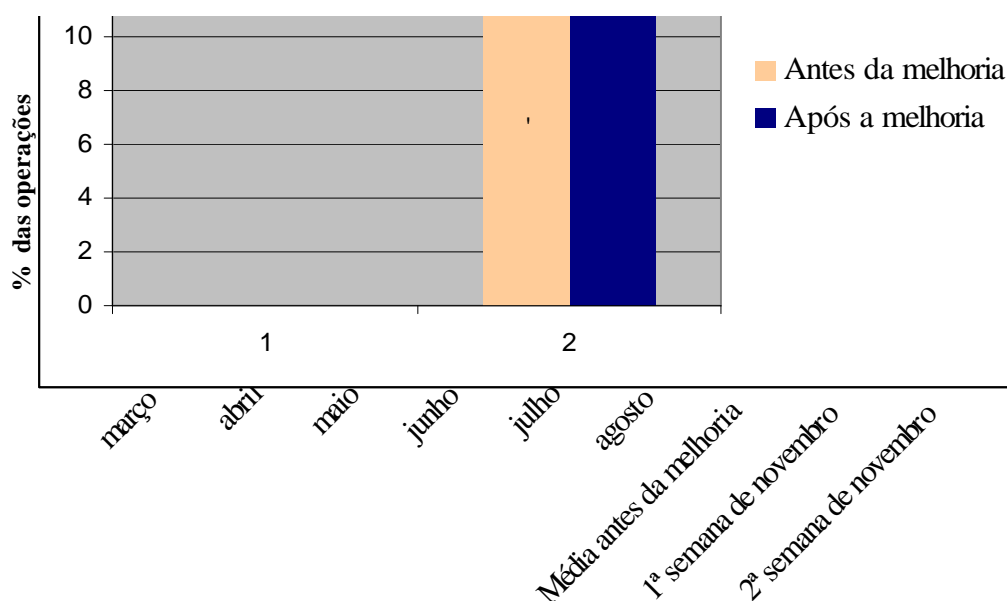


Figura 8.1 – Resultados após a melhoria
Fonte: agente 1

A média de pendências que podem ser resolvidas internamente nas duas semanas de novembro ficou em 6,5. Esse resultado ainda está longe dos 6 estipulados como meta. Mesmo assim, o prazo para esta meta ser atingida é dois meses, ou o fim do ano. Portanto, acredita-se que esta meta será atingida e, assim, foi mantida.

8.2 Falhas não analisadas pela melhoria proposta

Acreditamos que as outras falhas apontadas pelo FMEA e não solucionadas pelo trabalho devem, de certa forma, serem também suavizadas. Isso se deve ao fato que, a principal causa de todas as falhas era o tamanho da cadeia informações e a perda de informações durante o processo. Com a verticalização da função do agente 1 e conseqüente diminuição da cadeia, essa perda de informações será minimizada.

8.3 Desdobramentos para o futuro

Foi sugerido ao Banco Lima que, dependendo do sucesso da proposta de melhoria e do cumprimento da meta estipulada, se implementasse esta mudança também para as áreas de processamento de câmbio e de operações de comércio exterior.

Estes processamentos são efetuados de maneira semelhante a das operações estudadas neste trabalho e também geram um número considerável de pendências que poderiam ser solucionadas internamente.

O diretor da área de Back Office, que tomou conhecimento do trabalho, ficou de estudar futuras implementações.

8.4 Conclusões

Este trabalho tinha como objetivo a aplicação de uma metodologia para análise e melhoria dos processos da área comercial do Banco Lima, de modo a se obter o aumento do seu desempenho e da satisfação dos clientes.

Inicialmente, apresentamos o escopo da análise, as justificativas para se tratar do tema e uma descrição do Banco Lima. Em seguida, foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre o tema gerenciamento de processos onde foram apresentados diversos conceitos sobre o tema, fornecendo uma base teórica para o trabalho a ser desenvolvido.

A partir dos conceitos apresentados, propôs-se uma metodologia para a aplicação do gerenciamento por processos. A metodologia foi uma adaptação de algumas técnicas existentes, para as limitações do banco. Assim, podemos aplicar a metodologia em seguida, analisando os principais processos da empresa.

Os processos foram analisados e classificados em função do seu desempenho e relevância para a estratégia do banco. O processo que se destacava por seu relativo baixo desempenho e alto impacto nos negócios foi detalhado e analisado. Dentro da

equipe de processos que foi formada para este trabalho, estes processos receberam propostas de melhorias e implementadas, em sua maioria. A verificação da eficiência da melhoria foi por meio do indicador de desempenho determinado anteriormente. Assim foram comparadas amostras retiradas antes e após as melhorias. Os resultados obtidos se aproximaram sensivelmente da meta, apesar do pouco tempo decorrido em seguida a implementação.

A partir deste trabalho realizado no Banco Lima, pode-se perceber que a maioria dos processos do banco não são tratados com o enfoque proposto pela metodologia proposta neste trabalho. Muitos dos integrantes do processo não tinham a percepção do mesmo antes de analisarem um mapa de processos. Assim, concluímos que esta metodologia, pelos resultados obtidos, é muito eficaz quando se trata de solucionar ineficiências em processos já existentes. Além disso, que o Banco Lima teria muito a ganhar se aplicasse esta metodologia em outros dos seus processos.

8.5 Reflexões sobre o trabalho

Com o trabalho encerrado, podemos relatar algumas experiências e outras conclusões deste.

Fazendo este trabalho, pode-se verificar a dificuldade de adaptar uma teoria a uma situação prática. Esse desafio acredita-se que foi vencido, dado que as implementações sugeridas foram de fato implementadas e resultados, ainda que a amostra seja pequena, foram atingidos.

Além disso, o desenvolvimento e apresentação de um projeto na “vida real” mostrou-se muito diferente do que fazemos na Universidade durante os 5 anos da graduação. As dificuldades e as diferentes motivações existentes em uma empresa acabam tornando o trabalho mais motivante e, por outro lado, mais trabalhoso.

Em termos de aprendizado, podemos destacar a utilização da ferramenta FMEA que se mostrou muito eficiente na detecção e priorização de falhas. Com ela, foi possível

a identificação dos problemas mais significativos no processo segundo a ótica do cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOUER, G. **Gerenciamento por processos**. (Apostila do curso de Planejamento e Organização da Qualidade) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.
- ROTONDARO, R. **Seis Sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron, 1994.
- TENNER, A. R.; DE TORO, I. J. **Process Redesign – The Implementation Guide for Managers**. Massachusetts, EUA, 1996: Addison Wesley Longman, Inc.
- TOLEDO FILHO, J. R. **Introdução ao Mercado de Capitais Brasileiro**. São Paulo, 2001: Scortecci Editora.