

**Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção**

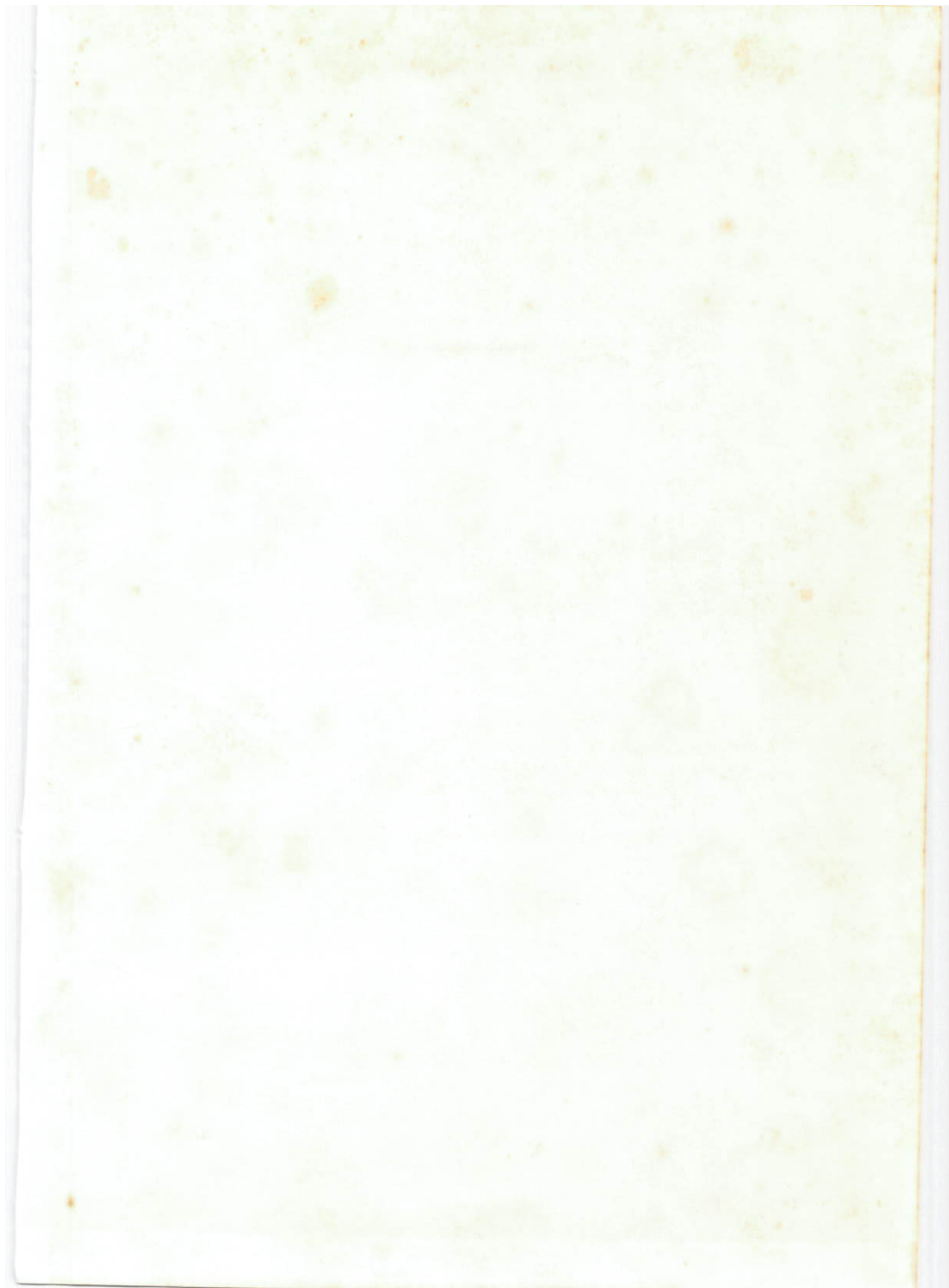
Trabalho de Formatura

**Gerenciamento por Processos na
Controladoria de um Banco**

Orientador: Prof. Roberto Rotondaro

Theo Keremian

18-1999
K454g



Agradecimentos

Inicialmente, ao Professor Roberto Rotondaro pela orientação, sem a qual este trabalho não seria viável.

À Ercilia Ortega Campos e Edson Preturlan pelo apoio recebido durante todo o período de estágio e, agora, como efetivo no ABN AMRO Bank.

Ao Márcio Roldão e Luiz Seixas pelas discussões que engrandeceram, tanto a parte teórica, como a prática deste trabalho.

Aos meus pais, Miguel e Anamaria, que sempre estiveram presentes em todos os momentos importantes de minha vida, contribuindo com minha formação profissional e, principalmente, pessoal.

De novo ao Miguel Keremian, meu redator.

À Lú pela paciência e por todas as outras coisas.

Finalmente, ao João, Paula, Carol, Caio, Edu, Zeba, Rê e Chahad por qualquer coisa.

Por último, às minhas duas turmas, em especial Jubila, Fred, Gervas, Pedrão, Fubá, Otaloco, Renata, Márcio, Lú e Marcel.

Sumário

Objetivar o atendimento das necessidades dos clientes através do estudo e análise de processos é o foco do gerenciamento por processos. Neste contexto o produto é um fruto natural do processo; estando este estabilizado e agregando valor aos quesitos importantes para o cliente, o produto estará cumprindo com sua função de atender as necessidades de seu mercado.

Esta ótica conduz este trabalho que aplica os conceitos de gerenciamento por processos à controladoria de um banco. Esta área, que tem a função de apurar e controlar os resultados financeiros da instituição, deve se ater ao bom atendimento de seus clientes de forma a direcionar a tomada de decisões da organização e cumprir com normas regulatórias.

Ao longo deste trabalho são analisados os processos desta controladoria. Aqueles considerados críticos são estudados a fundo, sendo melhorias propostas a fim de eliminar as causas dos problemas encontrados. Os resultados obtidos são apresentados e analisados de forma a ponderar a eficácia do gerenciamento por processos e da metodologia utilizada.

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo do Trabalho	2
1.2 Limites	3
1.3 Relevância do tema proposto	3
1.4 O Banco	4
1.5 A Controladoria	6
1.6 Metodologia de pesquisa	9
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: FUSÕES E AQUISIÇÕES	10
2.1 Introdução	11
2.2 Integração	12
2.3 Cultura	13
CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	16
3.1 Introdução	17
3.2 Visões do gerenciamento por processos	20
3.3 Reengenharia	22
3.4 Melhoria Contínua	26
3.5 Habilitadores do Gerenciamento por Processos	28
3.5.1 Informações	28
3.5.2 Tecnologia da Informação	32
3.5.3 Recursos Humanos e Estrutura Organizacional	36
3.6 Gerenciamento da Mudança	45
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	47
4.1 Introdução	48
4.2 Metodologia para seleção de processos	48
4.3 Metodologia para melhoria de processos	52
CAPÍTULO 5 - ESTUDO DOS PROCESSOS DA CONTROLADORIA	59
5.1 Processos da Controladoria	60
5.2 Avaliação dos Processos	62
5.2.1 Apuração de resultados	64
5.2.2 Gerenciamento das contas contábeis	66
5.2.3 Planejamento financeiro	67
5.2.4 Gerenciamento da posição da tesouraria	68
5.2.5 Planejamento tributário	68
5.3 Seleção de Processos	69

CAPÍTULO 6 - REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	71
6.1 Estabelecimento de metas	72
6.2 Aplicação da metodologia à prática	75
6.3 Introdução a análise e melhoria do processo crítico	78
CAPÍTULO 7 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: FECHAMENTO LOCAL	80
7.1 Introdução	81
7.2 Fechamento Contábil do ABN AMRO Bank	81
7.3 Fechamento Contábil do Banco Real	85
7.4 Fechamento Contábil do Bandepe	88
CAPÍTULO 8 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: FECHAMENTO HEAD OFFICE	89
8.1 Introdução	90
8.2 Fechamento HO do ABN	91
8.3 Fechamento HO do Real e Bandepe	93
CAPÍTULO 9 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: APURAÇÃO DE RESULTADO POR PRODUTO E SEGMENTO	96
9.1 Introdução	97
9.2 Sign Off Receitas	99
9.2.1 Consumer Banking	100
9.2.2 Corporate Banking	102
9.2.3 Tesouraria	103
9.2.4 Comércio Exterior	104
9.2.5 Institucional	106
9.3 Sign Off Despesas	108
9.4 Sign Off Custos	109
CAPÍTULO 10 – CONCLUSÕES	112
10.1 Revisão geral	113
10.2 Análise do trabalho	114
10.3 Uma visão global das melhorias frente ao Banco	116
10.4 Utilização futura	118
Bibliografia	120
Apêndice A – Indicadores	121
Apêndice B – Planos de Ação	127

Índice de Figuras

<i>Figura 1.1: Organograma do Banco</i>	7
<i>Figura 1.2: Organograma da Controladoria</i>	8
<i>Figura 2.1: Formas de integração cultural pós fusão</i>	15
<i>Figura 3.1: Processos focados para o cliente</i>	21
<i>Figura 4.1: Matriz Importância X Desempenho</i>	51
<i>Figura 4.2: Exemplo de processo de feedback de reforço</i>	53
<i>Figura 4.3: Exemplo de processo de feedback de equilíbrio</i>	53
<i>Figura 4.4: Ciclo do PDCA</i>	54
<i>Figura 4.5: Estabelecimento de metas</i>	55
<i>Figura 5.1: Mapa de Processos da Controladoria do ABN AMRO Bank</i>	62
<i>Figura 5.2: Processo de apuração do resultado</i>	64
<i>Figura 5.3: Matriz Importância X Desempenho para os processos da Controladoria</i>	70
<i>Figura 6.1: Fluxograma do processo de apuração de resultado</i>	74
<i>Figura 7.1: Evolução da abertura de Rounds durante o fechamento</i>	84
<i>Figura 9.1: Fluxo do fechamento de receitas</i>	99
<i>Figura 9.2: Fluxo modificado do fechamento de receitas</i>	100
<i>Figura 9.3: Processo de fechamento do SPR anterior a melhoria do Sign Off de Custos</i>	110
<i>Figura 9.4: Processo de fechamento do SPR posterior a melhoria do Sign Off de Custos</i>	111

Índice de Tabelas

<i>Tabela 2.1: Qualidades culturais conflitantes</i>	14
<i>Tabela 3.1: Melhoria contínua x reengenharia</i>	22
<i>Tabela 3.2: Grupos de oportunidades gerados pela tecnologia da informação</i>	35
<i>Tabela 4.1: Escala para graduação de processos</i>	51
<i>Tabela 5.1: Escala simplificada de graduação da importância e desempenho de processos</i>	63
<i>Tabela 6.1: Metas para processo de apuração de resultados</i>	72
<i>Tabela 7.1: Causas e contramedidas para o fechamento contábil ABN</i>	82
<i>Tabela 7.2: Causa e contramedidas para o fechamento contábil Real</i>	86
<i>Tabela 8.1: Causas e contramedidas para o fechamento HO ABN</i>	92
<i>Tabela 8.2: Causas e contramedidas para o fechamento HO Real e Bandepe</i>	94
<i>Tabela 9.1: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas do Consumer Banking</i>	101
<i>Tabela 9.2: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas da Tesouraria</i>	103
<i>Tabela 9.3: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas dos produtos de câmbio</i>	105
<i>Tabela 9.4: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas de produtos institucionais</i>	107
<i>Tabela 9.5: Causas e contramedidas para o fechamento de despesas</i>	108
<i>Tabela 9.6: Causas e contramedidas para o fechamento de custos</i>	109
<i>Tabela 10.1: Posição das metas da Controladoria em novembro de 1999</i>	114

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

O presente trabalho tem por objetivo analisar a controladoria de um banco voltando-se aos seus processos. Estes serão estudados tendo em vista o atendimento de seus clientes. Melhorias serão propostas e acompanhadas para aqueles processos considerados fundamentais que não estão atendendo seus objetivos. Para tal, conceitos de gerenciamento por processos serão estudados e aplicados de forma a atender às necessidades e requerimentos dos clientes – internos e externos.

Especificamente, o trabalho é focado na Controladoria do ABN AMRO Bank. Em função da fusão e aquisição do Banco Real e Bandepe - Banco do Estado do Pernambuco, a Controladoria em estudo está gradualmente incorporando as atividades dos dois bancos. Desde de novembro de 1998, data de aquisição dos bancos, o ABN AMRO Bank vive um período turbulento em que suas operações e de seus novos parceiros devem continuar, sem deixar de lado o processo de integração. Esta situação enfatiza as disfunções de alguns processos de grande importância. A aplicação do gerenciamento por processos na Controladoria do Banco tem o objetivo de analisar tais processos e minimizar os efeitos negativos para os clientes.

Durante o trabalho, a aplicação do gerenciamento por processos na controladoria foi estruturada em quatro partes:

1. Introdução (Capítulo 1): É apresentado o Banco onde será desenvolvido o trabalho, descrevendo brevemente sua história na Brasil e no mundo, bem como sua situação atual. Como o trabalho está centrado na Controladoria do Banco, a área é também apresentada. Por fim são esclarecidos o tema do trabalho, seus limites de atuação e a metodologia de pesquisa.
2. Revisão teórica (Capítulos 2, 3 e 4) : Inicialmente há uma apresentação de conceitos de fusões e aquisições a fim de situar o leitor no panorama atual do Banco. A maior parte desta etapa está concentrada principalmente nos fundamentos do gerenciamento por processos. Encerrando, é apresentada a metodologia a ser utilizada durante a parte prática do trabalho.
3. Aplicação prática (Capítulos 5, 6, 7, 8 e 9): Nesta etapa são analisados e avaliados os processos da Controladoria, sendo aqueles considerados críticos selecionados

para estudo de melhoria. A reestruturação consistirá primeiramente em um estudo aprofundado dos processos e em seguida na aplicação da metodologia. Finalmente serão apresentados os resultados obtidos

4. Conclusões (Capítulos 10): Finalizando o trabalho será discutido o resultado global da aplicação do gerenciamento por processos na Controladoria, quando será tecida uma visão geral sobre o trabalho.

1.2 Limites

O Banco objeto deste estudo vive hoje uma fase de fusão. Não fugindo a regra, a Controladoria, onde será realizado o trabalho, também se encontra nesta situação. Muitos dos processos e sistemas ainda não foram integrados, sendo realizados e operados da forma anterior a fusão. Há um projeto de integração sendo realizado não só pela Controladoria, mas por toda a organização que tem um prazo de término muito distante (provavelmente dezembro de 2001). Como o presente estudo visa apresentar resultados em curto prazo, a integração não será abordada diretamente.

Assim, o gerenciamento por processos na Controladoria terá seu foco voltado atender rapidamente às necessidades dos clientes da área. A fim de obter os resultados não será relevada a situação de fusão e integração vivida, mas esta tampouco será o objetivo central do trabalho.

1.3 Relevância do tema proposto

Conforme SENGE (1998) as mudanças significativas na sociedade e nas empresas ocorre de forma lenta e gradual. Quotidianamente estas alterações não são notadas, pois as pessoas convivem com elas e não percebem a evolução do ambiente que as permeia.

Desta maneira, os clientes e o mercado de qualquer empresa também têm necessidades que se desdobram ao longo do tempo. Só sobrevivem as empresas, através de seus administradores, que conseguem acompanhar ou até mesmo antever a evolução das

necessidades de seus clientes. Esta agilidade e dinâmica de quase todos os setores faz com que poucas empresas durem muito. SENGE (1998) ressalta que são pouquíssimas as organizações que vivem tanto quanto seus criadores. Em grande parte dos casos, estas não chegam nem a metade.

A fim de garantir e prolongar sua existência, uma empresa deve sempre buscar em fazer melhor que seus concorrentes, seja a empresa uma prestadora de serviços ou de manufatura. Mas o que é *fazer melhor*? SLACK (1993) define como fazer certo (qualidade), fazer rápido (velocidade), fazer pontualmente (confiabilidade), fazer barato (custo) e poder mudar o que esta sendo feito (flexibilidade). Importante nesta definição é que quem julga o *fazer melhor* é sempre o cliente.

A melhoria através do gerenciamento por processos visa justamente buscar as cinco dimensões propostas de modo que o cliente julgue o produto melhor que os outros encontrados no mercado, face as suas necessidades. Deve-se ressaltar que o gerenciamento por processos, como o próprio nome diz, tem seu foco nos processos que geram os produtos. Estes atenderão os clientes, tanto internos como externos, quando os processos forem o centro das ações gerenciais e estiverem padronizados de forma a sempre obter as saídas previstas.

1.4 O Banco

O ABN AMRO Bank é um banco holandês que surgiu em 1991 com a fusão de duas instituições: Algemene Bank Nederland (ABN) e Amsterdam-Rottedrdam Bank (AMRO Bank). O Banco hoje é o quarto maior na Europa e o oitavo no mundo.

No Brasil o Banco está presente desde 1917 com a denominação de Banco Holandês da América do Sul com escritórios no Rio de Janeiro e Santos. No início de suas operações no Brasil e na América do Sul o Banco enfrentou certas dificuldades por não se especializar no financiamento de importação e exportação. Suas principais atividades eram operações de crédito a médio prazo e câmbio.

Em 1933, o Banco passa a se chamar Banco Holandês Unido (BHU) devido à união com outra instituição financeira na Holanda. Em 1962 o BHU começa a operar também em Salvador e no ano seguinte compra 50% das ações da Companhia Aymoré de Crédito, Investimento e Financiamento. Devido a alterações no sistema financeiro nacional, em 1967, a Companhia Aymoré transforma-se no Banco Aymoré de Investimentos S.A., que é totalmente incorporado ao Banco Holandês Unido em 1970.

O BHU, em 1988, tem seu nome modificado para Banco Holandês S.A.. Nesta data o sistema financeiro nacional passava por uma importante reforma com o advento dos bancos múltiplos. Desta forma, o Banco pôde incorporar todas suas atividades em uma única empresa e administração. Também nesta data, o Banco Central do Brasil eliminou certas restrições a bancos estrangeiros viabilizando a abertura de quatro escritórios pelo Brasil: Blumenau (SC), Novo Hamburgo (RS), Olinda (PE) e Campinas (SP).

No Brasil, em 1994, o Banco adota o nome atual pelo qual é reconhecido mundialmente. Neste ano, passa por diversas mudanças estratégicas resultando na sua deslocação do Rio de Janeiro para São Paulo. Este ano é marcante na história do ABN AMRO Bank no Brasil: obtém o maior lucro de sua história no país - o terceiro maior de toda rede no mundo. Nos anos subsequentes este lucro se repete influenciando em maiores investimentos em tecnologia, recursos humanos e na ampliação da rede.

Em meados de 1998 o ABN AMRO Bank anuncia a maior aquisição de sua história: o Banco investe US\$ 2,1 bilhões na compra do Banco Real S.A.. O quadro de 2600 funcionários cresce para mais de 20000 e as agências chegam a quase 1400 por todo Brasil. O processo de integração vem ocorrendo gradualmente de modo a não sacrificar os clientes e funcionários de ambas empresas. Mesmo assim, o Banco Real apresentou no primeiro semestre de 1999 um resultado semelhante a de todo ano de 1998.

A compra do Banco Real vem a acrescentar aos negócios do ABN AMRO Bank um segmento de mercado antes não explorado, o chamado Middle Market (varejo bancário). A grande parte das receitas do banco provinham do Consumer Banking, ou seja: CDC (Crédito Direto ao Consumidor) e leasing. O Banco também atua fortemente ainda nos segmentos de Investment Banking (investimentos), Private Banking

(privado), Corporate Banking (corporativo) e Asset Management (gerenciamento de ativos - fundos).

A exploração do mercado de varejo foi aumentada no final de 1998 com a aquisição do Bandepe - Banco do Estado de Pernambuco.

1.5 A Controladoria

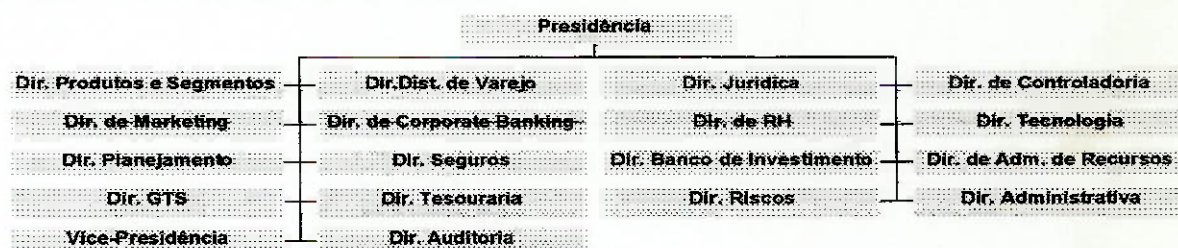
Uma controladoria tinha originalmente a finalidade de contabilizar os resultados da empresa de acordo com as normas definidas pelos órgãos reguladores. Apesar da contabilidade oferecer subsídios para tomada de decisões, os administradores estavam limitados aos conceitos contábeis regidos pela legislação.

Com o passar do tempo as controladorias passaram não só a atender os órgãos reguladores, mas também a utilizar os dados contábeis para identificar e prover informações para tomada de decisão. O manuseio adequado das informações contábeis em conjunto com informações oriundas dos departamentos comerciais, operacionais e de apoio da empresa geram uma visão detalhada do resultado, podendo-se segmentá-lo de acordo com mercado, produtos e áreas de negócios.*

A controladoria do ABN AMRO Bank tem nível de diretoria (Figura 1.1). Assim como o restante do Banco, a partir de novembro de 1998 a Controladoria vem sofrendo grandes modificações para poder também atender o Banco Real e o Bandepe. Na data em que se selou o acordo com estes bancos, a Controladoria do ABN era composta por 42 funcionários. Um ano após a fusão dos bancos, opera com cerca de 160 pessoas.

* Esta visão geral a respeito de controladorias foi construída pelo autor após entrevista com o Professor Roy Martelanc da FEA-USP.

Figura 1.1: Organograma do Banco



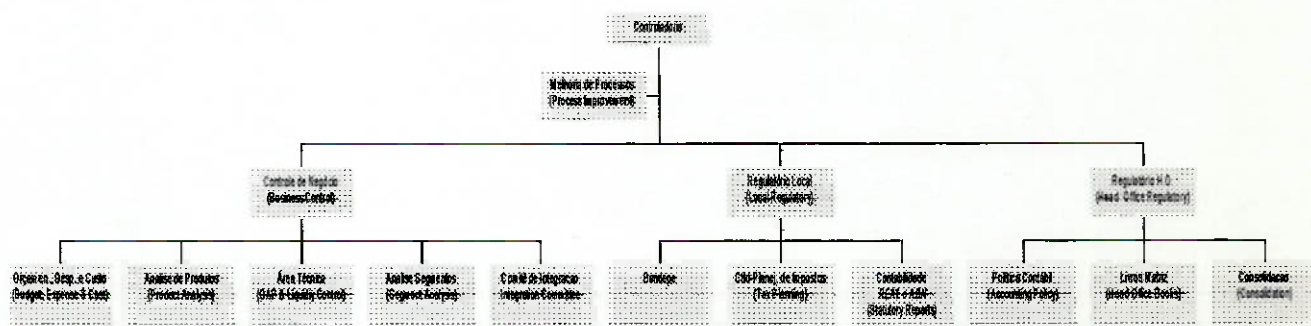
(adaptada de documento do ABN AMRO Bank)

A fim de suprir as necessidades regulatórias brasileiras e holandesas, a diretoria e presidência do grupo no Brasil, viu-se a necessidade de expandir a área de forma a atender as necessidades dos três bancos. Além do crescimento do número de funcionários, a partir do início de 1999 viu-se uma reestruturação do organograma da controladoria. Conforme a Figura 1.2 a área está subdividida nas seguintes gerências:

- **Regulatório Local (Local Regulatory)** – Responsável pela contabilidade dos bancos e empresas do grupo. Consolida o resultado mensalmente devendo atender a legislação e ao fisco brasileiro bem como o Banco Central. A área está subdividida nas seguintes gerências:
 - Livros Locais ABN e Real (Statutory Reports – ABN e Real),
 - Livros Locais Bandepe (Statutory Reports – Bandepe),
 - Planejamento Tributário (Tax Planning).
- **Regulatório matriz (Head Office Regulatory)** – Adequa o resultado contábil apurado de acordo com a legislação holandesa, para envio de relatórios e balanço para a matriz. A área tem as seguintes subdivisões:
 - Políticas Contábeis (Accounting Policy),
 - Livros Matriz (Head Office Reports),
 - Consolidação de Resultado (Consolidation).
- **Controle de negócios (Business Control)** – Responsável por apurar o resultado gerencial do Banco por produto e por segmento. Identifica informação com relação ao descasamento de resultados e gerenciamento de liquidez junto a Tesouraria do Banco. A área contém as seguintes subdivisões:
 - Análise de Produto (Product Analysis),
 - Análise de Segmento (Segment Analysis),

- Custos e Orçamento (Cost & Budget),
- Comitê de Integração (Integration),
- Área técnica (GAP & Liquidity Control).
- Melhoria de processos (Process Improvement) – acompanha e monitora o fechamento mensal dos resultados da Controladoria. Estuda aperfeiçoamento de processos e gargalos que impedem o cumprimento de metas.

Figura 1.2: Organograma da Controladoria



(adaptada de documento do ABN AMRO Bank)

A Controladoria do ABN AMRO Bank atende a três clientes: Banco Central, matriz em Amsterdã e diretorias do grupo no Brasil. A fim de ir ao encontro da necessidade destes, a área tem a seguinte missão:

“Identificar e prover informações para tomada de decisão e assegurar aderência às normas definidas pelos órgãos reguladores.”

Os números reportados à matriz e ao Banco Central cumprem principalmente a segunda parte da missão da Controladoria. Ambos clientes necessitam ser informados dos resultados mensais de acordo com suas especificações em datas preestabelecidas. Como as legislações do Brasil e da Holanda não são compatíveis, deve-se elaborar o resultado para cada um destes clientes separadamente. Há na Controladoria áreas específicas para atender a matriz e o Banco Central. É importante observar que os diferentes critérios contábeis do Brasil e da Holanda podem gerar disparidades nos resultados do Banco. A

fim de estar alinhado com a estratégia da matriz, as informações gerenciais são geradas a partir destes dados.

A área de Controle de Negócios (Business Control) faz com que a segunda parte da missão seja atendida. Esta gerência tem como cliente as áreas de negócios do Banco bem como as diretorias e a presidência.

1.6 Metodologia de pesquisa

Para BRYMAN (1989) uma pesquisa é embasada em um modelo, um plano e um método. O modelo identifica como dirigir a pesquisa, o método identifica a coleta de dados, enquanto o plano determina como trabalhar com estes. A aplicação do gerenciamento por processos a Controladoria do ABN AMRO Bank a ser realizada ao longo deste trabalho segue o modelo qualitativo e um plano de pesquisa ação. O método adotado incluiu entrevistas informais, observações e aplicações práticas.

O modelo de pesquisa qualitativo é embasado em uma literatura e teoria a respeito do tema a ser abordado. Este é caracterizado por uma ênfase na visão das pessoas e em seu ambiente de trabalho, não se limitando a dados meramente qualitativos, sendo dados e fatos também utilizados. BRYMAN (1989) ressalta aspectos importantes da abordagem qualitativa que são utilizados durante este estudo:

- Proximidade do pesquisador ao ambiente de pesquisa;
- Flexibilidade na condução da pesquisa não se limitando a hipóteses robustas;
- Sequenciamento dos eventos ao longo do estudo possibilitando redirecionamentos.

O plano de pesquisa ação é caracterizado pela interação do pesquisador com as pessoas no ambiente de trabalho, onde este colabora tanto no diagnóstico como na solução do problema. O pesquisador neste caso influi diretamente nos resultados da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: FUSÕES E AQUISIÇÕES

2.1 Introdução

Como relatado em KEY (1995), não existe uma fórmula ou maneira específica de proceder para garantir o sucesso de processos de fusão e aquisição de empresas. Cada caso é específico e os resultados analisados mostram que há diferentes maneiras de garantir o bom andamento de um projeto do gênero. Como todo investimento que exerce impacto significativo sobre a lucratividade global e a saúde financeira de uma corporação, a aquisição de empresas deve receber cuidados de planejamento equivalentes à introdução de um novo produto no mercado, à construção de uma nova fábrica ou à compra de um grande equipamento. Visto desta forma, aquisições de novas empresas nada mais são que investimentos que devem ter uma etapa de planejamento muito bem estruturada a fim que sua viabilidade seja estudada cuidadosamente e sua implantação executada com sucesso.

Aquisições que resultaram em fracasso estratégico ou econômico ou não atingiram o resultado esperado estão em grande escala correlacionadas com inabilidade de planejamento. Não são raros casos de aquisições baseados somente no faro ou instinto do CEO – Chief Executive Officer ou presidente da empresa adquirente. Um programa de aquisição bem estruturado inicia-se com ações pró-ativas atreladas à estratégia global da corporação. Nestes casos, a empresa não recebe uma proposta de aquisição, mas busca oportunidades que atendem seu plano estratégico.

A etapa de planejamento de uma aquisição deve ser iniciada com o estabelecimento de responsabilidades no nível de políticas; ou seja, definição da estratégia corporativa. Baseando-se nesta desenvolve-se um plano de aquisição onde se identifica o porquê de ampliar os negócios adquirindo uma nova empresa. Assim pode-se partir para a definição dos critérios da aquisição, especificando-se com maior detalhamento as características desejadas na empresa a ser adquirida e como proceder a negociação. A partir desta etapa tem-se uma visão de todos candidatos potenciais. Estes devem ser abordados de forma que contatos eficazes sejam estabelecidos a fim de iniciar uma negociação. Este momento pode ser delicado principalmente em empresas que a primeira instância não estão à venda. Nestes casos é fundamental que todo o processo de seleção da empresa pleiteada seja aberto e que os benefícios da aquisição e fusão

sejam esclarecidos. Uma vez que a empresa a ser adquirida concorde com o negócio, uma análise mais profunda deve ser conduzida de forma a reavaliar toda a etapa de planejamento com dados reais e mais detalhados. Esta última etapa pode mostrar que a aquisição pode não ser tão rentável quanto se esperava ou que as quantias estipuladas não condizem com a realidade (KEY, 1995).

A partir do momento que todas as etapas do planejamento foram realizadas e a aquisição vem realmente ao encontro das estratégias da organização, deve-se proceder a negociação em si. Aqui os termos estabelecidos devem preservar todos os benefícios identificados.

2.2 Integração

Tão fundamental quanto todo o processo de planejamento de uma aquisição é o período de integração pós-fusão. Este processo deve ser conduzido com o devido esmero para que todo o esforço financeiro e de planejamento não seja levado por água a baixo. A integração é uma etapa fundamental e delicada pois põe a nova realidade em prática.

Assim como na etapa de planejamento, o projeto de integração deve também estar amparado na estratégia da empresa. Desta forma, ao se conduzir este processo é recomendável voltar às origens e perguntar o quê levou à aquisição. De posse da resposta, orienta-se o projeto.

Alguns cuidados devem ser tomados durante o processo de integração (KEY, 1995):

- *O engenheiro-empresendedor* – Em alguns casos a empresa adquirida foi construída por uma só pessoa, as custas de seu próprio esforço e sem grande embasamento teórico. Estas organizações têm uma cultura muito distinta das demais e não estão abertas para mudanças. É provável também que o conhecimento e o segredo para o sucesso da empresa esteja na cabeça de poucos. Nestes casos é comum subestimar o engenheiro-empresendedor e seus assessores, considerando-os ingênuos. Este erro pode levar ao fracasso, pois foi desta maneira que a empresa cresceu e se tornou

atraente. Outro erro grave pode ser a pressa em adaptar o estilo da empresa para os moldes do adquirente.

- *Consultorias* – As consultorias são fundamentais para assessorar todo o processo de planejamento e negociação da aquisição. Entretanto, durante o processo de fusão e integração estas forçam a mudança antes do prazo. Como consultores são funcionais e voltados a objetivos, eles podem requisitar muito mais do que o necessário, atrapalhando o ritmo. A melhor solução nestes casos, uma vez que as consultorias podem ser de extrema valia, é mantê-las a distância do projeto de integração sem que interfiram drasticamente no ritmo das mudanças.
- *O choque cultural* – A fusão de duas empresas distintas envolve duas culturas diferentes. A introdução da nova cultura na empresa adquirida deve ser gradual, sempre envolvendo o treinamento das pessoas. Em casos mais específicos, no que tange a salários e avaliação, é recomendável que acordos sejam firmados anteriormente a aquisição.
- *A mentalidade ganhador-perdedor* – É comum se estabelecer uma mentalidade que a empresa adquirente é a vencedora e a adquirida perdedora. Uma vez estabelecido este tipo de mentalidade, torna-se difícil eliminá-lo. De modo a evitá-lo deve-se procurar manter os gerentes da empresa adquirida em funções estratégicas
- *Mudanças* – Grandes mudanças podem afetar o sucesso da integração. Como a aquisição e fusão é uma revolução em si, mudanças adicionais podem não ser sustentadas pela organização. Mudanças imediatas são inevitáveis em dois casos específicos: (1) a empresa adquirida vive uma situação econômico-financeira delicada e necessita ser reestruturada rapidamente e (2) as despesas se encontram altas demais. Em outros casos as mudanças devem ser lentas e graduais de forma a virem a ser assimiladas por todos, ao longo do tempo.

2.3 Cultura

O sucesso de qualquer processo de fusão e aquisição depende amplamente de critérios objetivos e estratégicos. Entretanto, ignorar as questões culturais de tal processo, pode levar a resultados inferiores aos esperados ou ao fracasso total da operação. Como já visto no item anterior, a cultura organizacional é um dos pontos que merecem atenção

no processo de integração. Aqui este item será abordado separadamente pois é um fator crucial em todos processos de integração (KEY, 1995).

O aspecto cultural em aquisições está amplamente atrelado às pessoas e à estrutura organizacional. É rara a integração de empresas que tenham estruturas organizacionais e políticas de recursos humanos semelhantes. Ao longo dos anos as pessoas desenvolvem uma personalidade organizacional em função do ambiente de trabalho, do negócio da empresa, das outras pessoas, das políticas e da estrutura da empresa, criando a cultura organizacional. Obviamente, duas empresas distintas desenvolvem culturas diferentes. A Tabela 2.1 mostra algumas qualidades culturais conflitantes clássicas.

Tabela 2.1: Qualidades culturais conflitantes

Hierárquica	X	Participativa
Remuneração e promoção por tempo de casa	X	Remuneração e promoção baseadas no desempenho
Conservadora, avessa a riscos	X	Inovadora, disposta a aceitar riscos
Planejamento a longo prazo e tomada de decisões ponderada	X	Tomadas de decisões oportunistas e rápidas
Analítica e cautelosa	X	Intuitiva e ousada
Autocrática	X	Participativa
Formal	X	Informal
Orientada para custos e controles	X	Orientada para serviço e qualidade

(extraído de KEY, 1995)

Não existe culturas ou características culturais corretas ou erradas. A cultura é inerente a organização, sendo que empresas do mesmo setor podem ter características culturais divergentes.

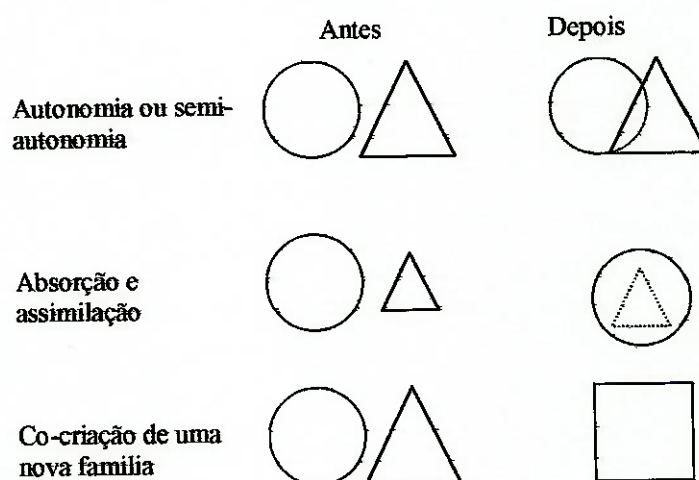
Típico ao processo de aquisição é a incerteza quanto ao futuro da nova corporação que surgirá. As pessoas não sabem como será a nova estrutura organizacional, quem continuará na empresa e quem fará parte da gordura a ser cortada. Como duas empresas serão unificadas, existirá duplicidade de funções, sendo natural que pessoas saiam da organização e sua estrutura se modifique. Embora este quadro seja o esperado, a empresa adquirente deve atentar-se ao fato de que “os nativos têm os mapas”; ou seja, inicialmente pessoas chaves não podem ser desligadas (KEY, 1995).

Outro ponto crítico da integração é o estabelecimento da mentalidade de ganhadores e perdedores. Este tipo de mentalidade pode surgir em função da perda de pessoas importantes e contribuir para queda de eficácia organizacional.

A fim de evitar a insegurança inicial, a empresa adquirente deve estabelecer o mais breve possível uma nova estrutura organizacional, que não seja modificada freqüentemente na integração. Esta deve ser planejada de modo a manter as pessoas-chaves na organização em papéis que minimizem o choque cultural.

Assim como o planejamento da aquisição, a fusão da cultura das empresas também deve estar alinhada com a estratégia da organização. O resultado da integração cultural pode resultar em três formas, dependendo da meta objetivada com a aquisição e fusão, conforme mostra a Figura 2.1.

Figura 2.1: Formas de integração cultural pós fusão



(extraído de KEY, 1995)

Desta maneira, é recomendável que durante o planejamento da aquisição também se esboce um plano de ação para a integração cultural. A partir do momento que a aquisição se torna uma realidade este plano de ação deve estar pronto para ser implementado. Quanto antes se iniciar o planejamento da integração cultural e sua implementação, menores são os riscos de insucesso em função da estrutura organizacional e pessoal.

CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

3.1 Introdução

No Brasil até o início da década de 1990, em função da reserva de mercado e do protecionismo da indústria nacional, o consumidor não contava com uma grande variedade de produtos para sua escolha. Via-se empresas interessadas em lucrar com a instabilidade econômica do país, abdicando da busca da produtividade em favor dos ganhos obtidos no mercado financeiro; fruto de uma economia inflacionária e indexada. A competição era pequena, as empresas não tinham preocupação em ganhar o consumidor através de diferenciais competitivos.

Em 1992, com a abertura do mercado nacional, a disputa pela conquista do consumidor acirrou-se e uma gama maior de produtos e serviços começou a ser ofertada. A maioria das empresas brasileiras, que se encontravam em um marasmo produtivo, foi surpreendida pela entrada de mercadorias de melhor qualidade vindas da América do Norte, Japão e Europa, bem como de produtos mais baratos provenientes do Oriente.

A indústria nacional que não estava preparada para enfrentar a competição tinha basicamente três opções estratégicas:

1. Encerrar os negócios em função da baixa competitividade;
2. Passar de produtor a importador de produtos, ou;
3. Buscar competitividade adequando produtos, processos e serviços.

Inicialmente um grande número de empresas optou por uma quarta, mais simples: tornariam-se competitivas em função do corte de custos. O plano de ação era simples: enxugar o quadro de funcionários, cortar gastos e utilizar matéria prima mais barata.

Essa estratégia não funcionou. Sem uma reestruturação real do sistema produtivo e administrativo, é impossível reduzir custos mantendo a qualidade dos produtos ou serviços. Aqueles que tomaram este rumo obtiveram curta sobrevida, seguida de um grande fracasso.

A adoção das duas primeiras alternativas e da quarta são fruto^b da deficiência de aprendizagem das empresas. Não só no Brasil, mas em todo mundo as empresas têm

difficultades de se adaptar às novas realidades em função basicamente da maneira como são projetadas, da forma de como são definidos os cargos e o modo como os funcionários são ensinados a pensar. SENGE (1998) identifica sete deficiências de aprendizagem; isto é, pontos que inibem as empresas de evoluir conforme o mercado:

1. *“Eu sou meu cargo”* – As pessoas estão acostumadas a trabalhar em função das tarefas que realizam diariamente. Cada funcionário da empresa executa sua função independentemente. Desta forma a visão corporativista é desmantelada sendo as tarefas executadas sem uma orientação global.
2. *“O inimigo está lá fora”* – As empresas e seus funcionários têm a tendência de sempre encontrar um culpado para seu fracasso ou insucesso. Não se tem o hábito de enxergar além das fronteiras funcionais ou empresariais a fim de observar o impacto que nós causamos sobre nós mesmos.
3. *A ilusão de assumir o controle* – Frente aos problemas difíceis e eminentes, gerentes conclamam que seus funcionários sejam pró-ativos. A moda da pró-atividade (entenda-se enfrentar as dificuldades externas) tem sido utilizada para combater a reatividade – esperar por algo acontecer para tomar uma ação. No entanto, ao combater os problemas fora de casa, está-se ignorando aqueles internos. “A verdadeira pró-atividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas”.
4. *A fixação em eventos* – A rapidez dos acontecimentos e a capacidade de transmissão de informações faz com que as pessoas estejam sempre voltadas aos eventos de curto prazo. As empresas estão a toda hora combatendo aquelas ameaças e problemas recentes como as vendas do último mês, o lançamento de um novo produto, etc.. No entanto, os padrões de mudanças significativas acontecem no longo prazo. São esses processos longos e graduais que implicam na sobrevivência das corporações.
5. *A parábola do sapo escaldado* – Ao se colocar um sapo em uma panela com água fervendo, este salta para fora imediatamente. Porém, ao se colocar este mesmo sapo em uma panela com água a temperatura ambiente e a submeter lentamente ao fogo até que a água ferva, este permanecerá na panela indeterminadamente. O mecanismo de detecção de ameaças nestes animais identifica somente mudanças bruscas. Este mesmo mecanismo existe no meio empresarial. As organizações raramente estão

voltadas a identificar processos lentos e graduais em função do ritmo de trabalho acelerado.

6. *A ilusão de aprender com a experiência* – O ser humano aprende com as consequências de seus atos. Entretanto, no mundo empresarial muitas vezes os resultados só são obtidos a muito longo prazo ou além do horizonte de aprendizado do ser humano. “O dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm que enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas ações mais importantes.”
7. *O mito da equipe gerencial* – A equipe gerencial formada por diversos gerentes experientes tem sempre a missão de resolver grandes problemas. Estas equipes funcionam bem enquanto a magnitude da pressão não é significativa. Quando esta aumenta, em função do jogo político envolvido e da dificuldade das pessoas em assumir a ignorância, ocorre o rompimento destas equipes.

No panorama brasileiro descrito, o que impediu o acompanhamento das tendências mundiais foi principalmente “*o inimigo está lá fora*” e a *parábola do sapo escaldado*. Embora todas as sete deficiências pudessem ser notadas, estas duas foram mais marcantes. Isto porque as organizações não tiveram a preocupação de se estruturar frente a abertura do mercado brasileiro, que era eminente na época. Em função destas dificuldades de aprendizagem, foi lenta a reação das empresas. Assim, a situação em que se encontravam as organizações brasileiras no início da década de 1990 foi de difícil reversão.

Enquanto o Brasil mantinha o protecionismo de mercado, novas técnicas e filosofias de produção e gerenciamento surgiam em todo o mundo desde a década de 1950. Nos Estados Unidos, Europa e Japão grandes ganhos de custos, qualidade e prazo estavam ocorrendo já há algum tempo. As empresas não estavam mais concentrando sua atenção nos produtos, mas nos processos (DAVENPOR, 1994).

Desde Adam Smith e posteriormente com o sucesso da administração científica de Taylor e Ford, até hoje os processos são vistos de maneira segmentada em tarefas básicas de fácil execução. As empresas são organizadas funcionalmente, sendo que um processo ao se realizar deve passar por diversos departamentos. A partir de meados deste século passou-se a ter a visão de que através do sucesso de cada processo

produtivo a empresa teria como resultado produtos confiáveis, que atendessem as expectativas dos clientes em termos de preço, prazo de entrega e qualidade. O gerenciamento dos processos tem por objetivo a produção de produtos padronizados e com flexibilidade para customização de acordo com o cliente.

HAMMER; CHAMPY (1994) definem um processo como diversas atividades que tem uma ou mais entradas e apresentam, para o cliente, uma saída. DAVENPORT (1994) ressalta que um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Nota-se que independente da definição, o processo é um conjunto de ações realizado para um cliente.

A gestão organizacional, através do gerenciamento por processos, passa a ver os clientes como indivíduos com vontades e desejos próprios, esquecendo aquela massa de clientes que consome tudo que lhes é oferecido sem diferenciação dos tempos de Henry Ford. A visão do processo como um todo tem sempre como objetivo o cliente; pois atividades isoladas do processo de nada valem para ele se o processo global não funciona. A estruturação dos processos é a chave para realinhar as empresas frente ao ambiente competitivo e dinâmico atual.

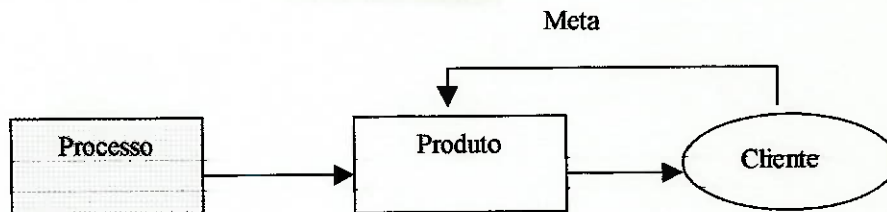
3.2 Visões do gerenciamento por processos

Apesar de DAVENPORT (1994) classificar em cinco as abordagens tradicionais de gerenciamento por processos, esta classificação pode ser reorganizada em duas principais vertentes: melhoria contínua e reengenharia de processos.

Tanto a reengenharia, como a melhoria contínua tem o foco voltado para os clientes. Estes podem ser internos - áreas, departamentos e pessoas internas a empresa - ou externos - mercado. É para o cliente que todos os produtos da empresa (bens e serviços) são direcionados, sendo que no gerenciamento por processos a ênfase está em *como* fazer ao invés de *o quê* fazer.

CAMPOS (1998) ilustra esta simples relação discutida no parágrafo anterior conforme a Figura 3.1. Processos geram produtos para um cliente. A meta das empresas é satisfazer seus clientes com produtos que atendam o prazo, o custo e a qualidade por eles especificados. O gerenciamento por processos cuida para que esta meta seja atingida através da análise de melhorias de processos.

Figura 3.1: Processos focados para o cliente



(Adaptado de CAMPOS, 1998)

Ambas abordagens, reengenharia e melhoria contínua, têm por objetivo principal o aprimoramento dos processos empresariais, porém a fundamentação em que se estruturam são bastante distintas. A melhoria contínua de processos baseia-se nos processos já existentes na empresa e tem como premissa que uma vez que os processos funcionam não há porquê ignorá-los por completo. A melhoria gradual sistemática dos principais processos críticos pode trazer à empresa grandes ganhos.

Já a reengenharia de processos acredita que ganhos significativos só são viáveis através da ruptura total com os processos tradicionais da empresa. A organização deve ser repensada e reestruturada a fim de obter grandes melhorias competitivas.

As principais diferenças entre as duas abordagens são resumidas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Melhoria contínua x reengenharia

	<i>Melhoria contínua</i>	<i>Reengenharia</i>
<i>Nível de mudança</i>	Gradual	Radical
<i>Ponto de partida</i>	Processo existente	Estaca zero
<i>Frequência da mudança</i>	De uma vez / contínua	De uma vez
<i>Tempo necessário</i>	Curto	Longo
<i>Participação</i>	De baixo para cima	De cima para baixo
<i>Âmbito típico</i>	Limitado, dentro de funções	Amplo, interfuncional
<i>Risco</i>	Moderado	Alto
<i>Habilitador principal</i>	Controle estatístico	Tecnologia da informação
<i>Tipo de mudança</i>	Cultural	Cultural / estrutural

(adaptado de DAVENPORT, 1994)

Apesar de diversos contrastes entre a reengenharia e a melhoria contínua de processos, os aspectos principais que as diferenciam são os três primeiros da tabela. A adoção da reengenharia de processos implica na redefinição de processos a partir da estaca zero, com o objetivo de mudança radical e abrupta. Existem casos de projetos de reengenharia que migram para melhoria contínua simplesmente devido à implementação de mudanças graduais. Por outro lado, não são raros os exemplos de melhoria contínua que se desdobram em mudanças radicais, mas não por isto podem ser classificados como reengenharia.

3.3 Reengenharia

O grande foco da reengenharia são os processos. Adam Smith decompôs os processos em diversas atividades básicas executadas por especialistas. Desta maneira, o objetivo maior, que é levar o resultado dos processos ao cliente, é perdido em atividades segmentadas. Estas “de nada valem para o cliente se o processo global não funciona” (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Melhorias marginais em cima de processos já existentes não são reengenharia. Não se trata de melhorar o que já existe mais romper drasticamente com as verdades tradicionais.

De acordo com HAMMER; CHAMPY (1994) são três os tipos de empresas que aplicam a reengenharia:

- Empresas em grandes dificuldades, sendo massacradas pelos concorrentes, que não estão satisfazendo os clientes e com altos custos.
- Empresas que prevêem um futuro mais duro onde a situação atual não durará: novos concorrentes, mudanças das necessidades dos clientes e novo ambiente econômico.
- Empresas que estão no pico de desempenho que querem aumentar sua fatia do mercado e se tornar mais agressivas, impondo maiores dificuldades aos concorrentes.

Não há uma fórmula predefinida de reorganização dos processos que as empresas possam seguir para aplicar a reengenharia. Entretanto, observou-se alguns pontos comuns nas empresas que obtiveram êxito. Esses pontos, que serão listados a seguir, não são compulsórios à reestruturação empresarial, mesmo porque alguns destes são contraditórios. O sucesso da reengenharia está na visão, criatividade e discernimento (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Vários serviços combinados em um

Por séculos acreditou-se que a divisão de um processo em pequenas atividades simples de serem executadas era o método mais adequado de produção industrial ou mesmo de prestação de serviços. Atividades simples requerem processos complexos para se estruturarem. A fim de embasar estas premissas, sempre se acreditou que não seria possível treinar diversos trabalhadores a realizar tarefas mais complexas, ou um processo como um todo.

Ao combinar vários serviços em um só, atribuí-se a um trabalhador um processo ou grande parte deste, eliminando assim os problemas advindos das interfaces dos serviços. Uma pessoa ou, em casos mais complexos, uma equipe é responsável por todo o processo e não apenas por uma atividade / tarefa.

A eliminação de passagem de tarefas e a atribuição da responsabilidade do processo a uma pessoa ou equipe melhora o atendimento ao cliente e torna o processo mais rápido, diminuindo o número de ocorrências. Isso, porque se sabe quem é o responsável e a

quem se referir em uma eventualidade. Adicionalmente se reduz a despesa geral de administração dos processos.

Os trabalhadores tomam as decisões

O trabalho não é realizado somente na horizontal, mas também na vertical. Ou seja, cabe ao trabalhador não só realizar a tarefa, mas também tomar decisões. A supervisão e auditoria são minimizadas, sendo a tomada de decisões parte inerente ao trabalho. Assim há a redução de despesas, redução do tempo de execução das tarefas e melhor atendimento do cliente.

As etapas do processo são realizadas em uma ordem natural

Tradicionalmente todo processo tem uma lógica de precedência na qual dada tarefa só é executada após o término de uma outra e cada uma delas têm um operador designado. Entretanto, há atividades que podem ser realizadas em paralelo. Não são todos os serviços que só tem o seu início após o término de outro. Eliminando esta linearidade operacional, reduz-se enormemente o tempo de atravessamento de um produto. A simultaneidade de atividades, além de reduzir o tempo entre o início e o fim das tarefas, diminui também o retrabalho.

Os processos têm múltiplas versões

Muitas vezes nota-se que o mesmo processo é realizado para diferentes clientes com necessidades diferentes. Como cada processo tem muitas variáveis, pois abrange diversas necessidades, dependendo da escala de requisições valerá a pena instituir processos com diferentes versões para atender a demandas distintas.

O trabalho é realizado onde faz mais sentido

Nas empresas tradicionais, cada departamento deve realizar um determinado tipo de trabalho. Se o departamento contábil de uma empresa necessita de material de escritório, este deve encaminhar ao departamento de compras um requerimento. Isto acarreta em um longo tempo entre o pedido e a compra. Adicionalmente, os departamentos lidam diferentemente com ocorrências não previstas.

A reengenharia visa transpor estas barreiras. O trabalho deve ser executado onde este é necessitado. No exemplo anterior, a compra de material de escritório não será feita pelo departamento de compras, mas por aquele que tem a necessidade. Assim o solicitante recebe o pedido mais rápido, a empresa não incorre no preço do processo do pedido de compra e erros são evitados. Deste modo, o próprio cliente do processo o executa.

Há casos em que é mais eficaz o fornecedor do processo realiza-lo. HAMMER; CHAMPY (1994) cita o exemplo de uma empresa automotiva onde o controle de estoque de pneus era feito pela própria empresa. Com a reestruturação do processo, um dos fornecedores de pneus passou a gerenciar os estoques. Como a empresa tem mais experiência no negócio, esta conseguiu reduzir os estoques de pneus de 22 para 5 dias.

Nos dois casos, nota-se que as fronteiras organizacionais foram reorganizadas de forma a permitir que o trabalho seja feito por quem mais necessita, eliminando custos e estruturas de apoio desnecessárias.

Verificações e controles são reduzidos

Muitas empresas têm diversos artifícios de verificação e controle do trabalho e de processos que muitas vezes saem mais dispendiosos que eventuais perdas por falta dos mesmos. Deve-se verificar se os mecanismos de controle realmente são eficientes e se evitam perdas significativas.

Seguindo a linha do aumento da autonomia do trabalhador, não há sentido em falar de supervisão dos mesmos. Vale mais a pena tornar os trabalhadores em seus próprios controladores.

Em ambos os casos os processos se tornam mais enxutos. As despesas são menores, mesmo que haja perda por falta de verificação e controle. Pode ser mais viável incorrer nestas, do que investir pesadamente em mecanismos e artifícios para controlá-las.

A reconciliação é minimizada

A reconciliação é uma atividade que nada agrega de valor a um serviço ou produto. A fim de minimizá-la deve-se diminuir o número de pontos de contatos externos.

Um bom exemplo é o fornecimento de fraudas descartáveis pela Proctor & Gamble ao Wal-Mart nos Estados Unidos. A empresa é responsável pela gestão dos estoques e pela entrega dos pedidos ao Wal-Mart. Assim elimina-se a necessidade da execução do pedido de compra e a Wal-Mart tem um estoque reduzido com um produto de relação valor-volume muito baixo (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Um gerente de caso proporciona um único ponto de contato

Este é um procedimento útil em processos complexos, onde um time pode não ser o ponto de contato ideal. O papel do gerente de caso é o de intermediador e único ponto de contato entre o processo e o cliente. Assim sendo, este é mais bem atendido e as complexidades reais do processo não transparecem.

Operações centralizadas / descentralizadas híbridas prevalecem

Nesta estrutura, a centralização pode ser exemplificada por um grande banco de dados que alimente as diversas áreas de uma empresa. A descentralização está nas áreas que atendem os mesmos clientes oferecendo-lhes produtos distintos com atendimento personalizado. Desta maneira as informações que o cliente recebe são consistentes e a empresa não incorre em um negócio que lhe é desvantajoso. Deve-se saber quando centralizar operações e quando descentralizá-las a fim agilizar o processo, melhor atender o cliente sem perder o foco da empresa.

3.4 Melhoria Contínua

A natureza radical da reengenharia torna sua execução uma experiência traumática no sucesso e ainda mais no fracasso. Como ela prega a ruptura total dos métodos tradicionais de produção, muita energia é despendida durante a reestruturação dos

processos. Frente à nova empresa que surgirá após o projeto de reengenharia e a tensão da possibilidade do insucesso do investimento, a organização pode não estar pronta emocionalmente para tal empreitada ou não vê a necessidade de correr um risco tão elevado.

A melhoria contínua tem o mesmo foco da reengenharia, ou seja processos, porém não está baseada na ruptura total dos procedimentos tradicionais das empresas. Como o próprio nome sugere, a melhoria contínua baseia-se no aprimoramento dos processos já existentes gradualmente.

A proposta da melhoria contínua de processos reduz o risco de fracasso da reengenharia, através do estudo dos processos já existentes redefinindo procedimentos e etapas destes. Como se trata de tarefas da rotina dos funcionários, estes têm maior participação no resultado final. Isto também implica que o âmbito de atuação desta abordagem está limitado às funções específicas dos funcionários. Neste aspecto nota-se também uma grande distinção da reengenharia; a melhoria de processos não funciona somente de cima para baixo hierarquicamente. Cabe a cúpula administrativa de uma empresa a iniciativa de implementar a melhoria de processos e incentivar os gerentes e coordenadores. No entanto, a execução em si do projeto de melhoria contínua de processos depende do corpo de funcionários e seus supervisores. É função da alta gerência e diretoria fornecer os subsídios necessários para viabilizar o projeto, no entanto é papel dos funcionários e supervisores realizar a reestruturação.

Por aproveitar os processos já existentes na organização melhorando as lacunas existentes, a melhoria contínua pode ser executada em um curto espaço de tempo. De acordo com CAMPOS (1998) um ano é suficiente para se obter melhorias de até 50% nos processos, seja em custo, qualidade ou prazo. Em muitos casos, melhorias significativas são obtidas no prazo de seis meses.

3.5 Habilitadores do Gerenciamento por Processos

O gerenciamento por processos, seja ele focado em melhorias radicais ou contínuas, está fundamentado em ferramentas utilizadas na sua projeção e implantação. Em qualquer tipo de projeto, a utilização de meios adequados é fundamental ao sucesso. Aqui estes meios são chamados de habilitadores ou capacitadores; ou seja, ferramentas que habilitam e/ou capacitam o projeto de gerenciamento por processos. Tanto DAVENPORT (1994), como HAMMER; CHAMPY (1994) afirmam que a correta utilização destes é essencial para viabilizar a implantação do sistema de gestão.

Os capacitadores de tanto a reengenharia, como a melhoria contínua de processos são os mesmos. Alguns autores centram a discussão entre recursos humanos e tecnologia de informação. Grosso modo, uma equipe com visão de processos, de posse da metodologia para a projeção e reestruturação de processos, amparada por um sistema de informação adequado está bem preparada para embarcar no gerenciamento por processos. DAVENPORT (1994) no entanto, prefere acrescentar uma dimensão a mais: a informação em si. O autor justifica que ao separar a informação da tecnologia da informação, pode-se dar mais ênfase ao fluxo de informações nas empresas, uma vez que aproximadamente 85% deste não é manipulado pela tecnologia da informação. Quanto aos recursos humanos como capacitados do gerenciamento por processos, DAVENPORT deixa clara a importância de abranger também neste estudo a estrutura organizacional, pois ambos estão intimamente correlacionados.

A seguir, há um estudo específico de cada habilitador do gerenciamento por processos focalizando informações, tecnologia da informação e recursos humanos, onde se englobam os aspectos organizacionais,

3.5.1 Informações

Na reestruturação de processos, melhorias iniciais imediatas podem ocorrer em função do tratamento adequado da informação e seu gerenciamento. Algumas vezes, o simples acréscimo de informação ao processo ou uma melhor gestão desta implica em ganhos

significativos de desempenho. A informação não deve ser apenas utilizada para medir e acompanhar o desempenho de processos. Ela pode ser utilizada para integrar atividades, customizar processos para os clientes, planejar e otimizar processos da empresa (DAVENPORT, 1994).

Nota-se em empresas que tenham departamentos responsáveis pela gestão da qualidade, que estes atingem distinção justamente na eficiência da administração de informações. Isto porque são responsáveis pelo levantamento e análise de dados para obtenção de resultados. Empresas e departamentos que têm resultados e históricos dos processos internos registrados em fatos (qualitativos) e dados (quantitativos) encontram maior facilidade em gerenciar as informações e identificar as áreas e produtos críticos.

Em contrapartida, observa-se que organizações inteiras estão concentradas na coleta frenéticas de dados sobre processos, produtos e procedimentos que não apresentam significado algum para a empresa, não são passíveis de análise ou não são tratados em tempo hábil para a tomada de decisão.

A importância da informação é indiscutível, entretanto esta deve estar organizada a fim de que sua análise e processamento gerem mais informações. A organização das informações é facilitada pela automação através da tecnologia da informação. Processos automatizados registram informações com maior eficiência (e acuracide.)

*acurada
acuracidade*

O correto tratamento das informações gera um banco de dados que pode ser útil a diversos processos da organização. Se inicialmente a informação era importante, por exemplo, para o departamento de vendas, posteriormente esta poderá servir de subsídio para os departamentos de produção e desenvolvimento de novos produtos. Observa-se em várias empresas com departamentos de atendimento ao consumidor bem estruturados, que as informações colhidas em uma reclamação, sugestão ou questionamento podem servir para análise de mercado.

É comum que grande parte dos problemas das organizações apareçam nas interfaces funcionais. Lacunas de comunicação e de transmissão de informação são geradas entre as áreas debilitando o processo como um todo. A informação manipulada de maneira adequada é responsável pela minimização de problemas interfuncionais. A estruturação

correta do levantamento e distribuição de informações mantém em pé os processos, através da integração multifuncional.

Outro papel fundamental da informação é a customização de processos para diferentes clientes ou mercados, a personalização em massa. Somente conhecendo seus clientes e mercado, uma empresa pode produzir o que melhor os atende. Este conhecimento se viabiliza através de estoques de informações e com tecnologia adequada para pesquisa e manipulação dos dados.

O domínio da complexidade da informação permite à empresa controlar as diversas variáveis do mercado. Desta maneira a informação passa a ser de grande valia, sendo mais um ativo da empresa.

A habilidade de lidar com a informação distingue gerentes e administradores. Mesmo frente à sua clara importância, poucos são aqueles que têm sistemas de informações gerenciais competentes. As decisões são baseadas principalmente nos números contábeis das empresas e nos dados obtidos oralmente. Os relatórios não divulgam as informações, mas confirmam o que já era citado informalmente.

Os sistemas existentes ou a forma de gestão atual tende a utilizar a informação de maneira funcional. São poucos os administradores que conseguem e querem ver a informação em função do processo. Informações fracionadas são difíceis de serem organizadas de modo a acompanhar o processo e, conseqüentemente, de gerenciá-lo.

Um sistema de gerenciamento de informações para a administração de uma organização dificilmente estará completo, pois há vários fatores importantes que devem ser analisados: indicadores financeiros e não financeiros. Adicionalmente, deve-se obter informações dos processos da empresa de modo a permitir uma visão administrativa sistêmica interna e externa à organização. A fim de obter informações com acuracidade e confiança, deve-se trabalhar sempre com uma variedade de fontes de informação.

Assim como é fundamental para uma organização a adequação do processo de gerenciamento baseado na informação, é também importante uma estratégia para processos operacionais baseados na informação. Estes estão cada vez mais presentes nos

variados tipos de empresas. Em organizações prestadoras de serviço, estes processos estão por toda parte; a informação é basicamente o serviço. Já em empresas que produzem bens, estes processos são atividades de suporte técnico, pesquisas de mercado e de concorrentes, processos financeiros, atendimento ao cliente e administração de pessoal.

Em termos gerais, processos operacionais baseados na informação por não serem vistos como tais, são muitas vezes desestruturados. A exceção são os processos de linha de frente, ou próximos dela, nas grandes prestadoras de serviços como, por exemplo, o processamento de um cheque em um banco ou a elaboração de apólices de seguros em uma seguradora.

Em casos de processos desestruturados a simples criação de um procedimento padrão representa uma grande inovação, implicando em ganhos significativos. A partir do momento em que as empresas reconhecem seus processos operacionais baseados na informação, há uma grande mudança de patamar que implicará em mudanças organizacionais do processo.

Todo processo baseado em informações deve sempre seguir o fluxo da informação; isto é, identificação das necessidades de informação, coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso da informação (DAVENPORT, 1994). Apesar do fluxo parecer óbvio, ele tende sempre a ser encurtado nas empresas, principalmente excluindo a primeira etapa. A execução de todas atividades subsequentes não tem nenhum sentido se não houver uma correta especificação da necessidade das informações.

A informação é uma ferramenta de extrema valia para todas as organizações, sendo sua correta utilização um grande diferencial competitivo. O gerenciamento da informação foi esquecido em muitas empresas com advento da tecnologia da informação e com a departamentalização. Adicionalmente, devido à facilidade de disponibilizar informação a todos, pode ocorrer o fracionamento da gestão. Desta maneira a visão global dos processos é perdida, desnorteando o rumo estratégico das empresas.

3.5.2 Tecnologia da Informação

Desde que começaram a ser utilizados no meio empresarial na década de 1950, os computadores vêm desempenhando um papel fundamental. Como toda grande inovação, o potencial destas máquinas foi se descobrindo com o passar dos anos. Ao longo desta trajetória os processos se adequaram, novas profissões surgiram, outras desapareceram e sistemas operacionais e gerenciais foram moldados a esta nova realidade. Desta forma, a tecnologia da informação viabilizou a automação de sistemas de informação e a descentralização do conhecimento.

Apesar de inúmeras facilidades da vida moderna serem fruto da informática, segundo DAVENPORT (1994) não há evidências que novas tecnologias aumentaram a produtividade financeira (lucratividade) das empresas. Pode-se até demonstrar o contrário: a fim de se manterem atualizadas com os constantes avanços tecnológicos, as empresas continuam investindo em máquinas, softwares e serviços relacionados à informática. O preço pago para o benefício proporcionado pela tecnologia da informação é deveras elevado: o ativo fixo é cada vez mais alto e departamentos de tecnologia estão presentes em todas grandes empresas empregando diversos técnicos, programadores e analistas de sistemas.

Entretanto, as empresas não sobrevivem se não estiverem acompanhando as inovações tecnológicas. A automação de tarefas repetitivas, a descentralização da informação e a rápida transmissão de dados trouxeram uma nova dimensão ao mundo empresarial. A tecnologia da informação tem que ser utilizada nas empresas para que o foco das pessoas seja utilizado naquilo que as difere das máquinas: o poder de pensar. Desta forma, munidos das informações, os funcionários podem se concentrar em análises para a tomada de decisões. A tecnologia da informação tem o dever de prover informações pertinentes no momento exato.

Como já discutido, as empresas têm seus processos seccionados em departamentos funcionais, sendo que a maior parte dos desencontros informacionais estão nestas interfaces, onde informação é perdida, distorcida ou até criada incorretamente. Uma das missões mais importantes e difíceis da tecnologia da informação é a eliminação destas barreiras. Em grande parte das empresas os sistemas de informação estão voltados a

uma área funcional. Assim, a integração completa das áreas que necessitam das mesmas informações raramente ocorre. Os sistemas são especificados, alimentados e utilizados por um só departamento; quando muito os resultados processados são fornecidos a uma outra área. Como as saídas dos sistemas são especificadas a atender o departamento de origem, há o risco das informações serem distorcidas ou mal interpretadas quando fornecidas para terceiros.

Sistemas globais integrados de informação começaram a aparecer muito recentemente. A partir de meados da década de 1990, surgem sistemas como os ERP (Enterprise Resource Planning) onde são tratadas informações de todos os processos da empresa. Além de apresentar uma visão sistêmica da empresa, o sistema tem a vantagem indireta de reorganizar processos. A implementação de um sistema como este obriga a organização rever seus processos incorrendo em melhorias. A crítica que surge aos sistemas ERP é que devido a sua complexidade de manutenção, a alteração futura de processos é inibida devido à falta de simplicidade na atualização do sistema*.

O alto potencial da tecnologia da informação é de grande auxílio na reestruturação de processos. Muitas das tarefas e funções realizadas de forma fragmentada e por diversas áreas funcionais necessitam de algo mais que uma equipe de processos e a visão voltada para estes de maneira a viabilizar o gerenciamento por processos. A tecnologia da informação tem a capacidade de ajudar a equipe de processos a gerir informações e eliminar tarefas desnecessárias.

É importante observar que a automatização difere-se conceitualmente da tecnologia da informação. Ao automatizar um processo já existente, a empresa poderá estar persistindo em seu erro; ou seja, esta aprimorando um processo incorreto. A automação pode apresentar melhorias, no entanto muito insignificantes perto àquelas proporcionadas pelo gerenciamento por processos. Sendo um processo notoriamente apto a melhorias ou reestruturação, a automação deste levará a empresa a grandes danos no futuro. Ao se optar pela automação de tarefas, decide-se pela não reestruturação das mesmas; a automatização presume que o processo esteja correto e que se deve investir

* O panorama geral a respeito de sistemas ERP foi obtido através de entrevistas com consultores especializados em sua implementação.

em tecnologia para aprimora-lo. Assim, antes de proceder a automação deve-se estar certo que tal processo é o ideal e que vícios dos procedimentos manuais não serão levados para os novos sistemas (DAVENPORT, 1994).

Anterior a massificação da informática, sempre se procurou por funcionários e gerentes com habilidades dedutivas. Pessoas com facilidade em definir os problemas e estudar diferentes soluções para estes. Com o advento da tecnologia da informação isto não mais é uma vantagem. Busca-se agora o pensamento indutivo. Deve-se reconhecer uma solução eficaz para depois procurar os problemas. Estes são os problemas que a empresa sequer tem o conhecimento. Soluções para problemas aparentemente inexistentes proporcionados pela tecnologia da informação fazem com que as empresas rompam com antigas regras e criem novas formas de trabalho (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Quando a Xerox lançou sua primeira copiadora não se sabia na verdade como está seria utilizada. Os primeiros estudos mostravam que o equipamento não era viável para substituir os custos com papel carbono ou com outras técnicas de reprodução de documentos. Entretanto, não pensaram nesta época que o invento possibilitaria reuniões de cinquenta pessoas em que todos estivessem com os mesmos papeis em mãos. A Xerox criou um mercado que não existia. Foi uma solução para um problema que ainda não fora detectado.

DAVENPORT (1994) identificou nove grupos de oportunidades em que o gerenciamento por processos pode obter ganhos expressivos com a tecnologia da informação, Tabela 3.2.

Tabela 3.2: Grupos de oportunidades gerados pela tecnologia da informação

<i>Oportunidade</i>	<i>Vantagem</i>
Automacional	Eliminação do trabalho humano repetitivo ou redundante em um processo
Informacional	Captação da informação de processos a fim de compreendê-lo
Seqüencial	Redução do tempo de processamento alterando a seqüência do processo ou possibilitando sua realização em paralelo
De acompanhamento	Monitoração da situação do processo a fim de identificar gargalos e localizar objetos
Analítico	Possibilita uma melhor análise de fatos e dados para tomada de decisões
Geográfico	Gerenciamento e coordenação de processos à distância
Integrativo	Redução da perda de informação nas interfaces funcionais através de sistemas integrados de informação
Intelectual	Disponibilização do conhecimento especializado para toda empresa
Desintermediação	Eliminação de intermediários nos processos

(Adaptado de DAVENPORT, 1994)

As vantagens da aplicação dessas oportunidades de melhoria e mudança dos processos são claras e atraentes. No entanto, as empresas devem sempre estar atentas aos seus processos e ao ganho efetivo que estas oportunidades representarão. A tecnologia da informação deve sempre andar alinhada com a informação em si.

A tecnologia da informação apesar de possibilitar grandes ganhos, em muitos casos pode ser um limitador do processo. Geralmente o custo e a complexidade de sistemas tecnológicos aliados a estrutura da empresa são obstáculos para a implementação. Ao se reestruturar os processos, pode se estar contando com uma tecnologia inviável economicamente ou que não esteja disponível no prazo esperado.

Adicionalmente a implementação da tecnologia da informação em um determinado processo pode acarretar efeitos colaterais em processos estáveis. Ao se processar mudanças significativas no fluxo de informação em uma empresa, deve-se estabelecer uma visão panorâmica global de modo a analisar os impactos gerados em outros processos. Como a informação é vital para as organizações, a tecnologia da informação deve ser implementada com uma visão sistêmica a fim de minimizar os problemas nas interfaces.

3.5.3 Recursos Humanos e Estrutura Organizacional

Ao se projetar uma melhoria ou um novo desenho de processos é comum pensar em novos sistemas de informação, implantação de tecnologia da informação, esquecendo-se do agente executor. As pessoas e a estrutura organizacional são tão importantes quanto os habilitadores já analisados anteriormente. A viabilização do gerenciamento por processos está ligada a mudanças comportamentais. Ao se relegar o aspecto humano e organizacional à autogestão, está se abrindo mão do êxito do projeto.

Com a alteração dos processos empresariais, há a necessidade de alteração dos cargos e estruturas. Estes fazem com que o sistema de gestão e avaliação se adeque levando os valores e crenças da organização também a serem modificados. Completa-se um ciclo, pois a cultura empresarial deve estar de acordo com seus processos (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Os recursos humanos e organizacionais como capacitadores do gerenciamento por processos são subdivididos em três subgrupos: habilitadores estruturais, culturais e humanos.

3.5.3.1 Habilitadores estruturais

Os estudos da administração científica de Taylor concebia a estrutura organizacional como uma série de indivíduos trabalhando isoladamente de forma a obter a máxima produtividade individual. Esta foi a visão que as empresas adotaram inicialmente para estruturar o trabalho e que ainda vigora em grande parte delas. A partir de meados do século, a escola sócio-técnica sugeriu uma nova visão da organização do trabalho em equipes. Os estudos iniciados pela Tavistock School indicavam que o trabalho realizado por uma equipe multifuncional aumentava a produtividade bem como a satisfação dos trabalhadores quanto a qualidade de vida no trabalho (DAVENPORT, 1994).

O êxito do gerenciamento por processos está fundamentado também na organização estrutural por equipes. Os processos por estarem atrelados a diversas áreas funcionais de uma empresa, a gestão e operacionalização destes deve ser realizada por uma equipe

interfuncional. A adoção de equipes de processos tem como vantagem a redução no ruído da informação nas interfaces funcionais, já comentada anteriormente.

Outro fator importante do trabalho em equipe é a adequação do ser humano a sua condição socializante, garantindo aos funcionários maior satisfação no trabalho. De acordo com DAVENPORT (1994), além de permitir a oportunidade do desenvolvimento das amizades, solidariedade e oportunidade para conversar, o trabalho em equipe proporciona maior intercâmbio de informações.

Particular ao gerenciamento por processos é a existência de dois tipos distintos de equipes na estrutura organizacional da empresa: as equipes administrativo-operacionais, responsáveis pelos processos, discutidas nos parágrafos acima, e as equipes de estudo e análise de processos. Este segundo grupo é responsável pela implementação do gerenciamento de processos na empresa e por assegurar seu êxito. HAMMER; CHAMPY (1994) levantaram que empresas que já implementaram o gerenciamento por processos tiveram aproximadamente os mesmos papéis nesta equipe: líder, proprietário do processo, equipe de processos, comitê geral, czar de processos. A relação entre eles é definida da seguinte maneira: "O líder designa um proprietário do processo, que reúne uma equipe para reformular o processo, com o auxílio do czar sob os auspícios do comitê geral."

O papel do líder é fazer o gerenciamento por processos acontecer. Trata-se de um alto executivo na organização que tenha poder suficiente para convencer e persuadir outros executivos e funcionários para empreenderem neste projeto. A ausência da figura do líder pode por toda a iniciativa por água a baixo.

O líder deve ser antes de qualquer coisa um visionário, um motivador. Ele é responsável pelo começo do projeto e por disseminar as primeiras idéias de mudança. Sendo o gerenciamento por processos uma mudança arrojada, qualquer um tenderia a desconfiar de tais propostas. Partindo estas de um executivo com autoridade suficiente para assegurar a viabilidade, os subordinados e os funcionários que estarão envolvidos no projeto terão uma razão a menos para desconfiar.

O papel do líder na equipe não é a reformulação dos projetos em si. Inicialmente ele será responsável pela ignição da proposta e motivar o começo. Passando esta fase, deve mostrar liderança fazendo sua equipe querer o que ele quer; neste caso reformular os processos. Três aspectos são passados pelo líder em sua liderança: sinais, símbolos e sistemas.

Os sinais são as mensagens explícitas sobre o gerenciamento por processos. Isso não se trata de discursos para transmitir a mensagem. O líder necessita realmente acreditar em suas idéias e não subestimar o grau de comunicação necessário para transmitir os sinais.

Ações realizadas pelo líder são os símbolos. Estes servem para reforçar a mensagem dos sinais. Através destes percebe-se que o líder não só fala do gerenciamento por processos, mas o realiza.

Finalmente, sistemas gerenciais são fundamentais para o sucesso do gerenciamento por processos. Os sistemas devem medir e recompensar o desempenho das pessoas. Elas devem se sentir encorajadas a buscar mudanças. As inovações que terminam em fracasso não devem ser punidas. "Nós celebramos o nobre fracasso", lema da Motorola. "O perfeito é inimigo do bom", escreveu Voltaire.

A pessoa a qual for designado o papel de proprietário do processo será responsável por um processo específico no qual serão aplicados os conceitos de gerenciamento por processos. O líder designa os proprietários após a identificação dos processos a serem reestruturados; geralmente considerando pessoas que tenham um certo conhecimento dos processos em questão.

O proprietário do processo tem por objetivo fazer o gerenciamento por processos naquele processo em específico. Sendo assim, deve motivar sua equipe e direcioná-la para uma meta comum.

Quem realmente realiza o trabalho de reestruturação dos processos é a equipe de processos. Está é organizada pelo proprietário do processo. É fundamental frisar que esta equipe e o proprietário do processo só conseguem reformular um único processo por vez.

Esta equipe é integrada por membros internos e externos. Chamam-se de internos pessoas que participam do processo ou de alguma parte deste. Os integrantes externos são pessoas que nunca estiveram em contato com o processo. Aqueles que já trabalharam no processo trazem uma visão interior, apontando suas principais falhas e causas de problemas. Entretanto, estas pessoas estão viciadas, podendo não ajudar a romper com o procedimento atual e só propor melhorias marginais.

Os membros externos da equipe agregam com maior objetividade e com perspectivas diferentes. Estes estão mais propensos a assumir riscos, por não estarem atrelados ao processo.

O comitê geral é um grupo de gerentes que serve como Conselho. Designados pelo líder, junto com os proprietários de processos definem as prioridades e servem de conselheiros para os proprietários. Diferente dos papéis do líder, proprietário de processo e equipe de processos, não é um órgão vital para o êxito do gerenciamento por processos.

O czar é o responsável pela coordenação e realização de melhorias em todos os processos. Ele está diretamente ligado ao líder e em trabalho constante com os proprietários de processo. A infra-estrutura para o gerenciamento por processos é de responsabilidade desta pessoa.

3.5.3.2 Habilitadores culturais

A estrutura e a cultura organizacional são duas variáveis amplamente dependentes que exercem papéis fundamentais no gerenciamento por processos. A estrutura de uma organização deve privilegiar o trabalho em equipe tanto funcionais como interfuncionais. Porém, seja qual for a estrutura da empresa, ela está sempre alinhada com a cultura.

A cultura organizacional não é algo definido e estudado antes da definição da empresa ou da redefinição de seus processos. A cultura empresarial é o fruto das pessoas, dos

processos, e do negócio, no tempo. Assim, a cultura de uma empresa, como a cultura de uma região ou povo, é formada com o passar dos anos (DAVENPORT, 1994).

Ao se projetar novos desenhos de processos, sistema de informação ou estrutura organizacional, deve-se adequá-los sempre a esta cultura. E assim, a cultura com passar dos anos incorporará estas modificações de forma que um ciclo é criado: a cultura influencia o gerenciamento por processos em todos seus aspectos, que acaba por influenciar na cultura, e assim por diante.

Há uma tendência hoje para uma maior delegação de poderes para os funcionários principalmente aqueles de linha de frente. De acordo com esta linha cultural, os processos devem permitir e incentivar liberdade para que estas pessoas tenham flexibilidade para a realização de seus trabalhos e tolerância para eventuais erros. DAVENPORT (1994) cita William Mcknight, presidente da 3M Corporation em 1944: “se uma pessoa é essencialmente correta, os erros que comete não são tão sérios a longo prazo, quanto os erros que serão cometidos pela administração se quiser dizer aos que dispõem de autoridade exatamente como devem fazer suas tarefas.”

Entretanto, não são todas organizações que seguem esta tendência. Ainda há muitas organizações e cargos que são amplamente controlados; por exemplo processos que envolvem grande trabalho manual e redes de serviços de massa. Nestes casos, o gerenciamento por processos deve estar alinhado com uma cultura organizacional rígida no controle de seus empregados.

Não há uma linha cultural correta ou errada. O importante é que o gerenciamento por processos esteja sempre em consonância com a cultura da empresa e seu negócio.

Assim como a tecnologia da informação, os aspectos culturais também podem agir como limitadores do gerenciamento por processos. A implantação da reengenharia, devido a ruptura radical com os processos e estruturas tradicionais da organização, requer um grande desprendimento da estrutura e cultura organizacional. Em muitas empresas, principalmente aquelas mais antigas, esta ruptura cultural gera um impacto enorme inviabilizando qualquer projeto do gênero. No caso da melhoria contínua de

processos, a exigência de um alto grau de disciplina e pequenas mudanças estruturais pode esbarrar nos mesmos obstáculos.

A administração por funções individuais é uma limitação que pode levar a ruína qualquer projeto de gerenciamento por processos. Nestes casos a estrutura organizacional, e por conseguinte as pessoas, não estão aptas a romper a barreira funcional para pensar em processos.

2.6.3.3 Habilitadores de recursos humanos

Treinamento, motivação, avaliação e remuneração de funcionários estão sempre ligados à cultura e, principalmente, à estrutura organizacional. No entanto, estes aspectos devem também ser analisados sob a ótica da gestão de recursos humanos.

A fim de viabilizar a visão de processos, os funcionários devem receber treinamento. Este deve ser ministrado de forma a adequar os empregados a nova realidade da empresa. Como a reengenharia e a melhoria contínua propõem novos horizontes e processos inovadores, é difícil encontrar funcionários suficientemente qualificados e aptos a ministrar treinamento. Ensinar os conceitos associados ao novo processo a empregados versáteis e de fácil assimilação é a solução para tal problema. Com o passar do tempo as melhores práticas ensinadas na teoria adaptam-se ao dia-a-dia, sendo criado um padrão de treinamento de processos.

As melhorias trazidas pelo gerenciamento por processos podem exigir uma reformulação do quadro de funcionários. Inevitável então será a demissão de alguns, gerando a desmotivação do restante do pessoal. A fim de evitar que isto leve o gerenciamento por processos ao insucesso, atenção deve ser dada ao aspecto motivacional. Apesar deste não ser o foco principal do sistema de gestão em questão, a motivação deve ser inerente. Segundo estudos de organização do trabalho, a motivação é advinda de cinco aspectos chave (DAVENPORT, 1994):

1. Variedade de conhecimento,
2. Identidade da tarefa,
3. Significado da tarefa,
4. Autonomia, e
5. Feedback.

Indiretamente estes cinco aspetos estão correlacionados ao gerenciamento por processos. A orientação para o processo, sua natureza interfuncional, o trabalho voltado para a satisfação do cliente e o recebimento de informações quanto ao serviço são aspectos do gerenciamento por processos que podem ajudar na motivação. Empresas que obtiveram sucesso com este sistema de gestão conseguiram reverter aspectos intrínsecos aos processos em fatores motivacionais.

A análise dos habilitadores de recursos humanos também deve estudar a avaliação e remuneração de funcionários. Tradicionalmente, em estruturas organizacionais hierárquicas funcionais as pessoas são avaliadas e remuneradas em função de seu desempenho e aumento de produtividade. A avaliação no gerenciamento por processos é análoga no entanto voltada aos processos e aos resultados efetivos proporcionados pelo funcionário. Assim, a mobilidade passa a ser mais horizontal na hierarquia do que vertical, perdendo a importância os títulos dos cargos.

São diversas as modificações que se notam em empresas que adotaram o gerenciamento por processos em termos estruturais, culturais ou de recursos humanos. HAMMER; CHAMPY (1994) observaram as seguintes mudanças em empresas que o adotaram:

- ♦ *As unidades de trabalho mudam:* Tradicionalmente as empresas são organizadas em departamentos funcionais. Cada departamento realiza uma parte do processo sendo o trabalho continuado pelo departamento seguinte. Cada área faz somente aquilo que lhe é especificado, pouco se importando com os outros departamentos. O gerenciamento por processos faz com que as unidades de trabalho acompanhem todo o processo, mesmo que permeie entre diversas áreas funcionais.

- ♦ *Equipes são desenhadas para os processos:* Diversos funcionários vindos de distintos departamentos funcionais se agrupam em uma equipe de processo. A interface interdepartamental é extinta, sendo toda a equipe responsável por um determinado processo. As equipes de processos podem ser definidas para acompanhar um processo e dele ser completamente responsável. Ou, pode-se estruturar equipes de processos para desenvolvimento de projetos. Neste caso no final do projeto a equipe é dissolvida, sendo os funcionários realocados para outros projetos.
- ♦ *Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais:* A redefinição da maneira de trabalho faz com que os requisitos para trabalhar também se alterem. Em equipes multifuncionais orientadas aos processos, torna-se impraticável trabalhadores voltados a tarefas simples, altamente mecanizadas. Trabalhar passa a ser uma atividade multidimensional, onde o trabalhador deve estar apto a realizar diversas tarefas e a pensar. A interação entre os membros de uma equipe de processos é fundamental para o sucesso do grupo. Assim sendo, todos os integrantes deste time devem contribuir com sua especialidade, tendo também a versatilidade de poder realizar trabalhos elaborados. Todos têm a responsabilidade sobre o processo que estão alocados.
- ♦ *O trabalho torna-se mais gratificante e engrandecedor para o trabalhador.* Este vê suas fronteiras e responsabilidades estendidas, tendo mais espaço para realmente agregar valor ao processo e a empresa. No gerenciamento por processos os processos são simples e atividades complexas, contra os processos rebuscados e tarefas simples de Ford e Taylor.
- ♦ *O papel das pessoas muda de controladas para autorizadas:* Dar autonomia às pessoas as torna mais responsáveis. O controle da gerência e dos supervisores tradicionalmente encontrado nas empresas não combina com esta autonomia. O controle extremo faz com que os funcionários não estejam voltados ao processo e ao cliente, porém na satisfação do superior direto e nos produtos.

- ♦ *Controle nas equipes multifuncionais orientadas ao processo parte dos próprios funcionários:* A maior autonomia facilita o funcionalismo das equipes de processo. O profissional deve ter habilidade de convívio social e iniciativa.
- ♦ *A preparação para os serviços muda do treinamento para a educação:* “O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos empregados o *como* de um serviço. Já a educação aumenta sua visão e compreensão e ensina o *por quê*.” Para os serviços multidimensionais não adianta treinar um funcionário a fazer seu trabalho. Este deve saber o por quê de fazê-lo, sentir a necessidade de fazê-lo. A flexibilidade e a constante alteração do trabalho faz com que a educação seja contínua.
- ♦ *Enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera da atividade para os resultados:* A atividade que um funcionário ocupa deixa de ser o referencial para sua remuneração. O desempenho será medido a partir dos resultados obtidos, pela rentabilidade da atividade no negócio da empresa. A remuneração não deve acompanhar necessariamente a base hierárquica mas os resultados proporcionados pelos funcionários.
- ♦ *Os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade:* Um analista competente não necessariamente será um bom gerente e vice-versa. Assim a promoção não é a recompensa apropriada. Sendo uma pessoa um bom analista, promovendo-o a empresa corre o risco de perder um bom funcionário e ganhar um gerente não qualificado. Assim a recompensa deve ser premiada de acordo com as habilidades das pessoas.
- ♦ *Os valores mudam de protetores para produtivos:* Objetivo final de todo processo deve ser o cliente. Assim o trabalho deve ser voltado para atingi-lo. Nota-se em muitas empresas trabalhadores voltados a agradar o chefe, em ter muitos subordinados, e no conformismo com a situação. Empresas assim fogem da meta principal de qualquer processo, não concentrando seus recursos de maneira produtiva. Os valores empresariais devem estar focados na meta da empresa: ou seja na produtividade voltada ao cliente.

- ♦ *Os gerentes mudam de supervisores para instrutores:* Funcionários educados e mais qualificados eliminam a necessidade da constante supervisão gerencial. A função destes profissionais passa a ser justamente o que o nome sugere – gerenciar, instruir. Um instrutor não participa diretamente do trabalho, porém está perto o suficiente para ajudar a equipe no seu desenvolvimento. Gerentes deste tipo são verdadeiros profissionais. São pessoas que têm este dom de coordenação e instrução e a habilidade de lidar com diferentes processos simultaneamente. Como já dito, eles não estão alocados ao processo, mas sabem como ajudar.

- ♦ *As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas:* Gerente instrutor não tem a necessidade de reprocessar ou revisar tudo que é executado pela sua equipe. Este tem a possibilidade de gerir mais funcionários do que aquele supervisor. A instituição vê assim a possibilidade de eliminar níveis hierárquicos intermediários, sendo mais nivelada. A empresa tradicional tem como unidade básica departamentos funcionais. Diversos níveis hierárquicos existem para controlar o funcionamento destas unidades. Equipes de processos não tem a necessidade desta estrutura organizacional, pois a gestão da equipe é interna. A estrutura se desintegra, formando planos horizontais extensos, nivelados.

- ♦ *Os executivos mudam de controladores do resultado para líderes:* Como já mencionado o controle se reduz drasticamente. Os altos executivos têm a oportunidade de voltar a liderar e tomar decisões estratégicas.

3.6 Gerenciamento da Mudança

Os habilitadores para o gerenciamento por processos são de essencial importância como descrito nos itens anteriores. Apesar de terem sido explicitados separadamente, todo processo de melhoria e mudança, bem como seus capacitadores, deve ser gerenciado em conjunto. DAVENPORT (1994) cita Richard Walton ao propor que todas principais mudanças de sistemas devem ser acompanhadas por uma ‘declaração de impacto organizacional’.

Quaisquer alterações geram impactos. Ao se modificar a maneira de operacionalização de um processo que durante anos foi realizado do mesmo modo, efeitos colaterais serão sentidos em diversas áreas e em outros processos. Clientes ou fornecedores também podem sofrer com as alterações. Assim, o planejamento sistêmico das mudanças e melhorias de processos deve ser realizado juntamente com sua reformulação. Devem ser estudados os impactos organizacionais, estruturais, pessoais, tecnológicos e informacionais de maneira global na organização (SENGE, 1998).

Através da prototipação dos processos reestruturados ou da elaboração de processos pilotos para o gerenciamento por processos, pode-se assegurar o funcionamento dos habilitadores e aprender com os sucessos ou fracassos. No entanto, alguns impactos surgem somente durante a realização do projeto final em si. São nessas ocasiões que a visão sistêmica da organização e da correlação entre os processos pode evitar ou sanar um impacto maior.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 Introdução

Uma vez apresentados os conceitos de gerenciamento por processos, deve-se estabelecer a metodologia para sua implementação. Esta é uma adaptação do estudo conceitual à realidade do ambiente da empresa e das pessoas envolvidas. A proposta de metodologia neste capítulo tem o objetivo de adaptar o gerenciamento por processos discutido durante a Revisão Bibliográfica de forma que seja aplicável a Controladoria do ABN AMRO Bank. Esta etapa é responsável por interligar a teoria (Capítulos 2 e 3) e a prática (Capítulos 5, 6, 7, 8 e 9).

De acordo com objetivo do trabalho (Capítulo 1), a metodologia deve permitir não só uma constatação prática - um estudo - da teoria, mas também elaborar maneiras para que esta seja aplicada e mensurada para posterior análise.

A fim de pesquisar e agir sobre os processos, este capítulo desdobrará a metodologia em duas partes:

1. A seleção dos processos críticos; e
2. A melhoria dos processos selecionados.

Inicialmente é feito um levantamento dos processos da empresa ou área em estudo. Posteriormente, os processos são analisados para que aqueles considerados críticos possam ser redesenhados de acordo com a melhoria contínua ou reengenharia de processos.

4.2 Metodologia para seleção de processos

De maneira a estudar os processos de uma empresa, é necessário identificá-los, nomeá-los e relacioná-los. A ferramenta mais adequada para esta análise é o mapa de processos. Nele os processos de uma empresa são diagramados indicando as inter-relações e suas interfaces com os fornecedores, o mercado e os clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Os mapas de processos tendem a identificar a empresa como algo muito mais simples do que se pensa que ela é. Apesar de não ser uma fotografia comum de enxergar a empresa, quando pronto parece óbvio. A fim de entrar mais a fundo em determinados processos, pode-se desmembrá-los em sub mapas de processo. Neste caso foca-se um processo específico.

A partir da identificação dos processos, torna-se viável falar em reformulação e melhorias. É importante frisar que não é possível reformular todos os processos simultaneamente. Deve-se escolher quais serão atacados em um momento inicial.

A escolha dos processos críticos é realizada com base em três critérios (HAMMER; CHAMPY, 1994):

1. Grau de disfunção: quais os processos mais problemáticos?
2. Importância: quais os processos que exercem maior impacto sobre os clientes?
3. Exeqüibilidade: quais os processos que serão reformulados com maior sucesso no momento?

Os processos problemáticos são geralmente fáceis de serem identificados. Os gerentes e diretores geralmente têm uma noção de quais são os processos que consomem mais tempo, requerem mais retrabalho e causam impactos negativos sobre outros. Além desta visão dos administradores é importante também mensurar quão problemáticos são estes processos.

Com frequência tem-se a idéia que um processo seja problemático, quando a verdadeira origem do problema é outra; pode ocorrer de um processo estar somente refletindo a ineficiência de um outro. O inverso também ocorre: um processo aparentemente pode estar fluindo bem, quando na verdade tem diversos pontos de disfunção.

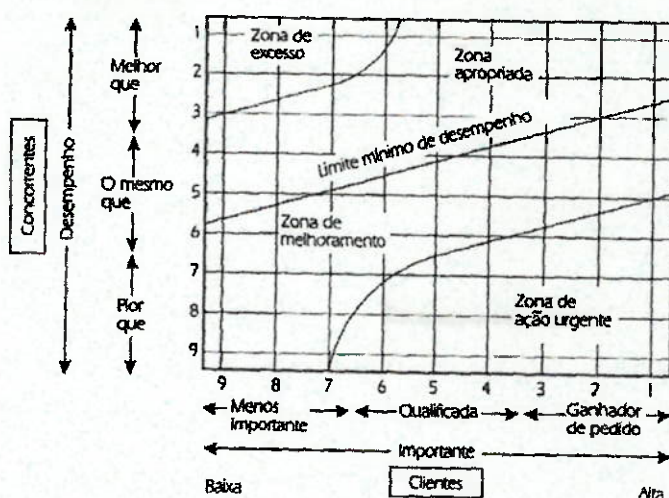
O tato gerencial é fundamental quando da seleção dos processos críticos. No entanto, a mensuração e a coleta de dados mostra-se eficiente para auxiliar a identificação destes. Ao se trabalhar com fatos e dados tabulados e analisados, minimiza-se a possibilidade de eleger o processo errado; ou seja menos prioritário para reformulação.

O grau de disfunção de um processo pode afetar sua credibilidade junto aos clientes. No entanto, sua importância para os clientes deve ser analisada à parte, pois ao não satisfazê-los, perde-se credibilidade e, no caso de clientes externos, receita. Assim, o acompanhamento da satisfação dos clientes é fundamental para monitorar a eficiência e eficácia dos processos. Deve-se ponderar se um processo é importante e bem executado medindo o que e quanto este agrega ao produto.

Perguntar diretamente ao cliente o que ele espera da empresa pode não ser a forma mais eficaz de identificar problemas de processos. Isso porque ele não tem a obrigação de conhecer intimamente os processos produtivos de seu fornecedor. No entanto, esta pode ser uma das únicas maneiras de extrair informações. Manter um contato próximo com o mercado e analisar a resposta dos clientes aos produtos concorrentes mostra-se uma forma eficiente de medir a qualidade dos produtos da empresa e minimizar os desvios das pesquisas de satisfação.

O terceiro critério para identificação dos processos prioritários também é de muita relevância. Propor a melhoria de um processo pouco exequível é algo arriscado. Um processo muito abrangente que envolva diversas áreas e muitos funcionários, quando reformulado, pode implicar em altos ganhos para empresa; no entanto, sua execução pode ser complexa, aumentando a possibilidade de insucesso. A habilidade de reformulação de processos tem que estar de acordo com os recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis.

O método de seleção de processos críticos através dos três critérios sugeridos pode resultar em escolhas subjetivas, não apresentando concreta e objetivamente quais priorizar. SLACK (1983) propôs que se quantificasse a importância e o desempenho dos processos. O resultado seria registrado em uma matriz de importância por desempenho (Figura 4.1). Utilizando critérios quantitativos, gráficos e padronizados, a subjetividade da escolha de processos é reduzida.

Figura 4.1: Matriz Importância X Desempenho

(extraída de SLACK, 1993)

A primeira etapa, antes de utilizar a matriz, é listar e entender todos os processos da empresa. A partir de então são graduados importância (visão dos clientes) e desempenho (comparação com os concorrentes). A Tabela 4.1 apresenta a escala de pontuação sugerida por SLACK (1993):

Tabela 4.1: Escala para graduação de processos

<i>Importância</i>	<i>Desempenho</i>
1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes;	1. Consistente e consideravelmente melhor do que o concorrente mais próximo;
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes;	2. Consistente e claramente melhor do que o concorrente mais próximo;
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes;	3. Consistente e marginalmente melhor do que o concorrente mais próximo;
4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor;	4. Com frequência, marginalmente melhor do que o concorrente mais próximo;
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor;	5. Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes;
6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor;	6. Com frequência, a uma distância curta atrás dos principais concorrentes;
7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se importante no futuro;	7. Usual e marginalmente pior do que os principais concorrentes;
8. Muito raramente é considerado pelos clientes;	8. Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes;
9. Nunca é considerado pelos clientes.	9. Consistentemente pior do que a maioria dos concorrentes.

(Adaptado de SLACK, 1993)

Como visto na Figura 4.1, a matriz é dividida em quatro regiões que indicam o grau de disfunção do processo de acordo com sua graduação. A seguir há uma descrição de cada uma delas:

- ♦ *Zona apropriada:* A curto e médio prazo os processos que estiverem nesta zona são satisfatórios e não necessitam ser melhorados. No longo prazo todo processo deve caminhar em direção a “desempenho 1” e “importância 1”: ser melhor em tudo.
- ♦ *Zona de melhoria:* Processo candidatos a melhoria. Embora ainda não se encontrem em uma situação extremamente crítica, estão abaixo da média do desempenho dos concorrentes e seu resultado não é bem avaliado pelos clientes.
- ♦ *Zona de ação urgente:* Processos mais críticos que têm prioridade imediata. Devem embarcar imediatamente em um programa de melhorias através do gerenciamento por processos; sujeitos a sofrer uma ruptura com os procedimentos atuais.
- ♦ *Zona de excesso:* Processos de pequena importância e desempenho ótimo. Provavelmente esteja recebendo esforços em demasia. Cabe um estudo de realocação de recursos ou de *benchmarking*.

4.3 Metodologia para melhoria de processos

De acordo com SENGE (1998), a maior deficiência das pessoas e, conseqüentemente, das empresas é conseguir enxergar o todo. O estabelecimento de uma visão sistêmica implica em deixar abandonar a linearidade de raciocínio e adotar ciclos de inter-relacionamento. Assim, uma cadeia de ações é formada; uma ação causa uma influência sobre a seguinte e, assim por diante, até que a primeira volte a ser impactada. O autor classifica três elementos como a base do pensamento sistêmico: processos de feedback de reforço, processos de feedback de equilíbrio e defasagens.

- O processo de feedback de reforço é popularmente chamado de efeito bola de neve onde, pequenas ações resultam em grandes conseqüências. Por exemplo: clientes satisfeitos com um produto fazem propaganda boca-a-boca, que estimula as vendas, que geram mais clientes satisfeitos (Figura 4.2) ...

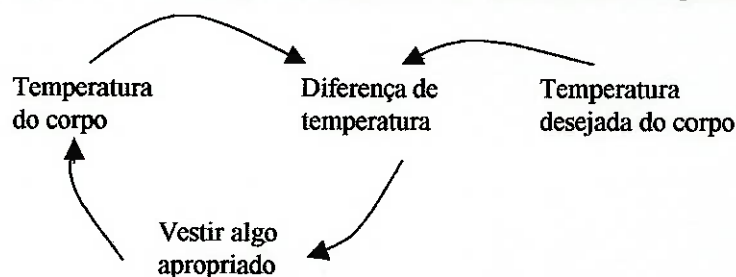
Figura 4.2: Exemplo de processo de feedback de reforço



(extraída de SENGE, 1998)

- Os processos de feedback de equilíbrio buscam a estabilidade natural do sistema. Por exemplo: quando uma pessoa sente frio (nota-se uma diferença entre a temperatura do corpo e a temperatura ideal), veste algo apropriado e a temperatura do corpo é adequada (Figura 4.3).

Figura 4.3: Exemplo de processo de feedback de equilíbrio



(extraída de SENGE, 1998)

- Defasagem é o tempo de resposta de qualquer sistema, pois nem toda ação causa um impacto imediato. Por exemplo: a temperatura d'água em uma torneira leva alguns segundos para se ajustar após a regulação do registro.

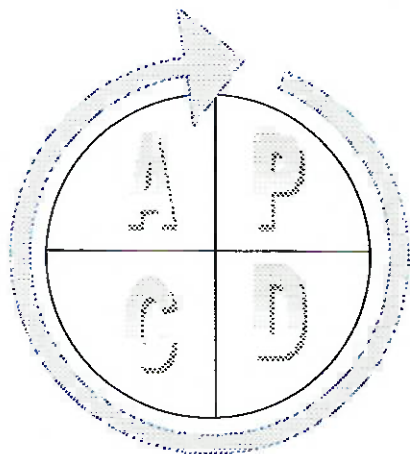
De modo a se alinhar com o conceito de visão sistêmica sugerido por SENGE (1998), a metodologia para melhoria de processos deve se amparar nos três elementos descritos acima. A ferramenta a ser utilizada para melhorar os processos críticos deve propor melhorias de forma que ações resultem em grandes resultados, admitir um equilíbrio natural do sistema e a existência de fatores limitantes e prever um tempo de resposta.

A reestruturação dos processos críticos será realizada através do PDCA (plan, do, check, action). Inicialmente se realiza um planejamento (P - plan). Em seguida executa-

se o planejado (D – do). Durante a execução verifica-se se o planejado está sendo cumprido (C - check). Finalmente ações são tomadas em cima do que foi verificado (A – action); se o planejado foi atingido padroniza-se, caso contrário estabelece-se um novo planejamento. O controle da execução do planejado e as medidas tomadas são insumos de um futuro planejamento (CAMPOS, 1998).

Assim como a visão sistêmica, o PDCA é cíclico (Figura 4.4) pois planejamentos futuros são fruto do primeiro planejamento. Isto faz com que as ações gerem resultados efetivos. Durante a etapa de planejamento deve-se admitir que o sistema tende a retornar ao seu equilíbrio natural, prevendo ações que minimizem este efeito. Finalmente, o PDCA prevê o tempo de resposta das ações uma vez que verificações são feitas periodicamente e ações tomadas com base nisto.

Figura 4.4: Ciclo do PDCA



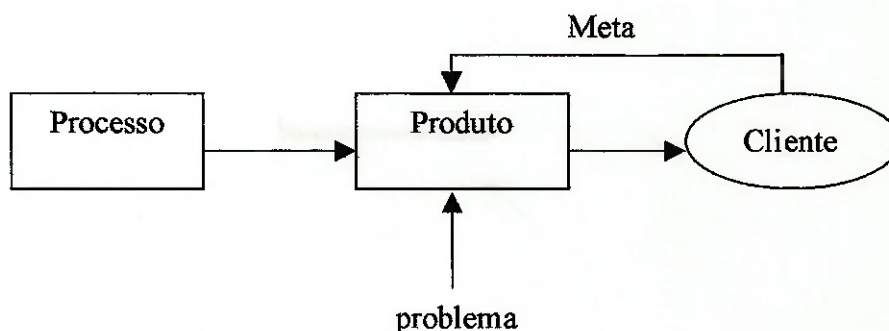
(elaborada pelo o autor)

A etapa de planejamento é a mais importante do ciclo, pois sua consistência é fundamental para o sucesso da metodologia. Sem um planejamento adequado, torna-se difícil saber aonde chegar e como fazê-lo. Assim, inicialmente é necessário o estabelecimento de uma meta para o processo em análise.

Metas são estabelecidas pelos clientes sobre produtos. Estas podem se referir a custos, prazo ou qualidade intrínseca. O gerenciamento por processos busca atingir a meta

através de melhorias nos processos. Esta relação pode ser mais bem compreendida na Figura 4.5.

Figura 4.5: Estabelecimento de metas



(adaptado de CAMPOS, 1998)

É importante observar que uma meta é composta por três partes fundamentais: objetivo, prazo e quantidade. Assim reduzir os custos da empresa não é uma meta, pode ser seu objetivo. A meta para este objetivo seria: reduzir os custos da empresa (objetivo) em 50% (quantidade) até dezembro de 2000 (prazo).

A meta é traçada em função do quê os clientes esperam dos produtos (bens ou serviços). Tudo aquilo que impede o atendimento da meta são problemas (Figura 4.5). Assim, se os clientes julgarem o prazo de entrega muito alto, o problema é a demora na entrega, mesmo sendo o processo de entrega desta empresa o mais rápido do mercado, seu problema continua sendo o elevado prazo de entrega (CAMPOS, 1998).

Em muitas empresas a simples existência de metas gera melhorias significativas. Como os processos são executados ano após ano com alterações insignificantes, sendo passados de funcionário para funcionário com vícios de execução, os processos seguem inalterados e sua maneira de execução é perpetuada. A partir do momento que uma meta de melhoria é imposta, algo terá que ser revisto de forma a cumpri-la. Assim, os gerentes passam a focalizar o processo produtivo com mais cuidado. Isso leva tanto as gerências, como os funcionários, a refletir sobre seus processos e a questionar porque se faz da maneira atual e o que deve ser realizado para melhor atender as necessidades dos clientes. Nas empresas onde existe o vício operacional, significativos ganhos são obtidos imediatamente após o estabelecimento de metas (DAVENPORT, 1994).

A fim de estabelecer uma meta e acompanhar sua evolução, há a necessidade de quantificá-la e mensurá-la ao longo do tempo. Desta maneira, para cada meta deve ser desenvolvido um indicador, ou seja algo que represente quantitativamente a situação do processo frente à meta.

Um indicador deve ser capaz de representar o processo em termos das dimensões importantes para seu cliente. Assim, para uma meta de prazo, o indicador deve medir a data de entrega do produto ou tempo de processamento. É importante se ater a indicadores pertinentes. Neste caso, seria completamente inútil medir o custo do processo, pois para os clientes o fator crítico é o prazo, não o custo.

Além de acompanhar a evolução de processos e quantificar o problema (diferença da situação atual para a meta), indicadores facilitam a análise. O desdobramento de indicadores permite um estudo das características do problema - análise do fenômeno. No caso de uma meta de redução do prazo de entrega de um produto, esse desdobramento apontará quais subprocessos ou subprodutos impactam de forma mais significativa o tempo de entrega. Assim ações serão tomadas para melhorar prioritariamente os pontos críticos. O levantamento de dados faz com que se saiba o porquê do problema e onde este pode ser atacado.

A etapa seguinte do planejamento, após a análise do fenômeno, é a identificação das causas do problema. Aqui devem ser listados, através de um *brainstorming*^{*}, todos os motivos que levam ao não atingimento da meta. Todas as causas, por menores que pareçam, devem ser levantadas desde que estejam correlacionadas com o problema. Na realidade, nesta fase ocorre um levantamento de causa e efeito, onde o efeito é o não atingimento da meta.

Cabe as pessoas que estão em direto contato com o processo realizar este *brainstorming* de causa e efeito. A fim de eliminar o problema, cada giro do PDCA se concentra nas causas de maior impacto. A priorização é realizada de acordo com o princípio de Pareto

* *Brainstorming*, ou tempestade cerebral, é um método de levantamento de idéias que consiste em trazer à tona tudo que de alguma maneira estiver relacionado com o objetivo, sem se ater a uma linearidade de raciocínio.

- 20% das causas são classificadas como muito importantes, 30% médias e 50% de pouca importância (CAMPOS, 1998).

A última etapa do planejamento consiste em elaborar um plano de ação para eliminar as causas apontadas e reformular o processo. Assim, são definidas ações ou contramedidas que possibilitem a criação de um processo livre das causas, reduzindo ou solucionando o problema.

O trabalho da redefinição dos processos deve sempre ser realizado por equipes. O conhecimento de um grupo de pessoas e o trabalho em equipe leva a discussões sobre as possíveis maneiras de reestruturação. Integrantes externos são de fundamental importância, pois não estão acostumados ao processo e podem romper mais facilmente com paradigmas e noções pré-concebidas. (Uma discussão mais intensa a respeito da equipe de gerenciamento por processos foi traçada na Revisão Bibliográfica).

Quando realizando a reformulação do processo, uma ferramenta importantíssima é o *benchmarking*. As boas idéias que já se mostraram eficazes nas empresas líderes do mercado ou mesmo em outros processos da organização não podem ser deixadas de lado. As idéias e conceitos apreendidos com o *benchmarking* podem ser utilizados não só para fazer semelhante, mas também para desencadear novas idéias (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Completando o PDCA, após a elaboração de um plano de ação para melhoria do processo, ocorre a execução de tudo que foi planejado. A fim de permitir o monitoramento, deve-se estabelecer, durante o planejamento, pessoas responsáveis e prazos para cada contramedida.

De modo a verificar se o planejamento foi eficaz e o processo caminha em direção a sua meta, os indicadores devem ser medidos periodicamente. A frequência adequada para medição é projetada em função da duração do processo e das contramedidas de melhoria. A não observação da defasagem de resposta dos processos implicará em conclusões imprecisas, prejudicando a continuidade do PDCA. A verificação conduz a ações de padronização dos processos ou para o reinício do ciclo de melhoria. Assim, vê-

se a importância da escolha representativa dos indicadores e de sua frequência de medição (CAMPOS, 1998).

A etapa de planejamento é a etapa que mais consome energia no ciclo do PDCA, pois quando bem realizada as fases seguintes fluem normalmente. A execução do planejado ocorre quase que simultaneamente com sua verificação; isto para impedir que se desvie abruptamente da meta caso o plano não seja o ideal. Caso uma meta não esteja no caminho desejado, deve-se realizar outra seção de planejamento para corrigir o rumo, estudando não só o processo, mas também os motivos de fracasso do plano de ação anterior. Depois de feito o planejamento, as etapas seguintes são as mesmas.

O PDCA para de girar quando a meta é atingida. Neste ponto deve-se proceder com a padronização do processo – estabelecer um processo de feedback de equilíbrio. Os procedimentos, uma vez estabilizados, devem ser documentados a fim de que qualquer funcionário treinado possa realizar as atividades e obter o mesmo resultado, bem como a maneira pela qual proceder em caso de anomalias.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DOS PROCESSOS DA CONTROLADORIA

5.1 Processos da Controladoria

No Capítulo 1 em *A Controladoria*, foi traçado um panorama geral da estrutura da Controladoria do ABN AMRO Bank, onde foi descrita sua estrutura organizacional e a função de cada área. No entanto, como frisado ao longo deste trabalho, as áreas não trabalham isoladamente uma das outras de modo funcional; há muitas informações que são compartilhadas ao longo dos processos. De modo a analisar e priorizar os processos para melhoria, deve-se abandonar a estrutura hierárquica funcional e focalizar os processos que resumem o funcionamento da Controladoria.

Assim como os processos do Banco permeiam diversas diretorias, existem processos da Controladoria que têm seus fluxos atravessando fronteiras de diversas gerências. Como este trabalho está voltado exclusivamente à Controladoria do ABN AMRO Bank, somente serão estudados e analisados processos internos à área. Qualquer interface com outras diretorias será tratada como insumos de fornecedores ou produtos a clientes.

Como o próprio nome indica, a Controladoria tem a função de controlar as demais áreas da organização, acompanhando seus desempenhos financeiros. Para cumprir este trabalho, a Controladoria recebe informações das operações realizadas pelas áreas de negócio e das despesas de todo o Banco. Assim os processos da Controladoria estão correlacionados a todos os outros da organização, embora sejam praticamente independentes. Isto porque, a área em estudo é uma ponta final dos processos do Banco.

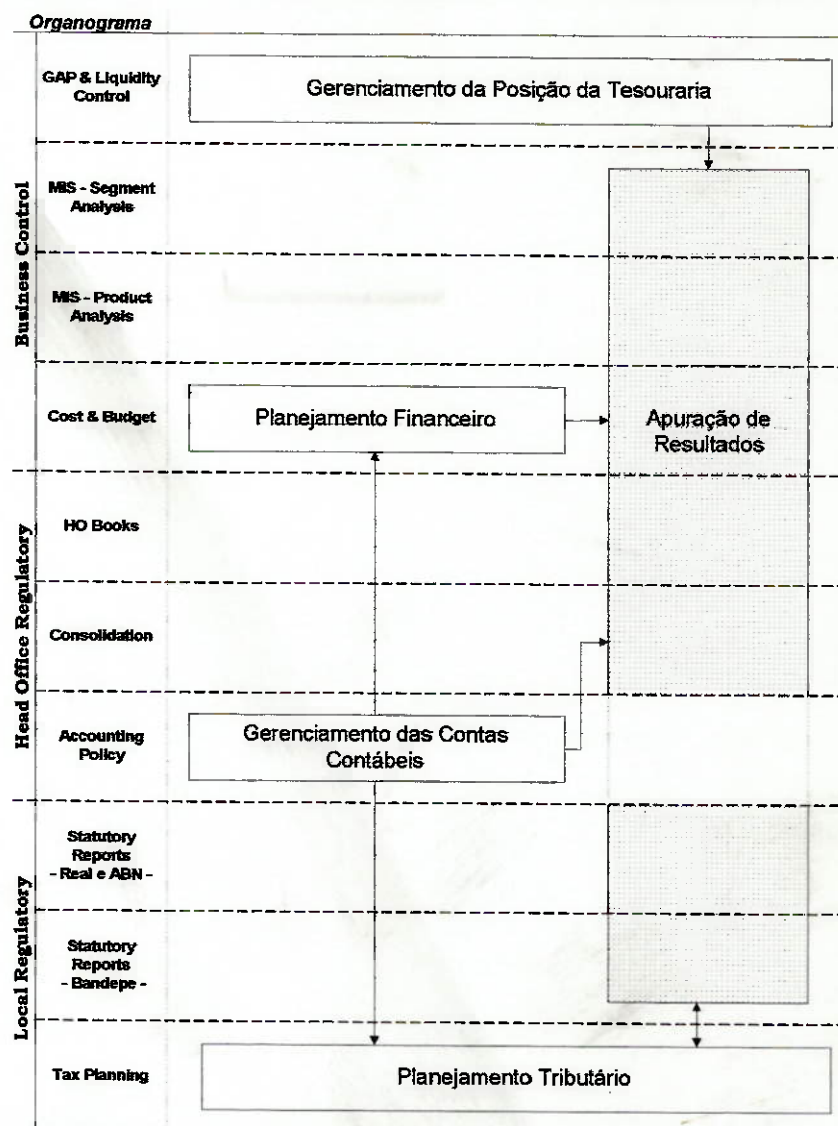
A Controladoria do ABN AMRO Bank resume-se basicamente em cinco processos:

- apuração de resultados,
- gerenciamento das contas contábeis,
- planejamento financeiro,
- gerenciamento de posição da tesouraria, e
- planejamento tributário.

Conforme proposto na metodologia estes processos estão mapeados na Figura 5.1 e explicitados a seguir.

- *Apuração de resultado* - Este processo é o que engloba o maior número de gerências, de funcionários e horas da controladoria. Três subprocessos compõem a apuração do resultado: o fechamento contábil local e para matriz e a apuração de resultado por produto e segmento. Os primeiros consistem em informar mensalmente o Banco Central do Brasil e a matriz em Amsterdã o resultado contábil do Banco. O segundo subprocesso é o desdobramento do resultado contábil em produtos e segmentos, que é apresentado para a presidência do grupo no Brasil e suas áreas de negócios. Apesar de propósitos diferentes, cumprir com as normas regulatórias brasileiras e holandesas e prover informações para tomada de decisões gerenciais, ambos subprocessos devem estar alinhados de forma a apontar para o mesmo resultado.
- *Gerenciamento das contas contábeis* - Tem como objetivo principal definir e normalizar os procedimentos contábeis do Banco. Também são monitoradas, ativadas e inativadas, criadas e excluídas as contas contábeis do plano de contas do Banco de forma a atender as áreas de negócios e operacionais, estando de acordo com as regulamentações brasileiras e holandesas.
- *Planejamento financeiro* - Consiste na consolidação anual do orçamento do próximo período. O orçamento é realizado de forma a alinhar a previsão de receitas e despesas de cada diretoria com a estratégia global do Banco. O processo de orçamentação envolve todas as áreas do Banco, sendo que a Controladora trata de sua consolidação.
- *Gerenciamento de posição da tesouraria* - É subdividido em dois subprocessos: identificação de descasamentos e gerenciamento de liquidez. Ambos são realizados diariamente com o intuito de apontar o resultado entre as operações realizadas na Tesouraria, bem como sua receita como um todo.
- *Planejamento tributário* - Processo que garante o cumprimento com as obrigações fiscais, apóia todas as áreas do Banco quanto alterações da legislação e, por fim, traça o planejamento do pagamento de impostos de forma a minimizar a tributação da organização sempre dentro das margens legais.

Figura 5.1: Mapa de Processos da Controladoria do ABN AMRO Bank



(Elaborado pelo autor)

5.2 Avaliação dos Processos

De modo a selecionar o(s) processo(s) da Controladoria candidatos a melhoria através do gerenciamento por processos, é necessário avaliá-los de acordo com a metodologia. Assim, os cinco processos brevemente descritos no item anterior, serão avaliados qualitativamente de acordo com os três critérios propostos por HAMMER; CHAMPY (1994) e em seguida graduados para entrada na matriz Importância x Desempenho.

Antes de embarcar nesta seleção de processos, é conveniente traçar algumas considerações sobre o método proposto por SLACK (1993):

Ao propor a matriz Importância X Desempenho, o autor se direciona a ambientes industriais, onde processos geram bens tangíveis disponibilizados para livre concorrência no mercado de consumo. No caso em estudo, está se analisando processos de uma área específica de uma empresa de serviços, cujos produtos não são vendidos no mercado. A matriz na Holanda, a diretoria e presidência do grupo no Brasil não têm a facilidade dos clientes de bens de consumo em optar pelos produtos que melhor lhes atendem, trocando fornecedores.* Na realidade, os produtos da Controladoria não enfrentam concorrência, mais ainda assim devem satisfazer seus clientes de forma a elevar a competitividade do Banco como um todo no mercado.

Traçadas estas considerações, é evidente a dificuldade de classificar a importância e o desempenho dos processos em estudo de acordo com a graduação proposta na Tabela 4.1 da Metodologia. A fim de utilizar a matriz será adotada uma escala simplificada (BOUER, 1997), explicitada na Tabela 5.1.

Tabela 1.1: Escala simplificada de graduação da importância e desempenho de processos

<i>Importância</i>	<i>Desempenho</i>
A – Fundamental	1 – Ótimo
B – Elevada	2 – Bom
C – Média	3 – Regular
D – Modesta	4 – Fraco
E – Fraca	5 – Péssimo

(Adaptado de BOUER, 1997)

A análise e avaliação realizadas a seguir foram elaboradas pelo autor deste trabalho embasado pela Revisão Bibliográfica e Metodologia. Assim, os processos apontados no

* Outro principal cliente da controladoria é o Banco Central do Brasil que, de acordo com a analogia, teria outros fornecedores. No entanto, por se tratar de um órgão regulador a comparação com empresas manufatureiras não se aplica. Neste caso a Controladoria deve cumprir legalmente com as normas impostas por este cliente.

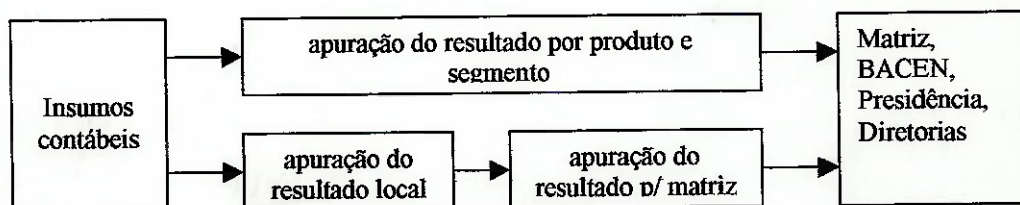
mapa (Figura 5.1) foram estudados em maior profundidade em conjunto com gerentes, coordenadores e analistas da Controladoria de forma a entender e avaliar os fluxos de informações e o objetivo de cada processo. Com base neste estudo, o autor realizou a graduação dos processos para entrada na matriz.

5.2.1 Apuração de resultados

Este é o processo de maior importância na Controladoria pois atende o cumprimento de obrigações legais e fornece o resultado das áreas de negócios à presidência. A apuração de resultados pode ser subdividida em três subprocessos (Figura 5.2):

- Apuração de resultado por produto e segmento;
- Fechamento contábil local; e
- Fechamento contábil para matriz (Head Office – HO).

Figura 5.2: Processo de apuração do resultado



(elaborado pelo autor)

Três são os principais produtos deste processo: O Segment Product Report (SPR) é o resultado da apuração do resultado por produto e segmento. O resultado do Banco apresentado para o Banco Central é fornecido através do CÁDOC*. Para a matriz é enviado Balance Sheet & Income Statement - BS & IS (balanço e demonstrativo de resultados). Uma diversidade de outros produtos ainda é gerado como fruto da apuração de resultados, no entanto estes são de menor importância ou consequência destes três.

A importância do processo de apuração de resultado para os clientes esta retratada diretamente na relevância destes três produtos. O CADOC e BS & IS são fundamentais

* O-CADOC é um Catálogo de Documentos; mensalmente são fornecidos cinco documentos ao Banco Central: 4010 – Balancete das empresas financeiras, 4150 – Estatística econômico-financeira, 4500 – Estatística bancária global, 4510 – Estatística bancária das agências e 4040 – Balancete consolidado.

para atender as necessidades legais brasileiras e holandesas. Assim devem cumprir as normas impostas pelos órgãos reguladores destes países, nas datas estipuladas para entrega. O caso de não atendimento das exigências de entrega do CADOC, em particular, pode resultar em multa.

Em julho de 1999 a matriz em Amsterdã enviou um comunicado expressando sua insatisfação com prazo, que o grupo no Brasil, vinha reportando seus resultados. A data de entrega média no primeiro semestre do ano foi o dia 15 de cada mês. Este cliente tem como necessidade que o resultado seja entregue no 10º dia do mês.

A fim de manter coerência entre os resultados apresentados para a matriz e aquele sobre qual os negócios são gerenciados, o SPR deve ser divulgado na mesma data do Balance Sheet & Income Statement. Desta maneira pode-se ter uma visão gerencial do desdobramento dos números reportados.

A data de entrega do CADOC vem sendo o dia 20 de cada mês. Até o dia 25, o documento é aceito sem cobrança de multa. Como a data de entrega para matriz é anterior a este prazo, o Banco vem cumprindo sem grandes dificuldades. Entretanto em setembro de 1999 foi divulgado pelo Banco Central que, a partir de fevereiro de 2000, o prazo de entrega passaria a ser 5º dia útil do mês. É interessante esclarecer que, atualmente, o Banco Central estabelece uma data de recebimento do CADOC e uma data limite de aceite sem cobrança de multa; entre estas duas datas a diretoria do Banco é notificada diariamente sobre seu atraso.

Com a mudança dos prazos de entrega destes três relatórios, a Controladoria viu-se em grande dificuldade em atender seus clientes. Sendo assim, elevado o grau de disfunção da apuração de resultados, observando-se necessária alguma ação para que esse processo seja executado com maior rapidez.

Este processo não é de difícil remodelação por estar bem definido em subprocessos e por se assemelhar com processos produtivos de manufatura. Como a qualidade dos relatórios é aceitável pelos clientes, pois nenhum mostrou insatisfação quanto a este aspecto, o aperfeiçoamento deve ser realizado somente quanto ao prazo. Desta forma

não há a necessidade de estudar a essência dos produtos, mas somente seus processos produtivos.

De acordo com as considerações traçadas a respeito da apuração de resultado nota-se a extrema importância do processo e um desempenho abaixo do esperado. O autor graduou este processo para efeitos de entrada na matriz Importância X Desempenho como A4.

5.2.2 Gerenciamento das contas contábeis

O único produto deste processo é a definição de procedimentos e normas contábeis para o grupo ABN AMRO no Brasil.

Toda transação realizada pelo Banco deve ser contabilizada em uma conta contábil. Cada tipo de operação, para cada produto, tem uma conta específica para débito e crédito. Em função das diferentes legislações, brasileira e holandesa, os critérios contábeis diferem. Assim, deve haver um relacionamento entre COSIFs (conta contábil para o Banco Central do Brasil) e CBKs (conta contábil para o equivalente holandês) de modo a atender ambas legislações e facilitar a operação de contabilização.

O resultado do Banco é processado a partir dos lançamentos nestas contas. Caso o processo de gerenciamento de contas não seja realizado corretamente, o Banco não operacionaliza suas transações e se torna impossível qualquer apuração de resultados. Nota-se a evidente importância deste processo que é a base para o funcionamento do Banco, sua alma operacional.

O gerenciamento de contas é dirigido por uma política contábil que deve ser seguida por todo Banco. Quotidianamente, a fim de atender os requisitos das áreas de negócios e operacionais, quem trabalha neste processo está envolvido na abertura e exclusão, bem como na ativação e inativação de contas. A política contábil do Banco e seus subprodutos vem sendo gerenciados com êxito, havendo esporadicamente contas que tardam a ser abertas ou impactos negativos sobre a apuração de resultado.

Caso necessária a reformulação deste processo, sua dificuldade de execução não seria um grande empecilho, mesmo porque, frente a sua importância, seria crucial.

Para fins de graduação para a matriz Importância X Desempenho, face ao que foi exposto, este processo recebe A2.

5.2.3 Planejamento financeiro

O orçamento, produto deste processo, é realizado anualmente por todas as áreas do Banco, estimando e prevendo despesas e receitas para o próximo ano fiscal. Cabe a Controladoria consolidar e divulgar o resultado. É importante que a realização deste processo esteja alinhada com a estratégia do Banco.

Atualmente este processo vem atendendo bem as necessidades de seus clientes, diretorias e presidência, em qualidade e custo. O prazo é o ponto crítico; apesar de ser sempre atendido, incorre-se em um número muito elevado de horas extras e na criação de uma força-tarefa dedicada integralmente por dois ou até três meses.

O processo de planejamento financeiro é de grande importância para o Banco, pois sintoniza a matriz e a presidência com o que se espera da organização para o ano seguinte. Entretanto, frente aos outros processos que acontecem diariamente ou mensalmente, a consolidação orçamentária tem sua importância diluída no tempo.

Como este processo envolve um curto período do ano, ele tem amplas oportunidades de melhorias. Durante os meses em que o orçamento não está sendo realizado, há a possibilidade de dedicação de tempo para sua análise e reestruturação

O planejamento financeiro será graduado como C3 para a matriz Importância X Desempenho. Isto porque é um processo importante com desempenho aquém do desejado; no entanto, como é pouco freqüente frente aos outros processos, será menos ponderado.

5.2.4 Gerenciamento da posição da tesouraria

Relatórios diários são fornecidos à Tesouraria do Banco indicando sua posição de liquidez e de descasamento. Esta área, responsável por realizar as transações do Banco e garantir que este esteja captando recursos financeiros, baseia-se nestes relatórios diários para concretizar o seu negócio.

Para o cliente do processo é fundamental receber os produtos antes da abertura do mercado financeiro. No entanto, se em decorrência de alguma anomalia, os relatórios não estiverem nas mesas de operações antes das 9:00, as transações continuam normalmente.

Como a frequência de entrega de todos os produtos deste processo é diária, o gerenciamento da posição da tesouraria é um processo basicamente estável com pequenas disfunções isoladas. Estas estão principalmente relacionadas com anomalias na interface com os fornecedores.

Assim como a apuração de resultado, pode-se traçar uma semelhança deste processo com processos de manufatura. Isto porque os procedimentos e tarefas são bem definidos e repetitivos. Assim, não há dificuldades em estabelecer um programa de melhoria.

O gerenciamento da posição da tesouraria tem uma importância moderada e pequenas disfunções, sendo graduado como C2 para fins da matriz Importância X Desempenho.

5.2.5 Planejamento tributário

Este é o único processo da Controladoria que pode implicar em ganhos monetários diretos para o Banco. Pois, através de um planejamento de movimentação entre empresas coligadas, antecipações e adiantamentos de receitas e despesas, o Banco poderá reduzir sua carga tributária. Além desta posição estratégica, este processo tem também o objetivo de estudar a legislação tributária brasileira e fazer com que esta seja cumprida. Assim, em contra partida aos ganhos, este processo também pode implicar em perdas reais quando multas são aplicadas em função do não cumprimento de obrigações legais.

O cliente deste processo é o Banco como um todo, pois todo o grupo tem obrigações legais tributárias. Como implica em ganhos e perdas financeiras, o processo tem grande importância. A qualidade do planejamento tributário pode implicar no pagamento de grandes ou pequenas quantias de impostos e eventuais multas.

O grau de disfunção deste processo é extremamente difícil de ser apurado. Se for analisado pela quantidade de multas recebidas o resultado é bom. Entretanto, na visão dos acionistas, o importante é ganhar dinheiro e isto é também obtido pelo pagamento reduzido de impostos. Sob esta ótica, a quantificação da qualidade deste processo é praticamente impossível.

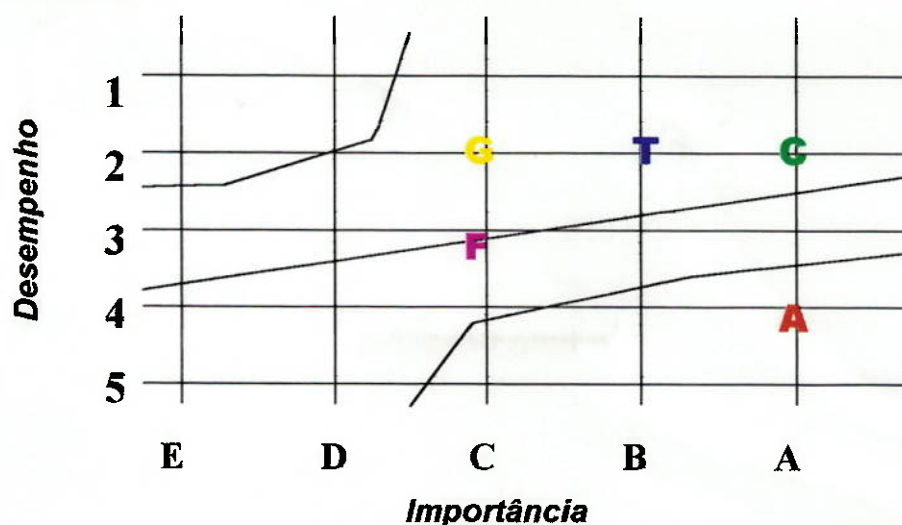
Esta discussão também responde ao terceiro item de seleção de processos críticos de acordo com HAMMER; CHAMPY (1994), a exequibilidade. Não há como estruturar este processo e modificá-lo por se tratar basicamente do desempenho e habilidade de pessoas. O planejamento tributário é unicamente baseado em estratégia e esta, por melhor que seja, sempre pode ser melhorada.

A fim de quantificar este processo para ser comparado com os demais na matriz Importância X Desempenho, o planejamento tributário será graduado como B2. Isto porque o processo é importante e tem um bom desempenho (considerando que não tem implicado em multas).

5.3 Seleção de Processos

Todos os processos da Controladoria foram avaliados inicialmente baseados no critério de HAMMER; CHAMPY (1994) - importância, grau de disfunção e capacidade da realização de melhorias - e com base nestes, graduados para serem plotados na matriz Importância X Desempenho. A Figura 5.3 apresenta o resultado desta avaliação.

Figura 5.3: Matriz Importância X Desempenho para os processos da Controladoria



Legenda

- A** - Apuração de resultados
- C** - Gerenciamento de contas contábeis
- F** - Planejamento financeiro
- G** - Gerenciamento da posição da Tesouraria
- T** - Planejamento tributário

(Elaborado pelo autor)

O resultado da matriz Importância X Desempenho (Figura 5.3) retrata que o processo mais crítico da Controladoria é a apuração de resultados. Este foi o único graduado dentro da zona de ação urgente. Os demais processos encontram-se dentro do limite mínimo de desempenho na zona apropriada. O planejamento financeiro, apesar de não estar dentro da zona de melhoramento, encontra-se em uma situação limítrofe.

Em decorrência da apuração do resultado ter sido avaliado como o processo mais crítico, este terá o foco no restante deste trabalho. O planejamento financeiro não será tratado aqui, pois, como fundamentado na Revisão Bibliográfica, durante projetos de melhoria e reengenharia de processos, uma equipe deve se concentrar em um só processo. Adicionalmente, o processo de apuração de resultado é complexo o suficiente para merecer atenção total.

CAPÍTULO 6 - REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

6.1 Estabelecimento de metas

Uma vez selecionado o processo a ser reestruturado, deve-se definir como fazê-lo. De acordo com a metodologia do PDCA, a etapa inicial é o estabelecimento de uma meta.

Como discutido anteriormente, a meta a ser atingida pela apuração de resultados é quanto ao prazo. Os clientes expressaram a necessidade de receber o Balance Sheet & Income Statement e o CADOC até o décimo dia do mês. Por coerência o SPR também deverá ser entregue na mesma data.

A necessidade de reportar os resultados para Amsterdã surgiu em julho de 1999. Nesta data, estabeleceu-se a meta para o Balance Sheet & Income Statement e por consequência para o SPR. O Banco Central do Brasil encurtou a data de entrega do CADOC em setembro, quando o projeto de melhorias já estava em andamento. Em se cumprindo o prazo estabelecido pela matriz, também se atende o Banco Central. Desta forma, não foi estabelecida uma meta específica para o CADOC. As metas propostas e adotadas pela Controladoria para o processo de apuração de resultados estão descritas na Tabela 6.1.

Tabela 6.1: Metas para processo de apuração de resultados

<i>Produto</i>	<i>Meta</i>
<i>Balance Sheet & Income Statement</i>	Reduzir o prazo de entrega do BS e IS para o 10º dia do mês.
<i>SPR</i>	Reduzir o prazo de entrega do SPR – Custos para o 6º dia útil do mês.

(elaborada pelo autor)

Nota-se que a meta para o SPR foi estabelecida em dias úteis contra dias corridos do BS & IS. Isto ocorreu em função das necessidades dos clientes e de determinação dos proprietários dos processos. Como o SPR é fornecido para a presidência e diretorias no Brasil e não tem obrigações legais, este pode ter uma data de entrega mais flexível. No entanto, o 6º dia útil coincide, na maioria dos meses, com o dia 8 ou 9.

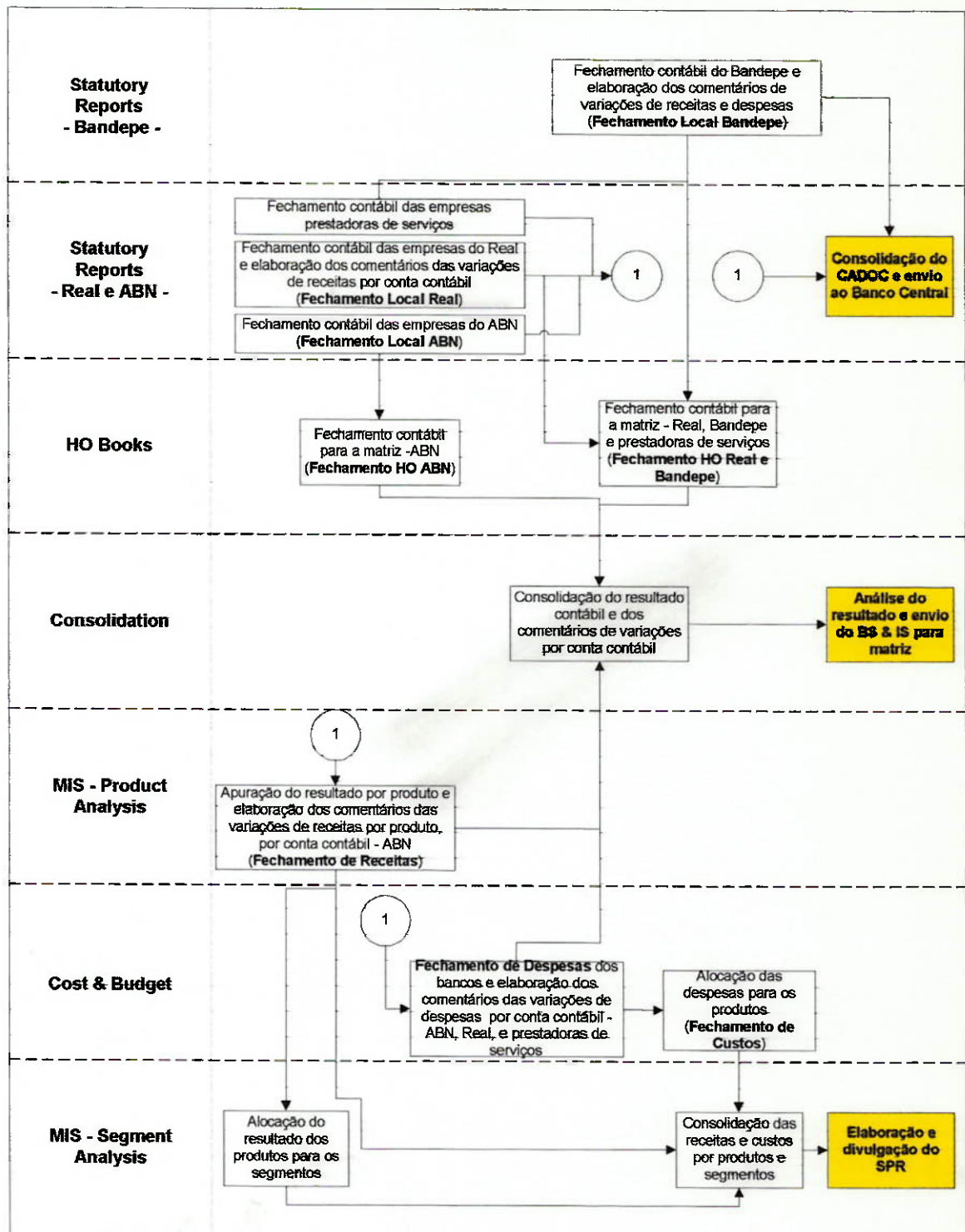
Outra observação a ser mencionada quanto a meta do SPR está no fato desta se referir ao SPR - Custos. Isto porque o fluxo de elaboração deste produto termina com a alocação de despesas do Banco de acordo com as receitas dos produtos; a última etapa, antes da consolidação e montagem do relatório. Assim sendo, a meta foi estabelecida no último estágio de cálculos do processo – parte com agregação de valor ao produto. Considerando que a consolidação e montagem do relatório levam um dia de trabalho, o SPR estará disponível sempre no 7º dia útil; ou seja, por volta do dia 10 de cada mês (em 1999 variou do dia 9 ao 12).

A partir do estabelecimento destas duas metas para a apuração de resultados, submetas foram desdobradas tendo como base o fluxo deste processo – Figura 6.1. Conforme a Metodologia, metas são traçadas sobre produtos. Assim, os principais subprodutos, resultantes dos subprocessos descritos na Figura 6.1, receberam metas. Os indicadores para cada submeta e a evolução destas ao longo do projeto de melhorias são apresentados no Apêndice A.

Os principais produtos e subprodutos da apuração de resultados citados na Figura 6.1 e mencionados ao longo deste trabalho são explicados a seguir:

- **Comments por CBK** – Comentário dos CBKs (contas contábeis) que sofreram variações significativas entre o mês do fechamento e o anterior.
- **Comments por produto** – Comentário sobre as variações significativas da receita de cada produto com relação ao mês anterior.
- **Fechamento HO** – Fechamento contábil do resultado do país de acordo com os critérios holandeses.
- **Fechamento Local** – Fechamento contábil do resultado do país de acordo com os critérios brasileiros.
- **Fechamento de Custos** – Alocação de despesas para produtos e segmentos (Sign Off de Custos).
- **Fechamento de Receitas** – Apuração das receitas por produto e segmento (Sign Off de Receitas).
- **Fechamento de Despesas** – Apuração das despesas do Banco alocada a centros de custos (Sign Off de Despesas).

Figura 6.1: Fluxograma do processo de apuração de resultado



(elaborada pelo autor)

6.2 Aplicação da metodologia à prática

De modo a compreender e auxiliar a literatura dos Capítulos 7, 8 e 9, onde o processo de apuração de resultados é analisado e melhorado, serão comentadas neste item a estrutura organizacional adotada e a metodologia do PDCA aplicada.

Durante a Revisão Bibliográfica foi proposto que o pessoal fosse estruturado de forma a auxiliar a coordenação e reformulação dos processos. De acordo com HAMMER; CHAMPY (1994) existem cargos importantes a serem preenchidos de forma a viabilizar o gerenciamento por processos. No ABN AMRO Bank embora não se tenha adotado a nomenclatura proposta pelos autores, houve uma divisão muito semelhante. A comparação entre a divisão proposta e a realidade no Banco encontra-se a seguir

- *Líder* – Este papel foi cumprido pelo Diretor Executivo do Banco responsável pela Controladoria. Diferentemente do proposto, este não nomeou os proprietários do processo, mas sim, uma equipe de gerenciamento por processos e um gerente responsável pelo projeto de melhorias (o Czar). Apesar de estar um pouco distante do dia-a-dia, acompanhou todos os resultados e incentivou sua equipe para o atingimento das metas.
- *Czar* – No Banco o Czar exerceu uma co-liderança. Este era um gerente responsável direto pela equipe de gerenciamento por processos e estava envolvido no dia-a-dia das áreas, auxiliando o atingimento das metas. Mensalmente coordenava reuniões com os proprietários dos processos a fim de entender e cobrar resultados.
- *Proprietário do processo* – Este papel foi exercido por diferentes pessoas respeitando a hierarquia do Banco. Cada processo teve um proprietário direto, responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Dependendo do caso podia ser um coordenador de área ou um gerente (júnior). Caso um coordenador fosse responsável pelo processo, este respondia a um gerente (júnior). Quem apresentava e explicava os resultados ao Czar era um gerente (senior) que cobrava os resultados do gerente (júnior). Assim o papel em questão foi ocupado por dois ou três níveis hierárquicos, com o grau de autonomia e conhecimento sobre o processo variando de acordo com o cargo.

- *Equipe de gerenciamento por processos* – duas pessoas eram permanentes na equipe como elementos externos (uma delas o autor). Estas eram responsáveis por realizar e coordenar as reuniões de reformulação e melhoria de processos e por garantir o cumprimento da metodologia. Os integrantes externos ainda acompanhavam o dia-a-dia dos integrantes internos para garantir o sucesso do atingimento das metas. Os integrantes internos eram funcionários envolvidos nos processos. Estes participavam das reuniões de reformulação e melhoria dos processos e eram responsáveis por operacionalizar as propostas de melhorias.
- *Comitê geral* – Formalmente o comitê geral não foi instituído. No entanto os integrantes externos da equipe de gerenciamento por processos e os proprietários de processos reuniam-se frequentemente para estudar a metodologia, os resultados e os processos em si. Nestes encontros informais havia uma grande troca de conhecimento e informações que servia como *benchmarking* para outros processos e situações.

A reestruturação de cada processo foi iniciada em reuniões entre todos os membros da equipe de gerenciamento por processos e o proprietário do processo. Em sintonia com a metodologia, durante estas reuniões realizava-se o planejamento (P do PDCA). Das suas quatro etapas (definição de metas, análise do fenômeno, análise do processo e elaboração do plano de ação), a primeira já havia sido estabelecida, sendo base para as três remanescentes.

Para se iniciar a análise do problema estudava-se um fluxograma previamente elaborado ou esboçava-se um no momento. Isto era coordenado pelos membros externos da equipe com apoio de toda equipe interna, com objetivo de estratificar o processo e se possível atacar somente suas etapas mais críticas. Não foram todos os processos estratificados em função da falta de dados ou da homogeneidade da disfunção ao longo de todo processo.

A etapa de análise do processo era realizada através de um diagrama de espinha de peixe - Ishikawa - onde todas as causas que levavam ao problema eram identificadas pelos membros internos do grupo de gerenciamento por processos. Uma análise de consistência era elaborada, verificando-se se as causas apontadas realmente

influenciavam no atingimento da meta. Todas as causas, quando possível, eram desdobradas em causas menores, a fim de se atacar o menor evento. A partir de então todos aqueles que estavam envolvidos no processo votavam nas causas prioritárias obedecendo o princípio de Pareto (conforme descrito na Metodologia).

A ultima etapa do P do PDCA é a elaboração do plano de ação. Neste as causa prioritárias (que obtiveram maior votação) devem ser solucionadas. Assim, para cada uma das causas selecionadas foram estabelecidas contra-medidas (ações) para sua melhoria ou eliminação. Para cada contra-medida foi estabelecido um responsável pela sua realização e prazo.

Os membros externos da equipe de gerenciamento por processos tiveram um papel fundamental nestas reuniões de coordenar os membros internos e assegurar o cumprimento da metodologia. Estas duas pessoas alternaram-se na liderança das reuniões, mas estavam sempre presentes em todas elas de modo a aumentar a visão crítica do processo e sugerir alternativas não vislumbradas por aqueles que estão acostumados com processo. Estes ainda tinham a missão de acompanhar o cumprimento das ações propostas na reunião e sempre se ater ao objetivo de atingir as metas. Quando necessário, novos planos de ação eram elaborados, realizando-se assim um novo giro do PDCA.

Outra consideração a ser tecida nesta introdução à reestruturação do processo crítico é a limitação da utilização da equipe de tecnologia do Banco (IT – Information Technology). Durante a Revisão Bibliográfica foi discutida a importância da tecnologia da informação sobre o gerenciamento por processos. Infelizmente, quando este projeto foi iniciado, já se sabia que a equipe de IT estaria toda envolvida em uma força-tarefa a partir de setembro de 1999 para realizar testes e alterações em sistemas devido ao *bug do milênio*. Desta forma as propostas de automação e elaboração de sistemas durante as reuniões de melhoria e reformulação de processos tinham que ser substituídas por outras mais criativas ou por alternativas locais (planilhas e banco de dados).

A implantação do projeto de gerenciamento por processos ocorreu em duas etapas distintas. Inicialmente foi atacada a área de Business Control, responsável pela apuração do resultado por produto e segmento. Em razão da maior proximidade física e

profissional da equipe externa de gerenciamento por processos (e conseqüentemente do autor) com esta área, a mesma foi escolhida como piloto. Em julho de 1999, metas foram estabelecidas e a partir de então iniciou-se a análise do problema e dos subprocessos; os primeiros resultados começaram a aparecer em agosto.

Como todos processos da apuração de resultado estão ^{dependem} amarrados a contabilidade - ou seja fechamento local, o projeto foi expandido em meados de agosto para os subprocessos de fechamento contábil. Assim, no final de setembro, as duas frentes de abordagem do projeto estavam caminhando em conjunto.

Os resultados das melhorias propostas, em alguns subprocessos, começaram a surgir imediatamente. Os integrantes internos da equipe de gerenciamento por processos estavam realmente comprometidos com o planejado. Em outros casos os resultados demoraram a aparecer, pois o comprometimento da equipe era menor devido ao foco em outros projetos (principalmente integração dos bancos). Para estes, o sucesso de outros subprocessos foi fundamental para estimulá-los.

As melhorias de processos propostas nos primeiros planos de ação, em alguns casos, não foram suficientes para o atingimento total das metas. Mesmo assim, as contramedidas iniciais foram responsáveis por grande parte das melhorias; após a execução destas cada subprocesso encontrava-se muito próximo da meta final. Deste modo, para alguns processos foram necessários um segundo ou terceiro ^{em} giro do PDCA. Nos Capítulos seguintes, após a análise do subprocesso, são listadas as principais contramedidas de melhoria; os planos de ação completos são apresentados no Apêndice B.

6.3 Introdução a análise e melhoria do processo crítico

Como já comentado anteriormente, o processo de apuração de resultado é a composição de três subprocessos que são realizados mensalmente conforme a Figura 5.2. Os subprocessos de fechamento contábil são responsáveis pelo atendimento das obrigações legais do Banco, bem como por reportar seu resultado para matriz. O outro subprocesso é a apuração de resultado por produto e segmento, fundamental para fornecer

informações para os gerentes, diretores e presidente, com relação aos negócios do Banco.

Em função da aquisição do Banco Real e do Bandepe, a apuração de resultados vive uma fase em que parte do processo é realizada separadamente para cada banco, outra parte é realizada uma única vez para todos e uma terceira parte só é realizada para o que fora o grupo ABN AMRO antes das aquisições. A integração dos bancos é lenta e gradual, sendo a previsão de término na Controladoria o final do ano 2001, quando todos seus processos estiverem uniformizados e, principalmente, o sistema contábil unificado. Até então, a Controladoria terá que cumprir com suas obrigações e atender seus clientes concomitantemente com o processo de integração.

Mesmo convivendo com a integração dos bancos e com tudo que isto implica (conforme descrito no Capítulo 2), melhorias devem ser realizadas no processo de apuração de resultados a fim de atender a necessidade dos clientes. É importante ressaltar que os planos de ação têm o objetivo de melhorias imediatas, uma vez que as metas impostas pelos clientes têm prazo até dezembro de 1999. Ações para integração dos bancos não são o foco imediato, pois estas não influenciam o atendimento das necessidades dos clientes no momento.

Os capítulos seguintes apresentarão em detalhe os três subprocessos que compõem a apuração de resultados, as propostas de melhoria e os resultados obtidos, da seguinte maneira:

- Fechamento Local – dividido em fechamento contábil de cada banco: ABN AMRO, Real e Bandepe.
- Fechamento Head Office (HO) – dividido em dois: ABN (grupo antes da fusão) e Real e Bandepe (bancos adquiridos com a fusão).
- Apuração de resultado por produto e segmento – realizado somente para o ABN, dividido em receitas, despesas e custos.

CAPÍTULO 7 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: FECHAMENTO LOCAL

7.1 Introdução

O processo de fechamento contábil local do Banco tem por objetivo apurar contabilmente o resultado mensal de cada empresa, calcular os impostos e contribuições a serem pagos e por fim consolidar o resultado para reportar ao Banco Central. Este processo também fornece uma interface para o Fechamento Head Office. Devido a fusão dos três bancos, este processo, é feito atualmente de maneira diferente para cada unidade.

7.2 Fechamento Contábil do ABN AMRO Bank

Durante o mês, as diversas áreas operacionais contabilizam as transações realizadas quotidianamente. Estas áreas têm até o segundo dia útil do mês seguinte o dever de lançar as operações no sistema contábil. A partir do terceiro dia útil a Controladoria inicia o seu fechamento. Este consiste em conferir os lançamentos das áreas operacionais no sistema, calcular a provisão para devedores duvidosos (PDD) e os tributos (PIS, COFINS, Imposto de Renda e Contribuição Social).

Em determinadas situações as áreas operacionais levam mais de dois dias para dar entrada a todas transações no sistema contábil. Nestes casos, deve-se entrar com um pedido de abertura do sistema (abertura de Round) fora do período permitido, junto a Controladoria, para que os acertos necessários sejam executados. Rounds também são abertos quando a Controladoria detecta erros contábeis durante a apuração de resultados. A abertura de um Round faz com que todo o processo de apuração de resultado, para a empresa em questão, seja refeito.

Os lançamentos das operações de leasing têm até o quarto dia útil para entrar no sistema contábil. Isto porque leasing é um dos principais produtos do Banco, movimentando grande quantidade de recursos. Adicionalmente, os sistemas que tratam de leasing disponíveis no mercado têm dificuldades em calcular todas suas particularidades e exceções.

Melhoria do processo

A etapa de análise do fenômeno para o fechamento contábil do ABN limitou-se a macro fluxogramação do processo, onde pôde-se analisar as etapas que demandavam mais tempo. A reunião de melhoramento e reformulação do processo de fechamento local do ABN apontou para duas causas principais, já comentadas durante a descrição deste processo: a demora do fechamento da empresa de leasing e o excesso de aberturas de Rounds. Estas duas causas condiziam com a análise do fenômeno pois eram causadoras de retrabalho e de demora no início do processo. Interessante, nesta avaliação do processo, foi o levantamento de outras cinco causas que pouco chamavam atenção da gerência e daqueles que não participam do cotidiano do processo. Estas sete causas levantadas e as contra-medidas adotadas para cada estão descritas na Tabela 7.1.

Tabela 7.1: Causas e contramedidas para o fechamento contábil ABN

<i>Causa</i>	<i>Contra-medida</i>
<i>Demora no fechamento da leasing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer cronograma de fechamento com o Consumer Banking (área responsável) • Automatizar o cálculo de impostos
<i>Erros nas áreas operacionais ocasionando abertura de Rounds</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir política para abertura de Rounds • Tabular erros gerados pela áreas operacionais
<i>Atraso na impressão dos balancetes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar impressão do balancete no próprio local • Emitir relatórios de saldo contábeis comparativos e inconsistentes
<i>Exceso de tarefas sobrepostas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir regras de atendimento às demandas
<i>Processos manuais de tributos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar o cálculo de impostos das companhias

Falta de automação na emissão de relatórios e análise de balancetes devido a falta de especificação de ferramentas

- Analise do processo no Banco Real a fim de padronizar os procedimentos e especificar as mesmas rotinas do para as empresas ABN
- Solicitar eliminação de quebras por agências no balancete de saldo médio emitido pelo sistema GL (contábil)
- Solicitar disponibilização, no padrão COSIF, do relatório do sistema GLM (contábil gerencial)
- Solicitar disponibilização de software BO para obtenção de "banco de dados - informações do sistema GL " e instalação no sistema GLM em mais um micro.

Excesso de retrabalho devido a falta de treinamento

- Elaborar check list das rotinas de fechamento e disponibilizá-las aos usuários
- Estabelecer ordem sequencial de fechamento das empresas holdings para a contabilização da equivalência patrimonial
- Treinar a expedição de relatórios
- Treinar utilização do software Easy Way (impostos)

(elaborada pelo autor)

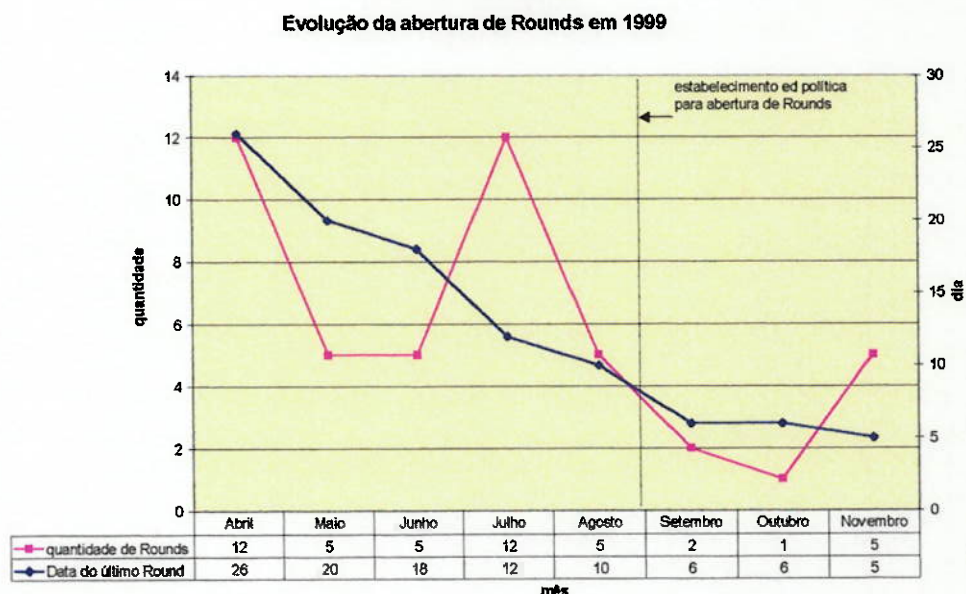
Resultados Obtidos

Os principais ganhos ocorreram em função da contramedida que definiu uma política para abertura de Rounds. Assim, valores relativamente pequenos, que não afetassem o resultado final do Banco, não seriam lançados no sistema contábil após a data estipulada pela contabilidade (2º dia útil). Estes acertos deveriam ser realizados somente no mês seguinte. Inicialmente a adoção desta contramedida, frente à realidade do Banco até então, parecia ser extremamente radical e inflexível, pois não seriam mais tolerados erros nas áreas operacionais. Entretanto, esta acabou implicando em um maior cuidado das áreas operacionais. A Figura 7.1 mostra a evolução da quantidade de Rounds abertos e da data do último Round aberto por mês.

Vê-se que, a partir de setembro, a data do último Round não ultrapassou o dia 6. Mesmo em novembro, quando houve um maior número de Rounds abertos. Ou seja o 4º dia

útil, quando a área operacional da empresa de leasing está entrando com seu resultado no sistema contábil. A demora do fechamento operacional deste produto foi uma das principais causas levantadas, entretanto o sistema que trata de leasing não consegue disponibilizar o resultado contábil em data anterior. Assim, sempre haverá um Round aberto no 4º dia útil, para que seja lançado o resultado de leasing do Banco.

Figura 7.1: Evolução da abertura de Rounds durante o fechamento



(elaborada pelo autor)

Os funcionários responsáveis pelo fechamento contábil do ABN ressaltaram que outras contramedidas também foram importantes, entre elas a disponibilização dos balancetes no próprio local e a redistribuição de tarefas. Anteriormente, os balancetes das empresas eram impressos pelo computador de grande porte e disponibilizado a área. Com a mudança para o prédio do Real e inversão de prioridades da produção, o horário de disponibilização passou a ser inadequado, impossibilitando o aproveitamento do dia. A solução para este problema foi a criação de uma rotina que imprimisse os balancetes na própria área, antes do início do expediente.

A redistribuição de tarefas acabou aperfeiçoando não somente o processo de fechamento do ABN, mas também o do Real. Com a equalização do trabalho por

funcionário, foi possível deslocar pessoas entre estes dois processos, obtendo ganhos significativos também para os funcionários.

A evolução da data de fechamento contábil do ABN é mostrada no indicador encontrado no Apêndice A.

7.3 Fechamento Contábil do Banco Real

A contabilidade do Banco Real anteriormente a fusão era dividida de acordo com a natureza das empresas. O fechamento ocorria separadamente para as empresas de serviços, agências do exterior, cartões de crédito, CRCI (Companhia Real de Crédito Imobiliário), DTVM (Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) e para o Banco em si.

A partir do início de 1999, em decorrência da fusão, as empresas não financeiras passaram a ter seu fechamento em conjunto com as do ABN. Em setembro de 1999, a CRCI e a empresa de cartões foram incorporadas ao Banco, sendo estes processos de fechamento praticamente eliminados. Nesta mesma época, com exceção de uma, todas agências do exterior foram extintas e seu fechamento passado a área de Comércio Exterior, sob outra diretoria.

Desta forma o fechamento contábil do Real limita-se ao Banco, DTVM e empresas de serviços. As duas últimas têm processos contábeis muito simples, sendo o resultado apurado de imediato. Assim, pode-se resumir o fechamento contábil do Real ao próprio banco. Este processo é iniciado no terceiro dia útil, quando todas as agências terminam de computar seus resultados no sistema contábil. A partir de então é calculada a equivalência dos investimentos. Entre o terceiro e o quarto dia útil do mês são elaboradas duas consistências antes de se chegar ao resultado final. Estas são constituídas de digitação complementar no sistema contábil e da elaboração de uma prévia do resultado que serve de base para o cálculo de impostos. Assim, após todas informações terem sido registradas no sistema, refina-se o resultado e o cálculo de impostos.

Estando o resultado fechado, relatórios gerenciais são elaborados para a análise. Caso necessário, uma última correção é realizada no sistema contábil antes de se disponibilizar os números para a alta gerência, diretoria e para a fase seguinte do processo, o fechamento Head Office.

Diferentemente do ABN, o sistema contábil do Real não é fechado para lançamentos. Assim, durante o processo de fechamento é necessário elaborar diversas consistências e digitar dados manualmente.

Melhoria do processo

A análise de fenômeno no fechamento local do Real identificou que a reestruturação do processo deveria ser feita somente para o fechamento do Banco. As empresas de serviços e a DTVM estavam fechando dentro da meta e a CRCI e a cartões deixaram de ser fechadas em separado, passando a ser tratadas como insumos para o fechamento do Banco.

Apesar de no processo do Real não existirem Rounds como no ABN, existem lançamentos que ocorrem fora do prazo estipulado. Esta causa do atraso no fechamento foi apontada como uma das prioritárias. A Tabela 7.2 ilustra as causas identificadas e as contra medidas propostas.

Tabela 7.2: Causa e contramedidas para o fechamento contábil Real

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Crítérios de integração com o sistema TR (pré-contábil) inadequados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o critério de fechamento da consistência no 2º dia útil sem considerar acertos do último movimento do mês • Analisar a possibilidade de utilizar TR do último dia do mês anterior para fechamento
<i>Acertos manuais dos órgãos da administração fora do prazo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir política mais rigorosa no cumprimento de prazos • Elaborar itens de controle
<i>Ausência de rotinas contábeis não automatizadas na CRCI e batimento de saldos entre relatórios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar viabilidade de automatizar batimento dos relatórios E29, E122, E18 • Definir cronograma para execução e implantação de rotinas automatizadas

<i>Relatórios gerenciais repetitivos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Reavaliar a necessidade da elaboração dos relatórios, adotando modelos mais práticos e úteis.
<i>Falta de cronograma para entrega dos relatórios</i>	<ul style="list-style-type: none">• Identificar todos relatórios e seus fornecedores, bem como as datas de recepção• Estabelecer cronograma e implantar
<i>Equipamentos obsoletos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Em conjunto com IT (departamento de tecnologia da informação), identificar as estações de trabalho que necessitam de configuração mais veloz, propondo a troca.

(elaborada pelo autor)

Resultados obtidos

Assim como no fechamento local do ABN, no Real o estabelecimento de uma data limite para lançamentos contábeis foi o responsável por grande parte dos ganhos. A contramedida neste caso foi mais elaborada, pois deveria considerar a movimentação de todas agências do banco. Antes mesmo do projeto de gerenciamento por processos ser estabelecido, um projeto piloto que antecipava o fechamento operacional do 3º para o 2º dia útil já havia sido implantado. Este piloto foi estendido a todas as agências em setembro. Nesta mesma data, uma política mais rígida de lançamentos no sistema contábil após o 2º dia útil foi implantada nas áreas pertinentes.

A reavaliação dos relatórios gerenciais, produzidos neste processo, foi outro ponto de melhoria. Após a fusão dos bancos, está triagem nunca havia sido realizada. Assim, havia relatórios repetitivos e inúteis sendo produzidos, quando o foco deveria ser a apuração do resultado contábil.

Mesmo apresentando melhorias significativas, o processo de fechamento local do Real é muito instável (conforme indicador no Apêndice A). O resultado contábil é calculado dentro do prazo estipulado, no entanto, o número encontrado não é facilmente desdobrado. A explicação de variações significativas de despesas e receitas (Comments) faz parte da apuração do resultado e, sem ela, o envio do relatório para Amsterdã fica debilitado. A falta de explicação não impede a continuidade do processo, ou seja o fechamento HO, no entanto impossibilita o envio para a matriz.

A principal causa para este problema reside no sistema contábil do Real que não enxerga produtos. Até que os sistemas contábeis dos bancos estejam falando a mesma língua, haverá dificuldades em explicar as variações no resultado do Banco Real.

que n falta por produtos ???

7.4 Fechamento Contábil do Bandepe

Ao contrário do fechamento contábil do Banco Real e do ABN AMRO Bank, o fechamento do Bandepe ainda é realizado na sua antiga sede, em Recife. Assim, a Controladoria, situada no prédio da matriz em São Paulo, recebe suas informações fechadas para serem tratadas e reportadas para Amsterdã.

montar

A distância fez com que o autor não entrasse em detalhes na análise deste processo. Assim mesmo, a metodologia aplicada aos demais processos da apuração de resultados foi passada às pessoas responsáveis por este subprocesso e o projeto de melhorias foi implantado no banco.

Igualmente aos outros subprocessos do fechamento local, a contabilidade do Bandepe recebeu uma meta a ser cumprida. Os resultados foram monitorados a distância. Como o processo mostrou rápida melhoria (ver gráfico do indicador no Apêndice A), não foi objeto de preocupação entender as causas e contra medidas adotadas pela equipe do Bandepe.

CAPÍTULO 8 - REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO: FECHAMENTO HEAD OFFICE

8.1 Introdução

O processo de fechamento Head Office é responsável por transformar os números calculados de acordo com a legislação brasileira para os critérios exigidos pela matriz na Holanda. Desta forma este processo é a continuação dos fechamentos contábeis local do ABN, Real e Bandepe.

Em função da fusão e das diferentes situações dos processos de fechamento local, este processo também se encontra segmentado. Atualmente os números são reportados para a matriz em seis grupos diferentes:

- ♦ Grupo I – Banco Real
- ♦ Grupo II – Seguradora
- ♦ Grupo III – Empresas de serviços
- ♦ Grupo IV – Empresas do exterior
- ♦ Grupo V - Bandepe
- ♦ Grupo ABN – ABN AMRO Bank

Os grupos I, V e ABN são a continuação do processo de fechamento local do Real, Bandepe e ABN AMRO Bank respectivamente. O grupo II reporta o resultado da seguradora, que tem um processo de fechamento totalmente independente. Seu número não é processado pela Controladoria, somente reportado. As empresas de serviços são reportadas no grupo III, o número geralmente está pronto antes do terceiro ou quarto dia útil (portanto encontra-se dentro da meta). O grupo IV reportava o resultado das empresas do exterior; agora este resultado é reportado diretamente ao ABN AMRO do país em questão.

Apesar dos números serem enviados em seis grupos distintos, o processo de apuração destes é dividido em dois: o processo do que era o ABN antes da fusão e o processo que foi incorporado.

8.2 Fechamento HO do ABN

O fechamento contábil para a matriz consiste em adequar os lançamentos contábeis para os critérios holandeses. Assim todas as operações contabilizadas em COSIFs devem ser também contabilizadas em CBKs. O sistema contábil do ABN está adequado a fazer a contabilização simultânea. Assim, quando as áreas operacionais registram as transações do banco, a tradução de COSIF para CBK é realizada automaticamente.

Assim sendo, o fechamento HO para as empresas do ABN é simplificado. O processo consiste na conferência dos lançamentos das áreas operacionais, ajustes contábeis, cálculo de impostos e elaboração do Balanço (Balance Sheet) e Demonstração de Resultados (Income Statement). À matriz a contabilidade é apresentada de maneira diferente daquela utilizada para reportar ao Banco Central. Além das diferenças contábeis legais, para o grupo em Amsterdã não interessam algumas provisões de despesas, receita e outros artifícios contábeis. Assim, alguns ajustes são realizados durante o processo das áreas operacionais, fechamento local e HO. O cálculo de imposto também é diferenciado em função destes ajustes.

Este processo é realizado não só para as empresas não financeiras, leasing e banco do ABN AMRO, mas também para a empresa de Asset Management e para o escritório regional para a América Latina e Caribe - ROLAC (Regional Office for Latin American and Carebean).

Melhoria do processo

Sendo este processo a continuação natural do fechamento local do ABN, as melhorias neste último implicam em ganhos de tempo no primeiro. Ainda assim, aperfeiçoamentos internos ao fechamento HO ABN tiveram que ser encontrados na reunião de melhoria a fim de cumprir com a meta.

Este processo foi um dos poucos que pôde contar com o apoio da equipe de tecnologia da informação do Banco, pois antes mesmo do projeto de melhorias, já havia se especificado um sistema para cálculo de impostos e ajustes. Como o Sistema HO estava

em fase de aceite durante o início do projeto de gerenciamento por processos, vários itens do plano de ação fazem menção ao teste deste sistema.

Adicionalmente, foi levantada a falta de sintonia do trabalho realizado neste processo com outros da Controladoria. Assim, há diversas contra-medidas que propõem o estudo e a integração dos processos como relacionado na Tabela 8.1:

Tabela 8.1: Causas e contramedidas para o fechamento HO ABN

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta procedimento prático para cálculo dos impostos HO</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar preparação automática X estimativa X processo manual (Sistema HO)• Especificar sistema de cálculo• Analisar ocorrências relevantes dos fechamentos anteriores• Testar e implantar novo ambiente (Sistema HO)
<i>Falta critério formal para as análises</i>	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar duplicidade de tarefas entre áreas da Controladoria• Formalizar escopo das análises
<i>Falta de comunicação entre HO e outras áreas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar procedimentos para os fornecedores

(elaborada pelo autor)

Resultados Obtidos

O fechamento Head Office do ABN encontrou seus maiores ganhos nas melhorias do processo precedente: fechamento local do ABN. Apesar de um plano de ação ter sido elaborado e todas contramedidas executadas, a redução do prazo de entrega do resultado para a matriz ocorreu, em grande parte, em função da melhoria do processo contábil local. Como os insumos para o fechamento HO do ABN começaram a estar disponíveis mais rapidamente, o processo também passou a ser concluído com antecedência.

As contramedidas propostas para este processo, apesar de não serem responsáveis integralmente pelos resultados obtidos, contribuíram para formalizar o procedimento padrão de sua execução.

8.3 Fechamento HO do Real e Bandepe

A apuração do resultado contábil do Banco Real e do Bandepe, anterior a aquisição pelo ABN AMRO Bank, limitava-se a atender as normas brasileiras. Assim, os processos instaurados terminavam no fechamento local. A partir do momento que ambos os bancos tiveram que reportar seus números para Amsterdã, foi necessário adequar seus processo de apuração de resultado contábil para as normas holandesas.

Atualmente os sistemas contábeis dos bancos não entendem CBK, sendo todas as transações contabilizadas somente em COSIFs. Em função da aquisição, um mapeamento dos COSIFs utilizados foi realizado apontando sempre CBKs correspondentes. Isto elimina a reclassificação durante os fechamentos. Entretanto, não são todos os COSIFs que têm CBKs correspondentes. Há casos em que os critérios contábeis divergem, havendo a necessidade de realizar um ajuste para reportar para matriz (Ajuste HO). No caso do ABN, estes ajustes são realizados diretamente pelas áreas operacionais quando lançam as operações no sistema contábil.

Os Ajuste HO para o Real e o Bandepe são realizados nesta etapa do processo. Antes de enviar o resultado para a matriz, ainda deve-se fazer uma reconciliação do patrimônio líquido em função destes ajustes.

Melhoria do processo

O fechamento HO do Real e do Bandepe foi ainda mais beneficiado pela implementação do Sistema HO. Desta forma, as contra-medidas a respeito no plano de ação para o ABN também impactam este processo. Em função do fechamento HO do Bandepe e Real ser um processo diferente, alguns ajustes extras necessitavam ser feitos no sistema.

Outras duas causas levantadas surgiram em comparação com processo do ABN. A primeira delas é a inexistência de data de corte (prazo) para envio dos números do fechamento local e o excesso de ajustes que ocorrem posteriormente ao envio do resultado. A segunda causa é a centralização dos ajustes HO. Como já visto, no ABN

estes ajustes ocorrem nas áreas operacionais. A Tabela 8.2 encontram-se as principais causas levantadas e suas contra-medidas para este processo

Tabela 8.2: Causas e contramedidas para o fechamento HO Real e Bandepe

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta sistema Head Office</i>	<ul style="list-style-type: none">• Concluir especificação e executar os testes de aceite
<i>Inexistência de data de corte</i>	<ul style="list-style-type: none">• Definir data de corte• Monitorar ajustes posteriores à data de corte• Discutir desvios do fechamento local - causas x efeito
<i>Centralização dos Ajustes HO</i>	<ul style="list-style-type: none">• Levantar ajustes e responsáveis para descentralização• Providenciar política contábil e treinamento• Acompanhar os resultados

(elaborada pelo autor)

Resultados Obtidos

A implantação do Sistema HO facilitou o cálculo de impostos para a matriz, a padronização dos ajustes contábeis e a manutenção de um histórico dos fechamentos anteriores. No primeiro mês em que o fechamento foi realizado com o sistema, o tempo de processamento foi grandemente reduzido; o número foi apresentado inicialmente à presidência na data prevista pela meta estabelecida para dezembro.

No entanto, esta melhoria mostrou outra fragilidade do processo: a falta de flexibilidade para alteração do número (a mesma deficiência do processo de fechamento local do Real comentada no item 7.3.2).

Antes de enviar o resultado para Amsterdã, o presidente do Banco no Brasil avalia o número e, dependendo da situação, aponta alterações a serem feitas. Estas são geralmente correlacionadas a reversão de provisões a fim de manter uma linearidade do resultado ao longo do ano. Ao pedir tais modificações, o processo deve ser flexível o suficiente para que em algumas horas sejam realizadas as movimentações necessárias.

Como o processo de fechamento do ABN aponta o resultado também por produto, a alteração do número, quando requisitada, ocorre rapidamente. Isto porque é fácil

localizar como as receitas ou as despesas compõem o resultado final. A ausência desta visão para o Bandeje e Real, faz com que os acertos finais sejam demorados.

Em outubro, mês de implantação do Sistema HO, o número do Real estaria pronto para ser reportado para a matriz no dia 11 pela manhã. Após a revisão do presidente, uma alteração foi solicitada, sendo o resultado enviado somente no final do dia 13 (vide indicador no Apêndice A).

Essa fragilidade do processo fez com que fosse incorporada ao plano de ação uma nova medida: elaboração de prévias do resultado HO do Real durante o fechamento contábil local. Assim, o presidente e o diretor da Controladoria teriam uma idéia do número ao longo do processo de fechamento, sendo eventuais alterações antecipadas.

**CAPÍTULO 9 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO
CRÍTICO: APURAÇÃO DE RESULTADO POR PRODUTO E
SEGMENTO**

9.1 Introdução

O processo de apuração de resultado por produto e segmento ocorre em paralelo ao fechamento contábil. Na realidade, ambos processos são maneiras distintas de enxergar o resultado. É fundamental quando apurando o resultado por produto e segmento que o número final seja o mesmo que o resultado contábil para a matriz. Como este processo tem finalidades gerenciais e não legais, a integração dos três bancos ocorre de maneira mais lenta. Atualmente somente o ABN AMRO Bank tem esta visão de maneira detalhada do resultado.

A partir do segundo semestre de 1999 o resultado do Real começou a ser quebrado com uma visão semelhante através da adaptação de um produto já existente no banco, o Resultado Efetivo. A compatibilização deste produto com o existente no ABN ainda está em fase de estudo. Um dos principais problemas desta adaptação se encontra no fato do número do Resultado Efetivo não estar em completo acordo com o resultado contábil do banco. Como ambos foram desenhados em paralelo para fins distintos, nunca houve a preocupação de que apontassem para o mesmo número.

Desta maneira, o processo de apuração de resultado por produto e segmento tratado aqui se refere unicamente àquele que já existia no ABN antes das aquisições.

com fusão
Como no fechamento local, este processo se inicia a partir do fechamento das áreas operacionais, ^{no} segundo dia útil do mês. A partir de então começa-se a calcular o resultado por produto com base nas interfaces enviadas com as transações por produto. A apuração de resultado por produto é realizada frente a maneira pela qual trabalha o Operacional e conseqüentemente enviam suas interfaces: Consumer Banking, Corporate Banking, Comércio Exterior e Tesouraria. Há ainda uma quinta área que apura o resultado do produto Institucional. Esta não vê produtos do Banco que são vendidos aos clientes, mas objetos de receita e despesa inerentes a qualquer empresa (venda de ativos fixos, pagamento de impostos e números que não têm identificado o produto). Desta maneira, o número institucional só é fechado após todas as outras áreas estarem com seus resultados já apurados.

O resultado apurado por produto é posteriormente fracionado por segmento de mercado. Esta operação é realizada de acordo com a natureza do produto e do cliente.

O processo de elaboração do SPR (produto deste subprocesso) é composto basicamente pela recepção das interfaces das áreas operacionais, batimento deste resultado com o número contábil, cálculo do resultado por produto e segmento e carga no sistema CMP (sistema base para o SPR). Por fim os produtos que apresentarem resultados muito discrepantes com o do mês anterior devem ter essa variação explicada (Comments por produtos). Esta posteriormente deve ser convertida para CBK, pois a matriz não entende produto. Cada CBK pode ser composto por um ou mais produtos.

Este processo descrito corresponde a apuração das receitas do Banco (Sign Off de Receitas). No SPR entram também os custos alocados por produto, que depende do fechamento de receitas e despesas.

A apuração das despesas (Sign Off de Despesas) é também iniciada com a recepção de interfaces apontando os gastos das áreas de apoio e de negócios no mês anterior. Ainda são recebidas outras interfaces que são chaves de rateio para despesas institucionais. O resultado deste processo é a alocação de despesas por centros de custo disponibilizada no sistema EOL – Expenses on Line.

O processo final antes da consolidação e disponibilização do SPR é a apuração dos custos por produto (Sig Off de Custos), quando a despesa total é rateada com critérios específicos para cada produto. Como estes critérios dependem, entre outros, do volume financeiro, receita e volume de operações, são seus insumos o sistema CMP (receitas) e EOL (despesas).

O processo de elaboração do resultado por produto e segmento é um processo grandioso que envolve diversas pessoas e tempo. Assim, antes mesmo da reunião para melhoria e reformulação do processo realizou-se um desdobramento para melhor abordá-lo. Inicialmente decidiu-se quebrar e estudar em separado o processo de fechamento (Sign Off) de receitas, despesas e custos, uma vez que os dois primeiros são insumos para o terceiro. Esta divisão, no entanto, ainda não é adequada para o subprocesso de receitas, que é composto de diversos pequenos fechamentos de acordo com agrupamento de

produtos. Assim, demembrou-se também o fechamento de receitas por produto e segmento. Banking, Corporate Banking, Tesouraria, Comércio Exterior e Instituições Financeiras. Os processos de fechamento por produtos ocorrem praticamente independentemente. Por isso, outros não há objeção em realizar esta segmentação.

9.2 Sign Off Receitas

Apesar do fechamento de receitas por produto e segmento ter particularidades para cada grupo de produtos, sua fórmula é idêntica para todos. A Figura 9.1 ilustra o fluxo do fechamento.

Deu fórmula ??

Figura 9.1: Fluxo do fechamento de receitas



(elaborada pelo autor)

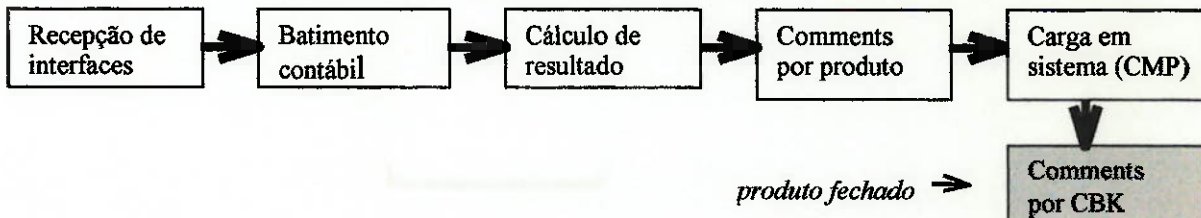
Anteriormente ao projeto de gerenciamento por processos, considerava-se o produto fechado a partir do momento em que seu resultado estava calculado. Este conceito de Sign Off estava gerando muita margem a dúvida, pois como não havia um marco ou um fato para comprovar o fechamento, sendo viável alterar o número até que todos os outros produtos estivessem fechados e carregados no sistema.

Outro problema era a elaboração dos Comments por CBK, essencial para enviar o resultado do país para Amsterdã. Após todos os produtos fechados, um analista era responsável por identificar e explicar todas grandes variações.

Frente a esta situação, o proprietário do processo reformulou o conceito de Sign Off. A partir de então, um produto só seria considerado fechado se os Comments por produto e a carga no sistema estivessem realizados. Adicionalmente, o analista do produto deveria também realizar os Comments por CBK. Esta contramedida, tomada somente com base na análise do fenômeno, antes mesmo das reuniões de melhoria e reestruturação do

processo, eliminou as alterações excessivas do resultado e o trabalho de garimpo para elaboração dos Comments por CBK. A Figura 9.2 mostra o novo processo:

Figura 9.2: Fluxo modificado do fechamento de receitas



(elabora pelo autor)

Já utilizando esta nova definição foram realizadas as reuniões para a melhoria do fechamento de cada grupo de produtos.

9.2.1 Consumer Banking

O fechamento do Consumer Banking é impactado, assim como o fechamento local, pelos produtos de leasing*. De todos os produtos fechados neste processo, leasing é sempre o último. Desta forma, este foi o foco principal da análise de processos do fechamento dos produtos do Consumer Banking.

As principais causas levantadas envolviam a falta de conhecimento do processo como um todo pelos envolvidos e o atraso no fechamento da área operacional. Esta última se encontra em um momento transitório no qual o sistema de contabilização do produto está sendo migrado (Disoft para LSG). Até que a migração termine os insumos para o fechamento continuarão chegando fora do prazo desejável.

A Tabela 9.1 apresenta as principais causas e suas contramedidas para o fechamento de receitas do Consumer Banking.

* A leasing pode ser vista tanto no fechamento local como na apuração do resultado por produto e segmento pois além de ser um produto é também uma empresa. Assim no fechamento local é tratada a empresa e aqui o produto.

Tabela 9.1: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas do Consumer Banking

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta de acompanhamento das prioridades das atividades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar prioridades aos analistas de produto e explica-las • Fazer cronograma dessas atividades p/ o fechamento
<i>Falta de Back Up / documentação insuficiente dos processos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar a documentação com as críticas anotadas no processo de fechamento do mês
<i>Arquivo de depósito judicial é disponibilizado somente no 5º dia útil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar data prevista para envio do arquivo p/ fechamento. Caso a previsão não atender, propor à área do Consumer, a utilização do arquivo do mês anterior. • Calcular o funding no 4º dia útil (data recebimento da interface LEAMISZZ)
<i>Falta de acompanhamento do processo de migração do sistema Disoft para o LSG</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer reunião com o Consumer Banking • Divulgar a conclusão p/ os analistas.
<i>Demora na geração / disponibilização da interface Leamiszz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar status de quando será concluída a migração para o sistema LSG • Solicitar avaliação de tempo de processamento da interface com a migração da carteira para o LSG. • Solicitar a antecipação da interface dos contratos migrados.
<i>Demora do fechamento contábil operacional da leasing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar o envio da informação de estorno de apropriação dos créditos em atraso e creli, inclusive depósitos judiciais, no 3º D.U. • Redirecionar a conferência contábil da planilha de ajuste a valor presente • Solicitar o envio da informação de parcelas vencidas e não pagas no 3º D.U.
<i>Demora no envio de arquivos de veículos apreendidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ao operacional que se analise a alteração de data limite das filiais para enviar os ajustes manuais (reduzir em dois dias úteis). • Proposta consequente: solicitar à área de Planejamento do Consumer que envie o preço médio no último dia do mês.
<i>Planilhas de consolidação de sign-off do produto Leasing é manual (Resultado e PDD)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver formulário / query para consolidar as informações do sign-off (todos os produtos do Consumer utilizarão o mesmo sistema)

Cálculo do funding durante o período de fechamento (3º dia útil)

- Testar o cálculo com a base do arquivo disponibilizado em 29/09 (base setembro)
- Incluir como procedimento, a solicitação de arquivo, antes do encerramento do mês

Contabilização do ajuste do Leasing Corporate operacional ocorre no 4º dia útil

- Solicitar que o ajuste seja lançado até o 3º D.U.

(elaborada pelo autor)

D.U.
dia útil

Resultados Obtidos

O processo de fechamento do Consumer Banking é um dos mais complexos e segmentados de todo o Sign Off de receitas. Como cada produto tem sua particularidade, os analistas responsáveis criaram ao longo do tempo planilhas dedicadas. Em função disto, muitos processos que poderiam ser realizados em conjunto, eram executados em paralelo diversas vezes. Através da análise do fluxo dos processos, estabeleceram-se padrões a serem obedecidos por todos produtos do Consumer Banking que resultaram posteriormente em um banco de dados único.

A partir de agosto, com previsão de término em novembro, começou-se a desenvolver um sistema - banco de dados - que realizasse grande parte do fechamento, padronizando as ações. Os ganhos na área aconteceram de forma progressiva pois mês a mês foi-se desenvolvendo e utilizando mais recursos deste sistema. Concomitantemente com o sistema desenvolvido a área foi se estruturando de forma a equilibrar e padronizar as tarefas dos analistas. O ganho deste subprocesso ao longo do tempo é apresentado no Apêndice A.

9.2.2 Corporate Banking

Durante a análise de fenômeno da apuração de resultado por produto e segmento constatou-se que o fechamento dos produtos do Corporate Banking se encontrava muito próximo da meta. Desta maneira, em uma primeira instância não se prosseguiu com planejamento para melhoria deste processo.

9.2.3 Tesouraria

O processo de apuração do resultado da tesouraria encontrava três etapas críticas: os produtos de Títulos Públicos e Swaps e a consolidação do resultado. A análise do processo, para estes três pontos, verificou que faltava um padrão definido para a apuração do resultado. Assim, além do processo não ser otimizado, muito trabalho manual ocorria para chegar ao resultado dos produtos da Tesouraria. As causas e contramedidas encontradas para este processo estão relacionadas na Tabela 9.2.

Tabela 9.2: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas da Tesouraria

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta de processo otimizado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a possibilidade de recebimento de arquivos do Sistema Produto para checagem automática. • Definição da arquitetura do sistema: definição do banco de dados, tela de input manual, tela de cadastramento do objetivo, tabela de índices/feriados, interfaces. • Definição e programação dos cálculos a serem executados. • Checagem automática entre Sistema Produto X Access. • Automação do batimento contábil por veículo legal.
<i>Falta de acompanhamento diário dos produtos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar a atual planilha / pulverizar input de dados. • Elaborar planilha para checagem automática. • Automatizar o batimento contábil por veículo legal. • Rodar sistema MIS data base 20 de cada mês ou 1o. dia útil subsequente.
<i>Falta de análise de todos os campos existentes nas interfaces recebidas / geradas pelos diversos sistemas (BIS, MIS, RES, Excel, Access)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as informações contidas em todas as interfaces recebidas/geradas. • Eliminar recálculos / trabalhos manuais
<i>Elevado tempo na marcação das operações de swaps que compõem estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pulverizar a atividade de marcação dos swaps ao longo do mês.

(elaborada pelo autor)

Resultados obtidos

Muitas ferramentas eram utilizadas para a execução do processo; além de dois sistemas dedicados ainda eram utilizadas planilhas, bancos de dados e processos manuais. Um dos analistas da área foi envolvido na unificação destas ferramentas. O resultado deste esforço foi a redução de uma rotina de processamento de 5 horas para alguns minutos. Além de facilitar o processo de fechamento, alguns produtos passaram a ter seu resultado calculado diariamente. Desta maneira, somente aqueles produtos que não tem interface diária têm seu resultado calculado durante o fechamento, os outros são processados rapidamente todos os dias.

A evolução do prazo de fechamento deste subprocesso encontra-se no Apêndice A.

9.3.4 Comércio Exterior

Este processo apura o resultado de duas famílias de produtos: Foreign Exchange e Trade Finance. A análise do fenômeno mostrou que aqueles de Foreign Exchange se encontravam próximos a meta. Adicionalmente, melhorias de processo nos produtos de Trade Finance viriam também ajudar a apuração de resultado deste. Portanto, somente a parte do processo envolvendo os produtos de Trade Finance foi analisada.

Durante a análise do processo observou-se que muito tempo era despendido em tratamento de interfaces devido a má especificação destas. Outra causa que chamou bastante atenção foi a falta de independência na análise; ou seja a distribuição desigual das tarefas entre os analistas. Estas causas e outras com suas contra-medidas se encontram na Tabela 9.3.

Tabela 9.3: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas dos produtos de câmbio

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta de produto Sysin Câmbio para operações de Pré-Pagamento sem garantia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as reais necessidades para apuração do resultado do produto pré-pagamento • Reunir com operacional para apresentar as necessidades e corrigir inputs do pré-pagamento no sistema Sysin • Deletar operações duplicadas do produto 47 do Sysin
<i>Falta informação das comissões off-shores na interface</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as reais necessidades da inclusão das comissões off-shores por operação na interface • Reunir com operacional para apresentar as necessidades e passar lay-out desejado do arquivo.
<i>Interfaces precisam ter receita off-shore recalculadas e as parcelas c/ principal repetido eliminadas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar o link da planilha pool rate e a interface do contábil para as comissões locais • Acertar o cálculo das receitas off-shores • Eliminar parcelas repetidas acertando o valor do principal da operação. • Acertar lay-out de carga do arquivo no CMP
<i>Falta independência na análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar todos os produtos existentes c/ seus atributos específicos • Distribuir os produtos entre os analistas • Separar interface Pool Rate por analista • Treinar / Transferir analistas para novas atividades
<i>No. elevado de DE PARAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir para receber interface pool rate, MI e contábil 5 dias úteis antes do fechamento • Realizar os DE PARAS antes do fechamento • Verificar viabilidade junto à tecnologia de automatizar DE PARAS

(elaborada pelo autor)

Resultados obtidos

Neste caso todas as contramedidas foram de extrema importância para a redução do prazo de processamento (conforme mostra o indicador no Apêndice A). Inicialmente reuniu-se com a área operacional para estabelecer padrões para o envio de interfaces.

Esta reunião, que se mostrou importante para firmar um contato próximo entre cliente e fornecedor, mostrou que vários itens requisitados nas interfaces já eram fornecidos, mas não eram utilizados por falta de conhecimento.

Com as interfaces adequadas ao processo, os funcionários foram divididos de forma que cada um apurasse o resultado de um grupo específico de produtos, equilibrando as tarefas. Anteriormente havia uma sobrecarga de alguns funcionários.

A automação de tarefas repetitivas através de macros em bancos de dados e planilhas reduziu o tempo inicial de recepção das interfaces, facilitando e antecipando o trabalho de apuração do resultado e batimento contábil.

A contramedida mais eficiente foi a antecipação do processo de apuração do resultado. Ao invés de iniciar o processo no início do mês, a equipe solicitou que prévias das interfaces fossem enviadas 5 dias úteis antes do término do mês. Assim, o resultado prévio é apurado e ao iniciar o fechamento no início do mês, deve-se contemplar somente as operações dos últimos dias.

9.2.5 Institucional

O fechamento dos produtos institucionais tem a função de casar o fechamento por produto com o resultado do fechamento HO. Assim este é o último produto a fechar e depende do resultado final do país apurado. Como a execução deste processo se dá distante do fechamento HO, muitas informações são perdidas ou demoram a chegar.

Tendo este retrato em mente, chegou-se a conclusão durante a análise de fenômeno e de processo que o fechamento do institucional não tem um fluxo definido e ocorre muito distante de outros processos fundamentais para sua realização. Estas e outras causas levantadas estão apresentadas junto com suas contra-medidas na Tabela 9.4.

Tabela 9.4: Causas e contramedidas para o fechamento de receitas de produtos institucionais

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Discussões / Decisões do produto institucional sem o analista</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar do Fechamento HO • Convidar analista formalmente para participar das discussões.
<i>Falta de fluxo definido para o produto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as informações relevantes para a elaboração do fluxo • Reunião com as partes envolvidas no processo para a apresentação e implementação do fluxo.
<i>Plano de Contas não é único (considerando Local e HO)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, por Veículo Legal, quais as contas Cosifs que apresentam divergências • Estabelecer com Accounting Pololicy prazo para implantação do Plano Único de Contas.
<i>Existência de contas no ABN com status de "converte" e "não converte".</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião para estruturar o plano de ação, referente a migração do HO do ABN para o HO Real. • Elaborar relatório que faça tratamento de 100% das contas, de forma automatizada.
<i>Falta de interface/automatização dos arquivos do Institucional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar planilhas do Institucional • Verificar a possibilidade de recebimento do relatório HO, em arquivo TXT.
<i>Descasamento SRP x Relatório HO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da real existência da causa , por veículo legal e por mês • Elaborar procedimento para evitar o descasamento do relatório HO e o SRP

(elaborada pelo autor)

Resultados obtidos

Em sendo o último produto a fechar, sempre que os demais produtos apresentarem ganhos, o institucional também melhora. Assim, as contramedidas que influenciam todas as células de receitas, impactam os produtos institucionais (indicador deste subprocesso encontra-se no Apêndice A).

Além dos ganhos em função do fluxo natural do fechamento, não houve melhorias significativas no processo deste produto. As contramedidas propostas não tiveram prioridade de execução até novembro em função da integração dos bancos. A partir de

então, como sugerido no plano de ação começou-se a definir um fluxo para este subprocesso e realizá-lo próximo ao processo de fechamento HO.

9.3 Sign Off Despesas

O processo de fechamento das despesas do Banco é um dos mais instáveis da Controladoria. Durante a análise de fenômeno, chegou-se a cogitar que este processo vinha cumprindo com a meta, salvo em algumas exceções. Após uma análise mais cuidadosa, notou-se que as exceções eram a regra, pois poucos foram os meses em que o processo foi executado dentro do prazo.

Durante a reunião de melhoria e reformulação do processo, foi observado que as aberturas de Rounds do fechamento contábil do ABN causavam um grande impacto. Adicionalmente, chegou-se a conclusão que o processo estava quase todo na cabeça de poucos funcionários. Com a fusão com o Real, estes foram alocados a projetos de integração, passando o processo para outras pessoas com pouco conhecimento e treinamento para sua realização.

Na Tabela 9.5 estão correlacionadas as principais causas levantadas e as contra-medidas propostas.

Tabela 9.5: Causas e contramedidas para o fechamento de despesas

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>Falta de norma para lançamentos contábeis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma norma para lançamentos contábeis após o último Round planejado • Rever a documentação do processo
<i>Excesso de processamento manual</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Montar uma interface dos lançamentos manuais • Rever a documentação do processo
<i>Falta de check list das informações adicionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Montar check list das informações adicionais do EOL • Rever a documentação do processo

(elaborada pelo autor)

Resultados obtidos

Com a documentação dos processos e o treinamento dos analistas envolvidos, este processo caminhou para a estabilização (os resultados são expressos pelo seu indicador no Apêndice A). Outro ponto de melhoria foi o comprometimento de toda Controladoria com suas metas. Assim, melhorias em outros processos impactaram positivamente o Sign Off de despesas.

9.4 Sign Off Custos

O processo de fechamento de custos por produto e segmento é o mais curto de todos. Uma vez fechados despesas e receitas o processo leva apenas algumas horas para ser completado. Este fato se dá devido a sua fase de preparação ocorrer durante a execução de seus antecessores. Durante esta etapa, planilhas de alocação do tempo trabalhado por produto e segmento (Time Sheets de custos) das áreas de apoio do Banco são recebidas, tratadas e importadas para o sistema MPC (sistema de rateio de custos). Caso estas planilhas não estejam no formato adequado, muito tempo é gasto para adaptá-las ao padrão do sistema. Assim, a única causa identificada para melhoria deste processo é o prazo e a qualidade da entrega destes Time Sheets, conforme mostra a Tabela 9.6.

Tabela 9.6: Causas e contramedidas para o fechamento de custos

<i>Causa</i>	<i>Contra-medidas</i>
<i>As time sheets não são entregues na data estipulada</i>	<ul style="list-style-type: none">• Selecionar os centros de custos mais críticos• Comunicar os responsáveis pela informação• Rever a documentação do processo

(elaborada pelo autor)

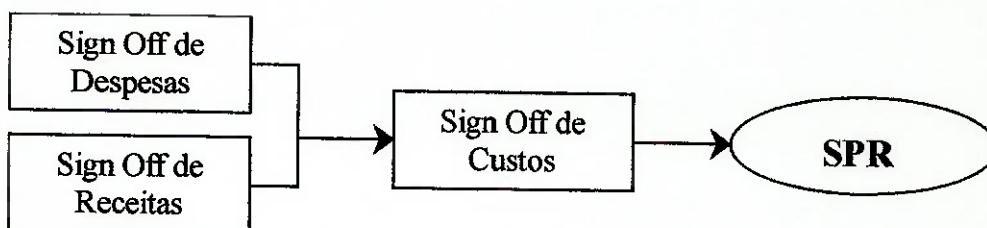
Resultados obtidos

As contramedidas estabelecidas para a melhoria deste processo estavam correlacionadas com a recepção de insumos. A conscientização dos fornecedores da importância de receber as interfaces na data prevista, fez com que a elasticidade do período de recepção

diminuísse. Assim, o trabalho de tratamento e adequação de insumos que anteriormente era realizado de maneira segmentada, passou a ser feito de uma única vez, otimizando o tempo.

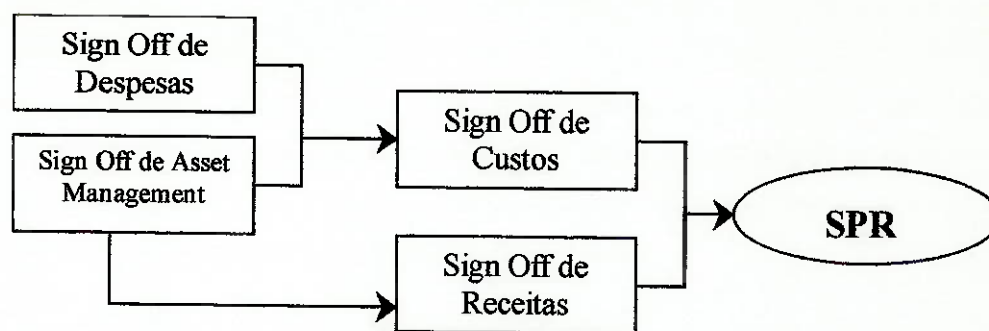
Apesar de melhorias em função das contramedidas propostas, o maior ganho do fechamento de custos ocorreu através da análise do fluxo do processo. Inicialmente esperava-se receitas e despesas estarem fechadas, para que as despesas de cada centro de custo fosse rateada por produto (Figura 9.3). O critério desse rateio dependia em alguns casos de receita ou volume financeiro. Uma análise detalhada do processo identificou que somente os centros de custos de Asset Management e mais outros dois centros de custos necessitavam do fechamento completo de receitas. Todos os outros tinham critérios fixos, dependendo exclusivamente das despesas. Assim, através de conversa com os gestores destes dois centros de custos, alterou-se o critério de rateio, eliminando a necessidade de esperar-se o fechamento de receitas. Para Asset Management não foi alterado o critério, a fim de alocar custos para esses produtos ainda necessita-se da receita destes produtos. Entretanto fechamento destes produtos ocorre antes do fechamento de despesas, não sendo um gargalo no processo. O novo processo esta desenhado na Figura 9.4.

Figura 9.3: Processo de fechamento do SPR anterior a melhoria do Sign Off de Custos



(elaborada pelo autor)

Figura 9.4: Processo de fechamento do SPR posterior a melhoria do Sign Off de Custos



(elaborada pelo autor)

CAPITULO 10 – CONCLUSÕES

10.1 Revisão geral

O presente estudo objetivou aplicar conceitos do gerenciamento por processos a Controladoria de um Banco. Assim, inicialmente foram tecidas considerações teóricas a respeito do tema que pudesse servir de referência à metodologia e à aplicação prática. Durante a Revisão Bibliográfica considerações e comparações foram traçadas a respeito de melhoria contínua e reengenharia de processos. Os conceitos destas duas vertentes do gerenciamento por processos serviram de base para os processos e subprocessos analisados sempre levando em consideração os aspectos que viabilizam sua operacionalização: as informações, a tecnologia da informação e os recursos humanos e organizacionais.

A teoria a respeito do gerenciamento por processos serviu de fundamentação para a metodologia que permitiu analisar os processos da área. Aquele considerado mais importante e crítico foi escolhido com o auxílio dos critérios de HAMMER; CHAMPY (1994) e da matriz Importância X Desempenho de SLACK (1993) para reformulação através da metodologia do PDCA (plan, do check, action).

O ciclo do PDCA permitiu que a equipe envolvida no dia a dia dos processos, auxiliada por uma equipe munida dos conceitos teóricos, se focasse nos subprocessos do processo crítico, estudando maneiras de otimizá-los. Assim, metas impostas pelos clientes da Controladoria serviram como guia para melhorias, sendo os esforços e os ganhos obtidos sempre voltados às necessidade destes.

O estabelecimento da meta forçou um desdobramento do processo crítico de forma que a melhoria de cada subprocesso implicasse na melhoria do todo. A análise do processo permitiu que as principais disfunções fossem remodeladas, eliminando os problemas. Em alguns casos reestruturações drásticas foram necessárias a fim de caminhar em direção ao cumprimento das metas.

Em alguns casos somente após alguns giros do PDCA chegou-se ao objetivo final. Em outros, a análise do fluxo do processo permitiu grandes guinadas em sua execução, permitindo o atingimento das metas. Independentemente da maneira pela qual a teoria e

a metodologia foram interpretadas, os processos foram aperfeiçoados e a maioria das metas atingidas já em novembro.

10.2 Análise do trabalho

O objetivo deste trabalho é a melhoria de processos através do gerenciamento por processos. O sucesso deste objetivo pode ser medido através da quantidade de metas atingidas. Apesar do prazo final para o cumprimento das metas ser dezembro, posterior a data de término deste estudo, a partir do cenário de novembro pode-se tirar conclusões a respeito do todo. Na Tabela 10.1, que retrata a posição das metas em novembro, OK representa que a projeção da meta para o mês foi cumprida, NÃO que a projeção para o mês não foi cumprida e o OK em verde que a meta final de dezembro foi atingida.

Tabela muito poluída

Tabela 10.1: Posição das metas da Controladoria em novembro de 1999

	Processo	Produto	Status				
			julho	agosto	setembro	outubro	novembro
1	Fechamento de receitas	Sign Off - Consumer	OK	NÃO	OK	OK	NÃO
2	Fechamento de receitas	Sign Off - Treasury	OK	OK	OK	OK	OK
3	Fechamento de receitas	Sign Off - Institucional	OK	OK	OK	OK	OK
4	Fechamento de receitas	Sign Off - Local Lending	OK	OK	OK	OK	OK
5	Fechamento de receitas	Sign Off - Asset	NÃO	NÃO	OK	OK	OK
6	Fechamento de receitas	Sign Off - FX	OK	OK	OK	OK	OK
7	Fechamento de receitas	Sign Off - Trade Finance	OK	OK	OK	OK	OK
8	Fechamento de Custos	SPR - Custos	NÃO	OK	OK	OK	OK
9	Fechamento de Despesas	EOL	NÃO	NÃO	NÃO	OK	OK
10	Fechamento Local	Local - Bandepe	-	OK	OK	OK	OK
11	Fechamento Local	Local - Real	-	OK	OK	NÃO	OK
12	Fechamento Local	Local - ABN	-	NÃO	OK	OK	OK
13	Fechamento HO	HO - Rolac	-	OK	OK	OK	OK
14	Fechamento HO	HO - Bandepe	-	OK	OK	OK	OK
15	Fechamento HO	HO - Real	-	OK	OK	NÃO	OK
16	Fechamento HO	HO - ABN	-	OK	OK	OK	OK

Total NÃO	3	4	1	2	1
Total OK	6	12	15	14	15
% OK	67%	75%	94%	88%	94%
Total de metas	9	16	16	16	16

Metas Atingidas	0	2	3	7	14
% Atingidas	0%	13%	19%	44%	88%

(elaborada pelo autor)

Das 16 metas propostas, 14 foram atingidas já em novembro e uma se encontram a um dia do objetivo. Somente a meta do fechamento do Consumer Banking estourou em novembro devido a uma anomalia interna de processamento. Em se acertando este processo, por ser dependente, a meta do fechamento do Institucional também é

cumprida. Assim, há possibilidades reais de em dezembro atingir 100% de sucesso em todas as metas, sendo as necessidades dos clientes atendidas. Mesmo se uma ou duas estiverem a um dia do objetivo, os produtos finais (SPR e Balance Sheet & Income Statement) podem sair no prazo estipulado caso haja uma auto compensação de processos.

Outro índice que pode indicar o sucesso do trabalho é a quantidade de horas extras da área. Em maio a média da Controladoria era cerca de 20 horas extras por funcionário por mês. Hoje este índice caiu para menos da metade. Ou seja, houve uma redução de horas extras mesmo com a redução do prazo do processo de fechamento.

As diferentes visões do trabalho implantado no ABN AMRO Bank mostram que melhorias ocorreram realmente, tanto para os clientes do processo crítico como para seus executores.

De acordo com DAVENPORT (1994), em processos pouco organizados e estruturados qualquer ação buscando a melhoria se mostra uma mudança radical. Para muitos processos analisados neste trabalho esta afirmação é válida. Anterior ao projeto de gerenciamento por processos ser implantado no ABN AMRO Bank, poucos processos eram estruturados com um fluxo bem definido. Muitos gerentes responsáveis por tais processos mal conheciam o seu dia a dia. Assim, a necessidade de melhorar seus processos, com o estabelecimento de metas por parte dos clientes, fez com que estes gerentes se tornassem realmente proprietários dos processos e fossem obrigados a conhecer os procedimentos de seus subordinados.

Apesar do estabelecimento de metas proporcionar ganhos significativos iniciais, ele não garante o total cumprimento dos objetivos. A fim de atingir com êxito as metas quando trabalhando com os princípios do gerenciamento por processos, é necessário primeiramente ter a visão processual. Todos envolvidos, e principalmente o proprietário do processo, devem estar a par do significado de gestão e de processo. De acordo com CAMPOS (1998) gerenciar é atingir metas. DAVENPORT (1994) define processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um cliente ou mercado. Assim o gerenciamento por processos é o atendimento das necessidades de um cliente ou mercado através de um produto

resultante de atividades estruturadas e medidas. Ou seja, através da melhoria e padronização do processo atende-se um cliente ou mercado via produto.

Tanto DAVENPORT (1994) como HAMMER; CHAMPY (1994), ressaltam a necessidade de se estruturar esses processos tendo em vista as informações, a tecnologia da informação e os recursos humanos e organizacionais. Como visto ao longo do presente estudo, os habilitadores supra citados tem uma importância fundamental que em determinados momentos foram deferidos a um segundo plano em função do ambiente vivido pelo Banco: uma fusão e a entrada do ano 2000 (*bug do milênio*). Estas situações permearam todo o projeto de gerenciamento de processos e debilitaram a força de alguns destes habilitadores. De modo a atingir as imposições dos clientes e ainda manter uma rotina de preparação para o futuro, alguns habilitadores tiveram que suprir a debilidade de outros.

Mesmo convivendo com a cautela de um processo de integração pós-fusão, as metas propostas tinham urgência. Neste caso a deficiência informal e burocrática da estrutura organizacional foi compensada pelo uso adequado das informações. Em alguns casos, mesmo com a limitação da utilização de recursos da equipe de tecnologia do Banco, o poder da tecnologia da informação foi utilizado localmente sendo fundamental para a melhoria do processo. Evidente no atingimento de todas as metas foi o capacitador de recursos humanos. Sem a dedicação das equipes de gerenciamento por processos e o comprometimento de pessoas chaves, o projeto (e o percentual de metas atingidas) dificilmente atingiria o êxito obtido.

10.3 Uma visão global das melhorias frente ao Banco

Durante a apresentação da Revisão Bibliográfica – Capítulos 2 e 3, deixou-se claro a importância da visão sistêmica quando implementando o gerenciamento por processos. A alteração para melhor de processos de uma corporação deve sempre ocorrer de modo que toda a organização evolua em conjunto. Assim a melhoria significativa de um processo deve ocorrer sem colocar em risco ou debilitar outros. É comum pessoas estarem focalizadas em seu micro universo e não levarem em conta tudo que acontece a

sua volta. Ao se aplicar o gerenciamento por processos a fim de otimizar processos críticos, deve-se estar atento aos efeitos colaterais que podem surgir.

Os processos estudados neste trabalho, bem como a Controladoria em si, foram isolados pois foram considerados independentes. No entanto, estes pertencem ao universo do Banco e caso funcionassem completamente isolados do restante da organização não haveria sentido em lá estar. Por mais independente que a Controladoria seja, e assim seus processos, ela ainda caminha com toda a corporação.

Para fins de análise e facilidade de visualização, o trabalho inicialmente foi focado em uma área específica do Banco. Esta área foi dividida em processos. Aquele considerado mais crítico ainda foi subdividido em subprocessos. Desta maneira, deve-se estudar a validade do trabalho aqui proposto ao se reagrupar estes processos em uma área e analisá-la frente ao Banco como um todo.

Durante a Análise do Trabalho foi proposto um índice para estudar o aproveitamento do trabalho. No entanto, do que vale este índice para os acionistas do Banco, seu presidente ou mesmo para o diretor da Controladoria? Para os dois primeiros o que importa é a melhoria do resultado do Banco em comparação aos concorrentes e aos períodos anteriores. Para o terceiro, é a possibilidade de fornecer a análise destes números o mais prontamente possível a fim de poder projetar o futuro.

Após a melhoria do processo de apuração de resultado, a Controladoria fornece o posicionamento do Banco até o décimo dia de cada mês. As áreas de negócios e a diretoria podem estruturar melhor suas estratégias e operações para o futuro baseando-se em dados reais e menos atrasados. Antes do início deste projeto, o resultado era fornecido com quase um mês de atraso. Apesar de hoje o atraso ser de dez dias, com a maior disponibilidade de tempo da equipe da Controladoria, pode-se começar a falar em prévia diárias (como visto no caso de receitas de Comércio Exterior e de alguns produtos da Tesouraria) e previsão do resultado futuro. Esta visão da área como um todo frente ao Banco, permite consolidar a importância do trabalho realizado mesmo que metas de alguns subprocessos não tenham sido atingidas.

As melhorias ocorreram sem prejudicar os outros processos da Controladoria ou do Banco; ou seja, os benefícios foram reais. Com a redução do tempo de processamento de um processo, hoje é possível realocar funcionários para a execução e melhoria de outros, bem como para projetos específicos. Durante a realização deste trabalho, com o ganho obtido em alguns subprocessos, foi comum a movimentação de funcionários para projetos relacionados a integração dos bancos. Assim, pessoas com o conhecimento do processo realizado no ABN puderam dedicar seu tempo a estudos de aplicação dos mesmos conceitos no Real.

10.4 Utilização futura

O sucesso das melhorias no processo de apuração de resultados da Controladoria permite estender este trabalho a outras áreas do Banco ou a outros processos da área. De acordo com a matriz Importância X Desempenho onde foram plotados os processos da Controladoria (Figura 5.3), o processo de planejamento financeiro também merece atenção. De modo a realizar um novo estudo competente, vale a pena reavaliar todos os processos da área e refazer a matriz. Isto porque com as alterações sofridas as prioridades podem ter se invertido, mudando a cara da figura.

Durante a análise do processo escolhido e sua melhoria, foi latente a fragilidade do processo frente aos seus fornecedores. Hoje, sendo o processo estruturado e enxuto, variações nos processos precedentes podem afetar significativamente a Controladoria. Assim, mesmo com o trabalho realizado em conjunto com áreas fornecedoras durante a melhoria de alguns subprocessos, seria interessante a extensão deste trabalho futuramente. Em sendo as áreas operacionais as principais fornecedoras, estas se tornam fortes candidatas para a continuidade este projeto. Estando a parte operacional em harmonia com a Controladoria, o resultado do Banco sairia provavelmente em até três dias úteis e prévias poderiam ser realizadas diversas vezes ao mês.

Outra realidade que o Banco vive hoje que poderia se valer da metodologia exposta neste trabalho é o projeto de integração. Apesar de não ser um processo estruturado como os demais, a integração também pode se valer dos conceitos do gerenciamento por processos. Esta visão e a metodologia proposta facilitariam e padronizariam o projeto

como um todo como discutido na Revisão Bibliográfica a respeito de Fusões e Aquisições.

Bibliografia

- ABN AMRO Bank. *ABN AMRO Bank e Banco Real: duas trajetórias de sucesso*. São Paulo, 1999.
- ABN AMRO Bank. *O ABN AMRO no mundo*. São Paulo, 1998.
- BOUER, G. *Gerenciamento por processos*. São Paulo, 1997. (Apostila do curso de Planejamento e Organização da Qualidade) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. Londres, Routredge, 1989.
- CAMPOS, V. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte, EDG, 1998.
- CUSTÓDIO, L. *Aplicação de gestão por processos a operações de serviços de suporte em empresa de manufatura*. São Paulo, 1999. p. (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP.
- 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.
- KEY, S., ed.. *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1998.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo, Atlas, 1993.

Apêndice A – Indicadores

Neste Apêndice estão apresentados os indicadores das metas e submetas estabelecidas para o processo de apuração de resultado. Os indicadores foram desdobrados para maior compreensão da correlação entre eles.

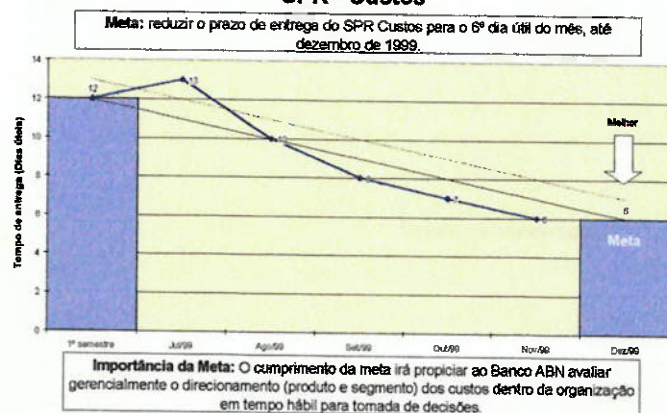
Os gráficos aqui apresentados foram elaborados por funcionários Controladoria do ABN AMRO Bank, entre eles o autor.

A.1 Desdobramento do SPR

Cost & Budget

Responsável: Imori

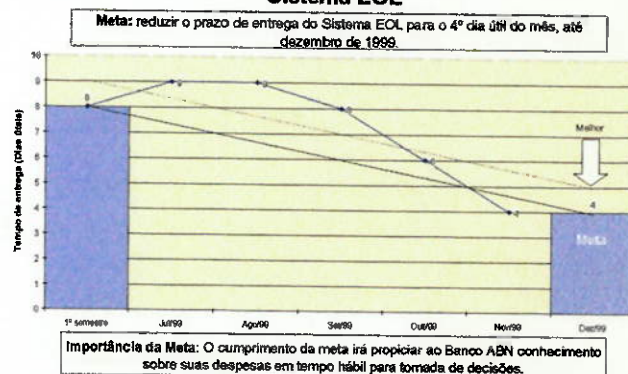
SPR - Custos



Cost & Budget

Responsável: Imori

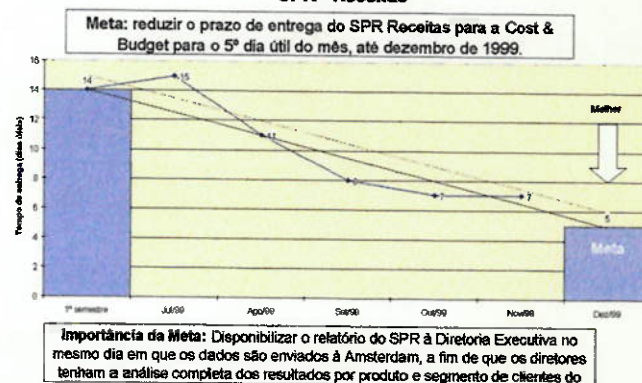
Sistema EOL



M.I.S. - Product Analysis

Responsável: Regina

SPR - Receitas

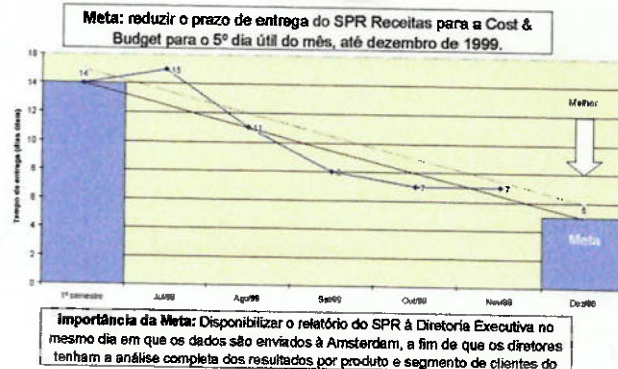


A.2 Desdobramento do SPR - Receitas

MIS - Product Analysis

Responsável: Regina

SPR - Receitas



MIS - Product Analysis

Responsável: Marina

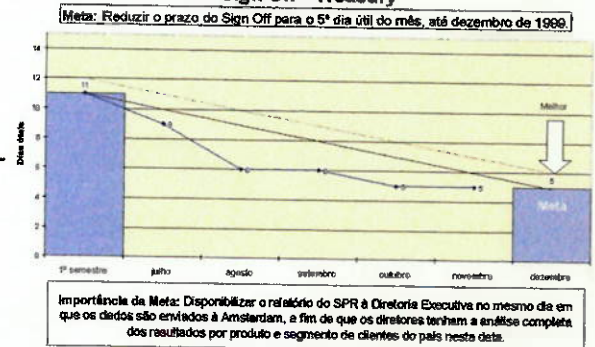
Sign Off - Consumer



MIS - Product Analysis

Responsável: Daniel

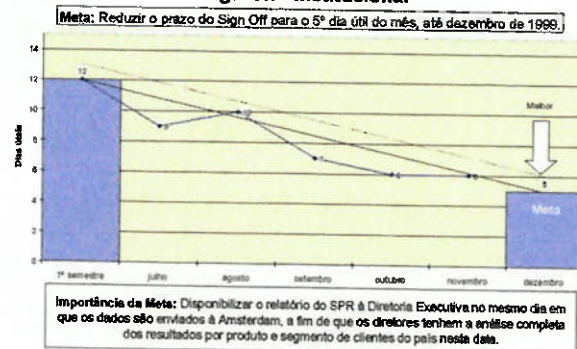
Sign Off - Treasury



MIS - Product Analysis

Responsável: Regina

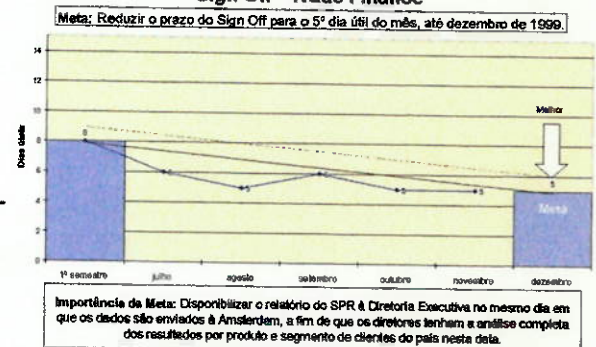
Sign Off - Institucional



MIS - Product Analysis

Responsável: Cláudia

Sign Off - Trade Finance



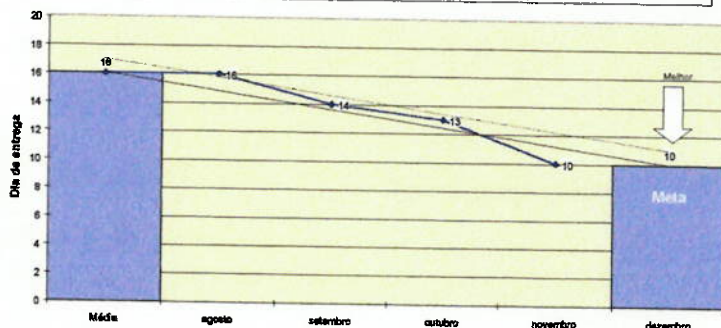
A.3 Desdobramento do Balance Sheet e Income Statement

Finacial Control

Responsável: Longuini

Balance Sheet e Income Statement

Meta: Reduzir o prazo de entrega para a Matriz do Balance Sheet e Income Statement para o 10º dia de cada mês gradativamente (14/ago, 13/set, 12/out, 11/nov, 10/dez)



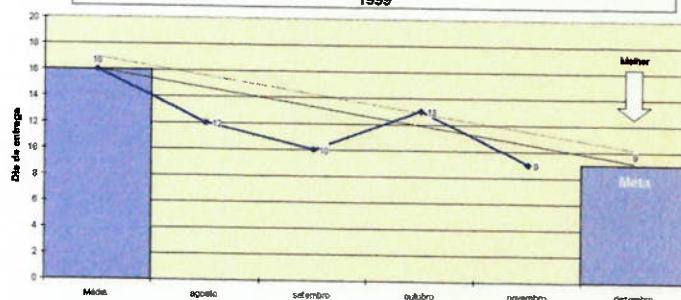
Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Head Office Regulatory

Responsável: Ferreira

Fechamento HO

Meta: Reduzir o prazo do fechamento HO para o 9º dia do mês, até dezembro de 1999



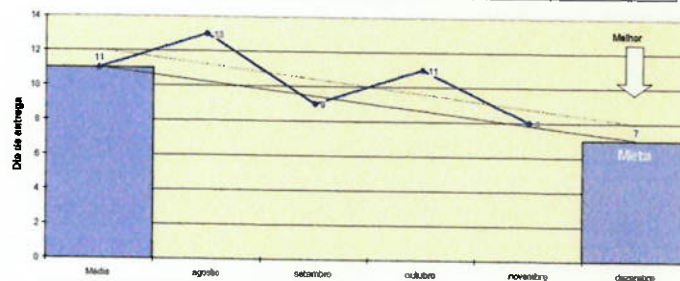
Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Local Regulatory

Responsável: Peres

Fechamento Local

Meta: Reduzir o prazo do fechamento Local para o 7º dia do mês, até dezembro de 1999



Importância da Meta: Cumprir o prazo estabelecido pelo head office a fim de proporcionar tempo para análise das demonstrações envolvidas.

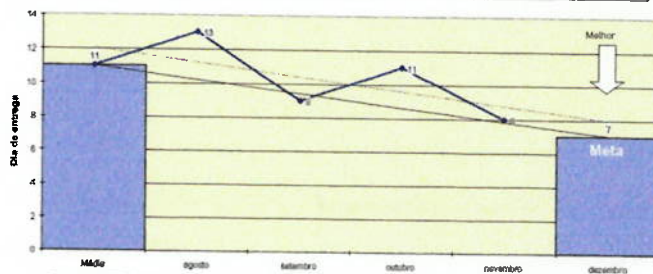
A.4 Desdobramento do Fechamento Local

Local Regulatory

Responsável: Peres

Fechamento Local

Meta: Reduzir o prazo do fechamento Local para o 7º dia do mês, até dezembro de 1999



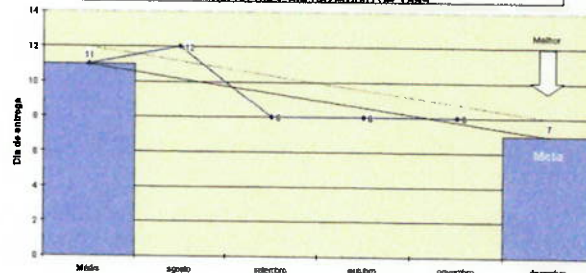
Importância da Meta: Cumprir o prazo estabelecido pelo head office a fim de proporcionar tempo para análise das demonstrações envolvidas.

Local Regulatory

Responsável: Eduardo Alvarenga

ABN

Meta: Reduzir o prazo do fechamento Local das empresas ABN para o 7º dia do mês, até dezembro de 1999



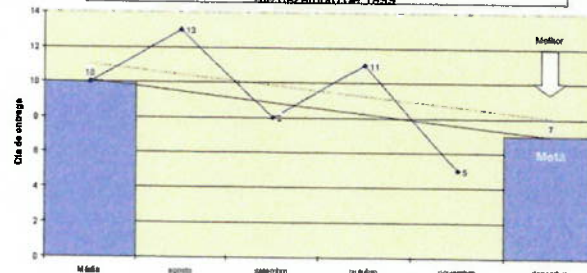
Importância da Meta: Cumprir o prazo estabelecido pelo head office a fim de proporcionar tempo para análise das demonstrações envolvidas.

Local Regulatory

Responsável: Eduardo Alvarenga

Real

Meta: Reduzir o prazo do fechamento Local do Real para o 7º dia do mês, até dezembro de 1999



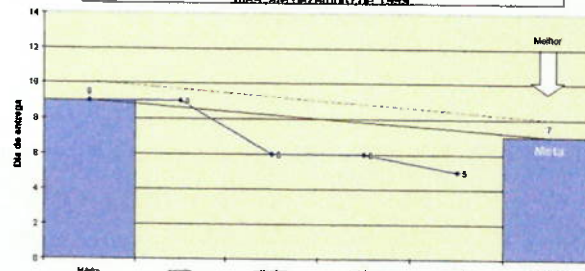
Importância da Meta: Cumprir o prazo estabelecido pelo head office a fim de proporcionar tempo para análise das demonstrações envolvidas.

Local Regulatory

Responsável: Elias Bispo

Bandepe

Meta: Reduzir o prazo do fechamento Local do Bandepe para o 7º dia do mês, até dezembro de 1999



Importância da Meta: Geração de informações úteis de decisão em tempo hábil e melhoria de performance.

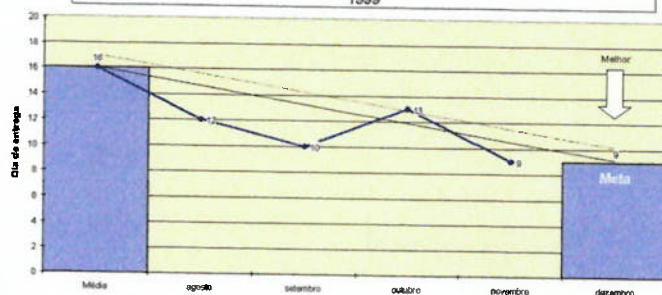
A.5 Desdobramento do Fechamento HO

Head Office Regulatory

Responsável: Ferreira

Fechamento HO

Meta: Reduzir o prazo do fechamento HO para o 9º dia do mês, até dezembro de 1999



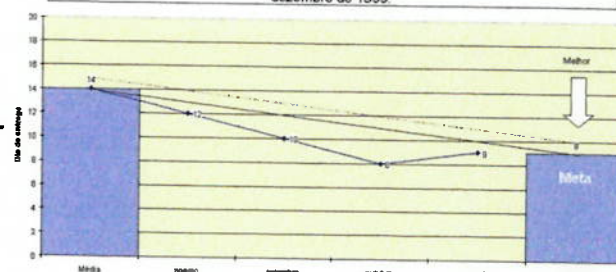
Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Head Office Regulatory

Responsável: Samarone

ABN

Meta: Reduzir o prazo do fechamento HO das empresas ABN para o 9º dia do mês, até dezembro de 1999



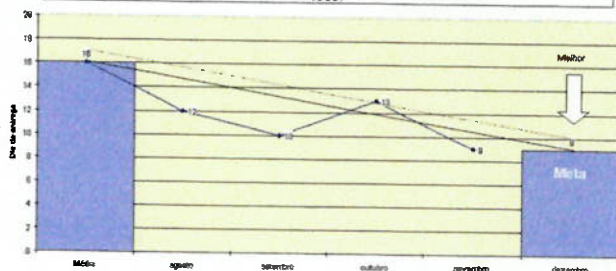
Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Head Office Regulatory

Responsável: Macedo

Real

Meta: Reduzir o prazo do fechamento HO do Real para o 9º dia do mês, até dezembro de 1999



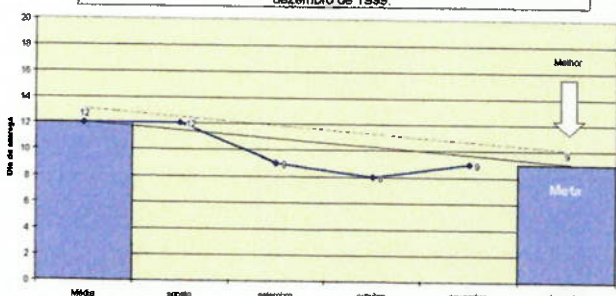
Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Head Office Regulatory

Responsável: Macedo

Bandepe

Meta: Reduzir o prazo do fechamento HO do Bandepe para o 9º dia do mês, até dezembro de 1999



Importância da Meta: Propiciar a entrega no prazo estipulado com aumento de produtividade.

Apêndice B – Planos de Ação

Nos Capítulos 7, 8 e 9 foram apresentadas as principais causas e contramedidas para cada processo. Neste Apêndice são relacionados todos os planos de ação, como adotados no ABN AMRO Bank e de onde foram extraídas as causas e contramedidas relacionadas ao longo do trabalho. Os planos de ação apresentados foram elaborados inicialmente na primeira reunião de melhoria e reformulação dos processos. Posteriormente, quando necessário, estes foram complementados após cada giro do PDCA.

Os planos de ação como apresentados foram elaborados pelos funcionários da Controladoria do Banco, entre eles o autor.

B.1 Fechamento Local – ABN

Produto:		Fechamento Local do ABN						
Problema		Elevado número de dias para fechamento local do ABN						
Causa	O que?	Quem?	Quê?	Quando?		Como?	Por que?	
				Planejado	Real			
1	Demora no fechamento da Leasing	Estabelecer cronograma de fechamento com o Consumer	Dalmo		20-Ago	30-Ago	Reunião com Melo e Farias	
		Melhorar a planilha de cálculo de impostos da Leasing	Eduardo Soares		6-Set	6-Set	Padronizando com as demais empresas	
2	Erros na área operacional ocasionando abertura de Rounds	Definir política para abertura de Round	Rubens Rossi		20-Ago	30-Ago	Escrever e aprovar com Peres	
		Tabulação dos erros gerados p/ área operacional	Dalmo		20-Ago	20-Ago	Anotar as contas com erro na abertura de Round	
		Informar gerente da área operacional que gerou saldo diferente em D+2 até 12:00	Eduardo Soares e Dalmo (nas respectivas empresas)		3-Set	3-Set	Enviar email segundo os dados obtidos no relatório	
3	Atraso de Balancete	Disponibilizar impressão do balancete no próprio local	Rúbens		6-Ago	6-Ago	Solicitar ao BA a alteração da rotina diária (processamento)	
		Emitir relatórios de saldo contábeis comparativos e inconsistentes	Rúbens		05/Ago	01/Set	Definir lay out e solicitar manutenção ao BA. Iniciar testes.	
		Implantação da solicitação de impressão do balancete no próprio local	Dalmo		3-Set	03/Set	Entrar no sistema GL e procede impressão local	
		Implantar relatórios de saldos contábeis comparativos e inconsistentes	Dalmo		03/Set	03/Set	Entrar no sistema GL e solicitar relatórios e impressão local	
4	Excesso de tarefas sobrepostas	Definir regras de atendimento aos extras	Eduardo Alvarenga		31-Ago	31-Ago	Escrever e aprovar com Peres	
5	Processos manuais de Tributos	Melhorar a planilha de cálculo de impostos da Leasing	Eduardo Soares		6-Set	6-Set	Padronizando com as demais empresas	
		Melhorar a planilha de cálculo de impostos da Leasing	Eduardo Soares		6-Set	6-Set	Padronizando com as demais empresas	
6	Falta de automação na emissão de relatórios e análise de balancetes devido a falta de especificação de outras ferramentas	a) Análise de fenômeno no Banco Real a fim de padronizar os procedimentos	Dalmo		10-Set	10-Set	Entrevista e análise do processo	Comparação do processo do ABN
		b) Especificar as mesmas rotinas para as empresas ABN	Dalmo		13-Set	13-Set	Criação / alteração / melhoria de rotinas no sistema GL	Padronização do processo.
		c) Solicitar alterações no sistema GL						
		c1) Solicitar eliminação de quebras por agências no balancete de saldo médio emitido pelo sistema GL	Dalmo		15-Set	15-Set	Mail ao Morales	
		c2) Solicitar disponibilização, no padrão COSIF, do relatório modelo utilizado pelo MIS, no sistema GLM (Balancete saldo médio)	Dalmo		15-Set	15-Set	Reunião Sílvia/Helena/Dalmo	
		c3) Solicitar disponibilização de software BO para obtenção de "banco de dados - informações do sistema GL" e instalação no sistema GLM em mais um micro	Dalmo		20-Set	20-Set	Reunião Helena/Sílvia/Dalmo. Helena está providenciando software junto ao Morales.	desenvolvimento de uma planilha excel que busca dados no banco de dados do GL
		d) Implantar nas mesmas formas utilizadas no Real	Dalmo		09/Out		Realização de testes, antes do fechamento de setembro/99. Processar relatórios após o último round e contabilização dos impostos.	
7	Excesso de retrabalho devido a falta de treinamento	Elaborar check list das rotinas de fechamento e disponibilizá-las aos usuários	Eduardo Soares		2-Set		Elaboração de mapa.	Eliminação de retrabalho
		Estabelecer ordem sequencial de fechamento das empresas holdings para a contabilização da equivalência patrimonial	Dalmo		2-Set	2-Set	Confecção de relação	Otimização do tempo
		Treinar a expedição de relatórios	Paulinho		3-Set	30-Set	Confecção de "cartilha" instruindo como utilizar o sistema para emissão de relatórios	Descentralizar para agilizar
		Treinar utilização do sistema Easy Way	Gussoni		30/Nov		Simulação do fechamento mensal passado, participando as pessoas que fazem parte do fechamento mensal	Implantar sistema de conferência de cálculos dos impostos
8	Demora no fechamento da Leasing	Estabelecer a mesma política de rounds para Leasing.	Alvarenga		30-Set	30-Set	Reunião com o Consumer	
9	Falta de contabilização das despesas de provisão do dissídio coletivo pela área de RH.	Instruir o RH	Alvarenga		22/Out	22/Out	Formalização via Mail.	Definir a regra nas atividades contábeis do RH.
10	Demora no fechamento da Leasing	Insistir na mesma política de rounds permitida para as demais empresas.	Eduardo Alvarenga / Peres		17/Nov		Nova reunião com o Consumer, enfatizando os novos prazos determinados pelo Bacen, para entrega dos balancetes do Local Book.	

B.2 Fechamento Local – Real

Produto:		Fechamento Local do Banco Real						
Problema		Demora na entrega do fechamento local do Banco Real						
	Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
					Planejado	Real		
1	Critérios de sistema de integração com sistemas "TR" inadequados	Estabelecer o critério de fechamento da consistência no 2º dia útil sem considerar acertos do último	Eduardo	Sistema CA	31/Ago	27/Ago	Reunião com a equipe de IT e diretoria operacional Divulgação para toda rede e órgãos da administração	Para garantir o fechamento no 3º dia útil provisoriamente
		Analisar a possibilidade de utilizar TR do último dia do mês anterior para fechamento	Eduardo	Controladoria	31/Ago	26/Ago	Informar Montreal da data de corte	Reduzir em 2 dias o processo
2	Acertos manuais dos órgãos da administração fora do prazo	Definir política mais rigorosa no cumprimento de prazos	Mitio	Órgãos da administração geral	20/Ago	23/Ago	Definir normativo com a diretoria operacional Divulgar através de manuais e memorandos internos	Evitar sobrecarga para contabilidade local
		Elaborar itens de controle	Mitio	Órgãos da administração geral	20/Ago	31/Ago	Controle para identificar eventuais atrasos	Evitar sobrecarga para contabilidade local
3	Ausência de rotinas contábeis não automatizadas na CRCI e batimento de saldos entre relatórios	Reunir com Montreal informática	Mitio	Montreal	30/Ago	30/Ago	Testando e validando a nova rotina de aceite. Estando OK colocaremos em produção.	Eliminar a rotina manual
		Definir cronograma para execução e implantação de rotinas automatizadas	Mitio		30/Ago			
		Atualizar, testar e implantar a rotina contábil	Mitio		30/Ago			
		Analisar viabilidade de automatizar batimento dos relatórios E29, E122, E18	Mitio	Montreal	30/Ago	30/Ago		Eliminar a rotina manual
4	Relatórios gerenciais repetitivos	Reavaliar a necessidade da elaboração dos relatórios, adotando modelos mais práticos e úteis.	Mitio	Departamento de Contabilidade	30/Ago		Conversando com os clientes para identificar a real necessidade Implementar o novo relatório	Eliminar trabalhos desnecessários
5	Falta de cronograma para entrega dos relatórios	Identificar todos relatórios e seus fornecedores, bem como as datas de recepção	Mitio	Controladoria	25/Ago	25/Ago	Levantar relatórios e datas	
		Uma vez identificados os fornecedores dos relatórios recepcionados com atraso, reunir com envolvidos para definir última data	Mitio	Áreas fornecedoras	27/Ago	27/Ago		
		Estabelecer cronograma e implantar oficialização final.	Mitio	Controladoria	30/Ago	30/Ago		Eliminar os atrasos no recebimento dos relatórios
6	Equipamentos obsoletos	Em conjunto com IT, identificar as estações de trabalho que necessitam de configuração mais veloz, propondo a troca.	Eduardo	Controladoria	30/Set		Levantar necessidades da área junto ao BA (Morales)	Agilizar o processamento do fechamento
		Em conjunto com IT, identificar as estações de trabalho que necessitam de configuração mais veloz, propondo a troca.	Eduardo	Controladoria	30/Out		Efetuar a compra	Agilizar o processamento do fechamento
7	Inexistência de rotina alternativa para consolidar as UNEXs, uma vez não ser mais possível fazê-lo no sistema SICOD	Criar sistema alternativo	Marcio	Controladoria	28/Set	28/Set	Criando em planilha Excel, um sistema alternativo de consolidação	Para substituir o sistema SICOD
8	Fornecer ao H.O. planilha de receitas e despesas das UNEXs para identificar distorções	Avaliar distorções	Marcio	Controladoria	06/Out	06/Out	Criar planilha no Excel	Atender pedido
9	Saldo irregular nos Balanetes das UNEXs	Avaliar distorções	Marcio	Controladoria	03/Nov	03/Nov	Criar planilhas em micro para identificar valores divergentes entre contabilidade local e informações para H.O.	Eliminar riscos de erros

B.3 Fechamento HO – ABN

Produto:		Balance Sheet e Income Statement						
Problema:		Elevado tempo na entrega do SRP - ABN						
	Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
					Planejado	Real		
1	Falta critério "formal" para as análises	Avaliar "duplicidade" de tarefas entre áreas da Controladoria	Sammarone em conjunto com MIS e Cost & Budget	ABN e Real	15/Out		Discutir com demais áreas envolvidas	Adequada distribuição de responsabilidades
		Formalizar escopo das análises	Sammarone	ABN e Real	30/Out		Preparar proposta para aprovação da Diretoria	Formalizar responsabilidades
		Criar um relatório "filtro" para análises	Mário	ABN e Real	30/Out		Especificando em sintonia com o escopo aprovado	Garantir foco e impessoalidade
2	Falta comunicação entre H.O e outras áreas	Elaborar procedimentos para os fornecedores	Sammarone	ABN e Real	27/Nov		Definir fato relevante e via de comunicação	Clara definição de responsabilidades
		Divulgar / Comunicar novos procedimentos	Longuini	ABN e Real	27/Nov		Memorando	Autoexplicativo
3	Falta procedimento prático para cálculo dos impostos H.O.	Avaliar preparação automática X estimativa X processo manual	Sammarone	ABN (Real em decorrência)	20/Set	24/Set	Discutir com Mário e Macedo	Decidir o melhor "possível".
		Validar a proposta	Sammarone	ABN (Real em decorrência)	30/Out		Submeter proposta a Acc. Policy, Gerência Superior e A'dam.	Aprovação "regulatória"
		Definir alternativa válida caso proposta não seja aprovada	Sammarone	ABN e Real	20/Nov		Discutir com Mário e Macedo eliminando os pontos causadores da reprovação à proposta anterior	Decidir o melhor "possível".
		Elaborar plano de ação para implementação da nova solução	Sammarone	ABN (Real em decorrência)	20/Nov		Discussão com Mário e Macedo	Controlar implementação
4	Preparação manual do OTC- Derivativos e quebra de títulos públicos	Definir responsabilidades com Operacional e Acc. Policy	Mário	ABN / Real / Bandepe	01/Out		Formalizando ata de reunião com Operacional e Acc. Policy	Adequada distribuição de responsabilidades
		Preparar cronograma para implementação dos accountings	Mário	ABN / Real / Bandepe	01/Out		Formalizando ata de reunião com Operacional e Acc. Policy	Controlar implementação
		Acompanhar resultado	Mário	ABN / Real / Bandepe	20/Jan		Avaliando adequação dos saldos	Garantir correto entendimento do accounting

B.4 Fechamento HO – Real e Bandepe

Produto:		Balance Sheet e Income Statement						
Problema:		Elevado tempo na entrega do SRP - Real						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?	
				Planejado	Real			
1	Falta sistema Head Office	Concluir especificação de melhoria	Sammarone	Real	20/Ago	20/Ago	Reunião com Analista responsável	Para incluir em relatórios e corrigir deficiências (checking)
		Executar os testes de aceite	Macedo	Real	31/Ago	03/Set	Revisão do resultado das funcionalidades em teste	Validar sistema e melhorias
		Inclusão dos saldos iniciais (mai/99)	Macedo	Real	06/Ago	06/Ago	Input de ajustes e comparação com SRP enviado	Para permitir teste /paralelos
		Implementar sistemas	Macedo	Real	03/Set	03/Set	Avaliar resultado dos testes e inputs refs. aos meses de maio, junho e julho/99	Fornecer meios adequados para apuração e análise de HO
2	Centralização dos Ajustes HO	Levantar ajustes e responsáveis para descentralização	Cavalvanti	Real	27/Ago	08/Set	Através do mapa de ajustes	Distribuição adequada das responsabilidades
		Providenciar Accounting e Treinamento	Cavalvanti	Real	15/Nov		Repassando com respectivo accounting e treinamento	Garantia de aderência às normas contábeis da matriz
		Acompanhar os resultados	Macedo	Real	15/Dez		Elaborando apontamentos erros x acertos	Garantia do cumprimento das definições de Accounting Policy
3	Eliminações e reclassificações manuais	Propor accounting que elimine necessidade de ajustes	Macedo	Real	20/Out		Análise das participações intragroup	Automatizar eliminações
		Validar com Acc. Policy e repassa-lo ao Operacional	Macedo	Real	25/Out		Preparando accounting	Aderência às normas e treinamento
		Acompanhar os resultados	Macedo	Real	15/Jan		Elaborando apontamentos inconsistências	Assegurar repórtio adequado
4	Inexistência de data de corte	Definir data de corte progressiva (até dez/99) e obter " OK" da Diretoria e Local Books	Sammarone (definição)	Real	24/Out	01/Out	Definindo datas em função "a meta (HO) e com base na materialidade de ajustes	Para reduzir a quantidade de ajustes " pós-corte" ou identificar razões
			Ferreira (Acordo "OK")	Real	30/Out	01/Out		
		Monitorar ajustes posteriores "a data de corte	Sammarone	Real	30/Out		Monitorando o mensal até o fechamento dez/99 e tabulando até a data de fechamento de livros locais, através de planilha contendo "Ajustes (Descrição) , Valor, Veículo, Data de ocorrência, Razão, Por que (data), inclusão ou não no repórtio, aprovação	Permitir ações corretivas e decisão custo x benefício dos ajustes " pós-corte" e reportar desvios das metas
		Discutir desvios - causas x efeito com Local Books e Diretoria	Ferreira	Real	15/Nov		Através de Reunião Mensal	Permitir identificação de mudanças ou ajustes nos processos
5	Eliminação de atraso no sign-off dos resultados pela diretoria	Enviar uma Prévia de resultados para Diretoria	Walter	Real	08/Nov		Com base na primeira carga do resultado	Afirm que a diretoria analise o resultado em tempo hábil para alterar se necessário
		Controle de Provisões	Walter	Real	10/Nov		Com base nas informações recebidas do Local Books	Assegurar se existem provisões no Local Books que devam ser revertidas para H.O.

B.5 Fechamento de Receitas – Consumer Banking

Produto:		LEASING - CONSUMER					
Problema		ATRASO NO FECHAMENTO DO PRODUTO					
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
				Planejado	Real		
1 I - DEMORA NA GERAÇÃO/DISPONIBILIZAÇÃO DA INTERFACE LEAMISZZ	Solicitar status de quando será concluída a migração para o LSG (qual será o resíduo dessa migração?)	Marina	MIS	19/Jul	19/Jul	Questioner IT Consumer (BA-Sergio Ueta), via e-mail.	LSG tem processo de fechamento mais automático.
	Solicitar avaliação de tempo de processamento da interface com a migração da carteira para o LSG	Marina	MIS	19/Jul	19/Jul	Direcionar para BA Consumer - S.Ueta, c/o BA Controladoria - M.Dalge.	Poderemos medir o ganho (dias/horas) no processo. Mesmo após a migração, o custo de dólar depende dessa interface.
	Solicitar a antecipação da interface dos contratos migrados.	Marina	MIS	26/Jul	19/Jul	Direcionar para BA Consumer - S.Ueta.	O sistema em access que recalcula o funding dos pré-fixados tem que compor a interface - 3 hs a mais de processamento.
2 II - DEMORA DO FECHAMENTO CONTÁBIL - BACK-OFFICE	Solicitar ao BO o envio da informação de estorno de apropriação dos créditos em atraso e creli, inclusive depósitos judiciais, no 3º D.U.	Marina	MIS	26/Jul	26/Jul	Por e-mail ao Melo e C.Farias.	Porque, em média, chega no 5º D.U.
	Redirecionar a conferência contábil da planilha de ajuste a VP elaborada pelo BO.	Marina	MIS	26/Jul	26/Jul	Enviar e-mail p/ o BO - Melo e C.Farias p/ que passem a enviar o arquivo p/ área Contábil - Dalmo.	Utilizará o GLM e interface para efetuar o batimento do produto.
	Solicitar ao BO o envio da informação de parcelas vencidas e não pagas no 3º D.U.	Marina	MIS	26/Jul	26/Jul	Por e-mail ao Melo e C.Farias.	Porque, em média, chega no 5º D.U.
3 DEMORA NO ENVIO DE ARQUIVOS DE VEÍCULOS APREENDIDOS - QTDD E VALOR	Solicitar ao back-office que se analise a alteração de data limite das filiais para enviar os ajustes manuais (reduzir em dois dias úteis).	Marina	MIS	26/Jul	26/Jul	Direcionar por e-mail para Melo, Gladson e Paulo Franco - conteúdo deve ressaltar que o resultado da filial estará sendo impactado se isso não ocorrer.	A apuração de "cost of credit" tem esse componente e tem chegado somente no 4º dia útil.
	Proposta consequente: solicitar à área de Planejamento Consumer que envie o preço médio no último dia do mês.	Marina	MIS	02/Ago	Abortado	Direcionar por e-mail para Gladson e Paulo Franco.	A apuração de "cost of credit" tem esse componente e tem chegado somente no 4º dia útil.

Produto:		LEASING - CORPORATE						
Problema		ATRASO NO FECHAMENTO DO PRODUTO						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?	
				Planejado	Real			
1	CONTABILIZAÇÃO DO AJUSTE DO LEASING CORPORATE OPERACIONAL OCORRE NO 4º D.U.	Validar essa informação - Medureira	Marina	MIS	26/Jul	02/Ago	Consultar os lançamentos no GL-Consist	A informação da Ecrlia é que o produto tem sido fechado no 2º D.U.
	Reanalisar o que precisamos - fluxogramar todas as atividades. - Marcus	Marina	MIS	02/Ago	Cancelado	Documentação em Vision	Para ficar o histórico da evolução.	
	Solicitar que o ajuste seja lançado até o 3º D.U.	Marina	MIS	02/Ago	Cancelado	Marcar reunião com Endo	Redução de 1 dia no fechamento	

Produto:		Leasing - Disoft Consumer						
Problema		Dois dias de atraso no cálculo de funding no período de fechamento.						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?	
				Planejado	Real			
1	O arquivo LEAMISZZ é disponibilizado no 3º dia útil	Solicitar análise para que o arquivo seja gerado com corte de 2 dias antes do fechamento contábil.	A.Carlos	MIS	29/Set	28/Set	Enviar e-mail para Sergio Ueta (BA).	Torna possível processar o funding antes do período de fechamento.
2	Desconhecimento dos detalhes das rotinas de cálculo do sistema	Ler a documentação existente.	Marina	MIS	30/Set	18/Out	As dívidas devem ser sanadas com o Renato. Melhorar a documentação.	Para ter a certeza de que há necessidade de atualizar a base com a interface de fechamento.
3	O fluxo atual está incompleto e ainda não tem indicador de tempo.	Completar o fluxo	A.Carlos	MIS	15/Out	Cancelado	No fluxo atual	Para disponibilizar a documentação completa.
		Rever os POPs e completar.	A.Carlos	MIS	15/Out	Cancelado	Nos Pops atuais	
4	Cálculo do funding durante o período de fechamento (3º dia útil)	Testar o cálculo com a base do arquivo disponibilizado em 29/09 (base setembro)	A.Carlos	MIS	18/Nov		Reprocessar o cálculo	Para validar e propor ao Consumer a antecipação desse cálculo com defasagem de 2 dias úteis.
		Incluir como procedimento, a solicitação de arquivo, antes do encerramento do mês.	Marina	MIS	22/Nov		Enviar e-mail ao BA responsável (Sergio Ueta) para deixar esse processo no cronograma da Produção.	Procedimento transparente.

Gerenciamento por Processos na Controladoria de um Banco

Produto:		LEASING						
Problema		ATRASO NO FECHAMENTO DO PRODUTO						
	Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
					Planejado	Real		
1	FALTA DE ACOMPANHAMENT O DAS PRIORIDADES DAS ATIVIDADES	Divulgar aos analistas de produto e explicar	Marina	MIS	30/Ago	03/Set	Fazer reunião e explicar o conteúdo.	Se houver eventos novos, nos obriga a rever prioridades, pois criará conflito.
		Fazer cronograma dessas atividades p/ o fechamento (sign-off)	Marina	MIS	06/Set	06/Set	Colocar dead-lines em cada atividade, por analista.	Muitas atividades ao mesmo tempo dispersa o foco.
		Atualizar o cronograma com as datas reais de execução da atividade	Analista	MIS	17/Set	16/Set	Para não gerar retrabalho, o analista terá que informar a atividade na TS.	Para que possamos checar o previsto contra o real.
2	FALTA ACOMPANHAMENT O DE CONSUMO DE MEMORIA DOS SISTEMAS ACCESS EM MICRO (CONSUMIU 8 HORAS DO FECHAMENTO DE JULHO)	Avaliar os motivos do crescimento da base	A.Carlos	MIS	30/Ago	30/Ago	Verificar quais são as bases de fechamento existentes no sistema	Pode conter massa muito antiga.
		Avaliar quais as bases mensais que são utilizadas.	A.Carlos	MIS	30/Ago	30/Ago	Verificar a programação ou documentação do sistema.	Possibilita a eliminação de bases não utilizadas, mantendo apenas back-up.
		Avaliar em quanto deve crescer no novo fechamento.	A.Carlos	MIS	30/Ago	30/Ago	Considerando 1.5 vez o volume do mês de julho.	O acréscimo pode ser decorrente somente do processo de migração de contratos
		Rever os outros sistemas em access, com o mesmo objetivo	A.Carlos	MIS	20/Set	06/Set	Idem itens 1, 2 e 3	Idem itens 1, 2 e 3
3	FALTA DE BACK- UP / DOCUMENTAÇÃO INSUFICIENTE DOS PROCESSOS	Atualizar a documentação com as críticas anotadas no processo de fechamento do mês 07/99	A.Carlos	MIS	30/Ago	01/Set	Incluir no manual existente.	Para melhorar a qualidade da informação.
		Documentar os processos, de acordo com os fluxos.	Marina	MIS	17/Set	20/Set	Através do POP.	Associa fluxo com descrição.
		Utilizar a documentação existente para nova crítica	Marcus	MIS	13/Set	10/Set	Fazendo o fechamento de agosto/99.	Estará sendo executado por um terceiro analista.
		Atualizar a documentação com as críticas anotadas no processo de fechamento do mês 06/99.	Marcus	MIS	17/Set	20/Set	Através do POP.	Associa fluxo com descrição.
		Incluir como atividade do analista a atualização	Marina	MIS	17/Set	20/Set	No cronograma de atividades.	Mantem a documentação atualizada
4	ARQUIVO DE DEPÓSITO JUDICIAL É DISPONIBILIZADO SOMENTE NO 5º DIA ÚTIL	Solicitar data prevista para envio do arquivo p/ fechamento de agosto/99	Marina	MIS	30/Ago	02/Set	Enviando e-mail p/ Llu (Estudos Consumer)	Sem esse arquivo, atrasamos o cálculo do funding, impactando inclusive as prévias de resultado da Tesouraria
		Se a previsão não nos atender, propor à área do Consumer, a utilização do arquivo do mês anterior.	Marina	MIS	01/Set	03/Set	Enviando e-mail p/ Gladson / Paulo Franco (Planejamento Consumer)	Os depósitos judiciais se referem a contratos indexados ao dólar. A expectativa é que esses contratos permaneçam, e novos seriam muito raros.
		Calcular o funding no 4º dia útil (provável recebimento da interface principal LEAMISZZ)	A.Carlos	MIS	06/Set	06/Set	Processar os sistemas Datacenter.mob e Processcenter.mdb	Redução de 1 dia útil
5	FALTA DE ACOMPANHAMENT O DO PROCESSO DE MIGRAÇÃO. ABERTURA DE	Fazer reunião antes do fechamento de agosto/99	Angela	MIS	26/Ago	26/Ago	Convocar reunião c/ A. Policy e Local Books	Para ficar claro o procedimento.
		Divulgar a conclusão do grupo participante da reunião p/ os analistas.	Angela	MIS	30/Set	30/Set	Divulgando a ata	Para ficar claro o procedimento.

Gerenciamento por Processos na Controladoria de um Banco

Produto:		Todos Consumer						
Problema		Atividade de Batimento Contábil e Consolidação do Produto por Sistema/Segmento/CBK consome 15,6 horas do período de						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?				Como?
				Planejado		Real		
1	Processos manuais de batimento de interfaces.	Elaborar, via BO, relatório que utilizará a base GLM.	Marina	MIS	28/Set	29-Sep	29-Sep	O relatório deve extrair dados por veículo legal, produto, sistema, informação, cosif e cbk
		Desenvolver sistema em access, com queries de "batimento contábil" por interface (informação e valor).	Marina	MIS	29/Set	29-Sep	29-Sep	As queries devem extrair informações do arquivo gerado no item 1 p/ confrontar com as recebidas nas interfaces (carteira, receita...).
2	As informações gerenciais (funding, descasamento, tributos etc), estão distribuídas em várias planilhas. Não existe um mapeamento unificado.	Levantar todas as informações gerenciais: originárias do GLM e calculadas em planilhas excel/access.	Marina	MIS	28/Set	28-Sep	30-Sep	Criar um formulário /table com essas informações.
3	Fragilidade no mapeamento do arquivo de consolidação do produto CDC/C.FACTORING	Rever a planilha de consolidação do excel (Consol[mmaa]) quanto aos Cosifs novos	Marina	MIS	28/Set	29-Sep	1-Out	Utilizando os dados extraídos nas queries de "batimento" - item 2
		Rever mapeamento de informação dos produtos no GLM	Madureira	MIS	28/Set	28-Sep	4-Out	Utilizando a planilha Consol[mmaa]
4	Planilhas de consolidação de sign-off do produto Leasing é manual (Resultado e PDD).	Desenvolver formulário / query para consolidar as informações do sign-off (todos os produtos do Consumer utilizarão o mesmo sistema)	Marina	MIS	01-Out	4-Out	Em andamento	Substituir a planilha manual e gerar automaticamente pelo access
					21-Out	01/Nov		Formatar uma pasta somente para entrada de dados que conterá a query (veículo legal, informação, cbk, cosif, valor) e os dados gerenciais tabulados no mês anterior.
					21-Out	01/Nov		Formatar uma segunda pasta somente para consolidação por informação e totalizador.
					21-Out	27/Out		Solicitar a disponibilização das informações "qualidade de crédito" e "on/off balance" no universo BO do GLM
					21-Out	01/Nov		Incluir na query do access, as informações do item anterior.
						01/Nov		Incluir query de base de cálculo de PIS / COFINS.
						26/Nov		Incluir as variações de mês e por cbk.
					25-Out	26/Nov		Incluir base de cálculo de CPMF (leasing) na entrada de dados, para automatizar a consolidação nessa mesma planilha.
	27/Out	01/Nov		Verificar o mapeamento do produto VISA que não está utilizando essa ferramenta.				

B.6 Fechamento de Receitas – Tesouraria

Produto:		Swap						
Problema		Atraso na entrega						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?	
				Planejado	Real			
1	Falta de análise de todos os campos existentes nos interfaces	Analisar as informações contidas em todos os interfaces recebidos/gerados.	Daniel	MIS - Treasury	16-Ago	16-Ago	1. Solicitação dos lay-outs dos arquivos recebidos.2. Mapeamento dos campos nos diversos interfaces	Otimizar o processo de fechamento através da redução no número de horas dispendidas e ganhar em confiabilidade através da redução de atividades manuais.
	recebidos/gerados pelos diversos sistemas (BIS, MIS, RES, Excel, Access)	Eliminar recálculos / trabalhos manuais.	Daniel	MIS - Treasury	20-Set	20-Set	A partir do pleno conhecimento de todas as informações recebidas nos interfaces e automação dos instrumentos atualmente utilizados (planilhas Excel)	Otimizar o processo de fechamento através da redução no número de horas dispendidas e ganhar em confiabilidade através da redução de atividades manuais.
2	Elevado tempo na marcação das operações de swaps que compõem estratégia	Pulverizar a atividade de marcação dos swaps ao longo do mês.	Daniel	MIS - Treasury	2-Ago	2-Ago	Implantação de uma rotina de trabalho na qual esta atividade seja feita 2 vezes por mês (1a. Data base 20 ou 1o. Dia subsequente e a 2a. No fechamento)	Reduzir o tempo dispendido (4 horas) durante o processo de fechamento.

Gerenciamento por Processos na Controladoria de um Banco

Produto: Problema		Consolidação - Apuração do Resultado da PMKT Atraso na entrega					
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por que?
				Planejado	Real		
Elevado número de ferramentas utilizadas para apuração do resultado.	Definição de uma ferramenta que sirva como base única de dados e que permita a apuração de resultados tanto nas visões customer e PMKT por veículo legal.	Ângela	MIS - Treasury	1-Set	1-Set	Através de análise das ferramentas atualmente utilizadas. (MIS, RES, Access e Excel), da definição das informações necessárias e da negociação com IT para que um recurso seja disponibilizado para efetuar as alterações.	Diminuimos o tempo dispendido na apuração do resultado da PMKT e melhoramos a integridade e confiabilidade das informações trabalhando com uma única base de dados (MIS).
	Solicitação de inclusão no MIS do cálculo das curvas Valor Presente por Dias Úteis pela Taxa TEC, Resultado (Tec Dias Úteis X CDI), Valor Presente TEC dias corridos, Valor Presente Cliente dias corridos, Valor Presente CDI pela TEC por dias corridos, Valor Presente CDI pela Cliente por dias corridos, Valor Presente CDI pela Cliente por dias úteis para todos os indexadores.	Daniel	MIS - Treasury	1-Set	1-Set	Contactando IT (Ivo Fregonesi e Mônica Dalgo), especificando os cálculos envolvidos para os diversos indexadores e fazendo a programação do MIS Clipper.	Eliminar 2 horas dispendidas no fechamento para o cálculo do resultado da PMKT.
	Teste de aceite do cálculo das curvas Valor Presente por dias úteis pela Taxa TEC e resultado (Tec Dias Úteis X CDI) para os indexadores Pré, USD, % da CDI, AM13, UR15 e TR.	Daniel	MIS - Treasury	10-Set	21-Set	Através do recebimento de arquivo de teste e comparação entre o cálculo efetuado pelo MIS e o cálculo efetuado em planilha auxiliar.	Garantir que o cálculo das curvas especificadas para estes indexadores estejam corretos.
	Teste de aceite do cálculo das curvas Valor Presente por dias úteis pela Taxa TEC e resultado (Tec Dias Úteis X CDI) para os indexadores IGP e TJLP.	Daniel	MIS - Treasury	29-Set		Através do recebimento de arquivo de teste e comparação entre o cálculo efetuado pelo MIS e o cálculo efetuado em planilha auxiliar.	
	Solicitação de correção do cálculo das curvas para o produto CDI Over no MIS. (utilizar base 252 ao invés de 360)	Daniel	MIS - Treasury	23/Set		Através da identificação das operações OVER pelo MIS utilizando-se do campo no. de dias úteis, da definição do cálculo correto e da programação no MIS Clipper.	Para evitar trabalho manual. Ganho estimado de 01 hora no fechamento
	Solicitação da criação de contingência no sistema MIS para o cálculo de operações que apresentem o campo Taxa TEC zerado no produto CDI.	Daniel	MIS - Treasury	29/Set	23/Set	Através da replicação da taxa cliente para a taxa Tec.	
	Teste de aceite do cálculo das curvas Valor Presente por dias úteis pela Taxa TEC e resultado (Tec Dias Úteis X CDI) para os indexadores Pré, USD, % da CDI, AM13, UR15 e TR.	Daniel	MIS - Treasury	10/Set	10-Set		
	Teste de aceite do cálculo das curvas Valor Presente por dias úteis pela Taxa TEC e resultado (Tec Dias Úteis X CDI) para os indexadores IGP e TJLP.	Daniel	MIS - Treasury	28/Set	28-Set		
	Inclusão da informação "Veículo Legal" para as operações vindas do BIS	Mônica	IT	08/Out	13/Out		
	Eliminação das atividades de consulta, impressão e digitação no RES de cotações de moedas e taxas (TJLP, TR, AMRO-13, CDI) através da captura destas informações	Daniel	MIS - Treasury	08/Out	08/Out		
	Revisão do cálculo do Saldo Médio por Dias Úteis e implantação do cálculo no Access, exceto para o produto "futures" (CONTINGÊNCIA)	Daniel	MIS - Treasury	08/Out	13/Out		
	Inclusão do cálculo de "diferencial a receber" e "diferencial a pagar" por operação para o produto Swap via Access (CONTINGÊNCIA)	Daniel	MIS - Treasury	08/Out	13/Out		
	Correção do cálculo das curvas para o produto CDI Over no MIS. (utilizar base 252 ao invés de 360)	Mônica	MIS - Treasury	03/Nov			
	Criação de contingência no sistema MIS para o cálculo de operações que apresentem o campo Taxa TEC zerado no produto CDI.	Mônica	MIS - Treasury	03/Nov			
	Formalização do resultado do teste de aceite feito para o produto CDI.	Daniel	MIS - Treasury	16/Nov			
	Solicitação de inclusão no MIS das curvas CDICLI DC, CDICLI DU e CDI TEC DC para todos os indexadores.	Daniel	MIS - Treasury				

Gerenciamento por Processos na Controladoria de um Banco

Produtor:		Títulos Públicos					
Problema:		Atraso na entrega em 1 dia útil					
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
				Planejado	Real		
1	Falta de Processo Otimizado						
2	Falta de acompanhamento e diário do produto						

B.7 Fechamento de Receitas – Comércio Exterior

Produto:		Import, Export e Garantias						
Problema		Atraso na entrega dos produtos Import, Export e Garantias						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?	
				Planejado	Real			
1	Falta de produto Sysin Câmbio para operações de Pré-Pagamento sem garantia	Levantar as reais necessidades do produto pré-pgto	Gabriela	MIS	19-Jul	26-Jul	Descrever os procedimentos hoje realizados para separar os produtos e o tempo gasto na atividade. Incluir um fluxograma e descrição detalhada de atividades.	Obter fatos numéricos de maneira a mensurar os reais impactos da causa
		Reunir com operacional para apresentar as necessidades	Claudia	MIS	19-Jul	19-Jul	Marcar reunião com Endo p/ explicar o problema e a causa	Para solicitar a criação deste produto no Sysin
		Acompanhar a evolução	Claudia	MIS	26-Jul	26-Jul	Verificar interface para checar a segregação dos produtos	Para eliminar a segregação manual realizada anteriormente
		Corrigir inputs do pré-pagamento no sistema SYSIN	David	Operacional	26/Jul	26/Jul	Incluindo todos os parâmetros de cálculos e parcelas das operações de pré-pagamento no sistema produto	Para que a interface possa calcular corretamente os valores de receita e fornecer o total de parcelas, eliminando conferência manual de relatório
		Deletar operações duplicadas do produto 47 do Sysin	David	Operacional	26/Jul	26/Jul	Excluindo do produto 47 as operações já registradas no produto 24	Para eliminar a segregação manual realizada anteriormente
		Checar interface recebida	Andrea	MIS	26/Jul	26/Jul	Escolhendo uma pequena amostra de operações e verificando total de parcelas e cálculo da receita	Para ter certeza de que o input feito foi correto
2	Falta informações das comissões off-shores na interface	Levantar as reais necessidades da inclusão das comissões off-shores por operação na interface	Gabriela	MIS	19/Jul	19/Jul	Descrever os procedimentos hoje realizados para calcular a receita oriunda das comissões off-shores e o tempo gasto na atividade. Incluir uma descrição detalhada de atividades. Mencionar a origem da informação e se há ou não seu registro na boleta e o porquê da sua inexistência no sistema Sysin Câmbio.	Obter fatos numéricos de maneira a mensurar os reais impactos da causa
		Reunir com operacional para apresentar as necessidades	Claudia	MIS	19/Jul	19/Jul	Marcar reunião com Endo p/ explicar o problema e a causa	Para solicitar o envio destas informações por operação pelo operacional
		Passar lay-out do arquivo para o David.	Alessandra	MIS	19/Jul	26/Jul	Montando lay-out em excel contendo os campos necessários	Para adequar o arquivo ao processo automatizado
		Acompanhar a evolução	Claudia	MIS	26/Jul	26/Jul	Verificando a inclusão desta informação na interface ou o envio de relatórios com a informação	Para antecipar o registro das mesmas e evitar "correr atrás" do resultado
3	Interfaces precisa ter receita off-shore recalculadas e as parcelas c/ principal repetido eliminadas.	Automatizar o link da planilha pool rate e a interface do contábil para as comissões locais	Alessandra	MIS	26/Jul	26/Jul	Criando uma rotina automatizada em Excel ou Access (utilizando macros). Lembrando que o objetivo é juntar todos os tratamentos num único procedimento automatizado e que os acertos das parcelas devem ser feitos de maneira a representar sempre o saldo em aberto da operação. Antes da implementação devem ser efetuados testes para garantir a confiabilidade do procedimento	Para eliminar tratamentos isolados e minimizar o tempo das diversas atividades
		Acertar o cálculo das receitas off-shores (00/D1)			26/Jul	26/Jul		
		Eliminar parcelas repetidas acertando o principal da operação			26/Jul	26/Jul		
		Acertar lay-out de carga do arquivo no CMP	Alessandra	MIS	26/Jul	02/Ago		
		Verificar ganho no processo	Claudia	MIS	09/Ago	02/Ago	Verificando o tempo gasto no fechamento após a implementação do procedimento.	Para medir a eficácia do plano de ação
5	No. elevado de DE PARAS	Pedir para receber interface pool rate, MI e contábil 5 dias úteis antes do fechamento	Reinaldo	MIS	19/Jul	197	Solicitando via e-mail para o operacional a tecnologia	Para identificar o grau de complexidade, de maneira a equalizar a quantidade de produtos/ dificuldade por analista
		Realizar os DE PARAS antes do fechamento	Reinaldo	MIS	02/Ago	26/Ago	Realizando os DE PARAS manualmente, antes do fechamento.	Para reduzir o tempo desta atividade durante o fechamento.
		Verificar viabilidade junto à tecnologia a possibilidade de automatizar DE PARAS	Claudia	MIS	02/Ago		Marcando reunião c/ a área de tecnologia	Para ter uma estimativa de prazo da realização desta solicitação
3	Falta independência na análise	Treinar / Transferir analistas para novas atividades	Andrea	MIS	02/Ago	02/Ago	Andrea e Gabriela repassarão procedimentos do fechamento com os analistas designados.	Para evitar dúvidas durante o fechamento
		Implementar novo procedimento	Alessandra	MIS	02/Ago	02/Ago	Centralizando a realização do novo procedimento automatizado	Para evitar trabalho duplicado
		Acompanhar o desempenho dos analistas	Claudia	MIS	02/Ago	02/Ago	Verificando o prazo do sign-off dos produtos por analista e a qualidade dos comments nas prévias	Para verificar a eficácia do novo procedimento e caso seja necessário corrigir um eventual desvio.
		Acompanhar o desempenho dos analistas	Claudia	MIS	06/Set		Verificando o prazo do sign-off dos produtos por analista e a qualidade dos comments nas prévias	Para verificar a eficácia do novo procedimento e caso seja necessário corrigir um eventual desvio.
		Levantar todos os produtos existentes c/ seus atributos específicos	Andrea	MIS	19/Jul	19/Jul	Montando uma lista de Produtos Sysin Câmbio / CMP descrevendo o grau de dificuldade de cada produto (fácil, médio e difícil)	Para identificar o grau de complexidade, de maneira a equalizar a quantidade de produtos/ dificuldade por analista
		Distribuir os produtos entre os analistas	Claudia	MIS	19/Jul	19/Jul	Realizando uma reunião com a célula de trabalho	Para facilitar a distribuição dos produtos mediante o grau de conhecimento dos analistas.
		Separar interface Pool Rate por analista	Alessandra	MIS	26/Jul	26/Jul	Criando procedimento automático via Excel ou Access	Para ganhar tempo durante o fechamento

B.8 Fechamento de Receitas – Institucional

Produto:		Institucional						
Problema		Atraso na entrega do Sign-off do Produto Institucional						
	Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
					Planejado	Real		
1	Discussões/Decisões do Institucional sem o Analista de Produto	Participar do Fechamento no Real.	Regina	Controladoria	13/Set		Analista estará ficando junto com o HO e Local no Real, durante o Fechamento	Entendimento das rotinas de geração das informações do Institucional.
		Convidar Regina(analista) para participar das discussões.	Samarone/Averenga	Controladoria	10/Set		Envio de e-mail	Acompanhamento das movimentações do Produto.
2	Falta de Fluxo definido para o Produto.	Levantar as informações relevantes para a elaboração do Fluxo	Regina	MIS	29/Set		Analisando o Processo durante o Fechamento	Para levantamento das necessidades, deixando claro as mesmas a toda controladoria
		Reunião para a apresentação e implementação do fluxo e da padronização definida	Regina	Controladoria	30/Set		Através de divulgação de cronograma e informações padrão para o Produto.	Para que se crie a rotina de repasse de informações para o Produto, dentro da controladoria.
3	Plano de Contas não é único(considerando Local e HO)	Identificar, por Veículo Legal, quais as contas cosifs que apresentam divergências	Regina	Controladoria	30/Set		BA's estão gerando arquivos para o período de Jan99 até mês atual.	Para eliminação das divergências, e validação dos resultados apresentados no GLM.
		Estabelecer com Accounting Pol. prazo para implantação do Plano Único.	Regina	Controladoria	13/Set		Definir o prazo, em Reunião com Cavalcanti e Morales.	Para que possa ser feita a avaliação do caminho a ser tomado.
		Verificar o andamento dos trabalhos, em relação ao processo de validação e revisão do Plano de Contas.	Regina	Controladoria	13/Set		Checar o status dos trabalhos de Revisão dos Planos de Conta,em andamento, junto a Accounting Pol. e IT	Impacta sensivelmente o trabalho do Institucional, uma vez, que existem no Plano uma mesma conta aberta (no Local e HO) direcionada para cbk's diferentes, e natureza diferentes.
4	Existência de contas no ABN com status de "converte" e "não converte".	Reunião para estruturar o plano de ação, referente a migração do HO do ABN para o HO Real.	Samarone/Walter	Head Office	20/Set		Em reunião com IT/Accounting Pol/HO, Consolidation e MIS dar status da situação atual do novo módulo do HO-Real.	Pela dificuldade de tratamento dos resultados através do HO do ABN.
		Elaborar relatório que faça tratamento de 100% das contas, de forma automatizada.	Regina	MIS	30/Set		Desenvolvimento de relatório no GLM, incorporando tratamento especial.(Matriz)	Para que os resultados não fiquem distorcidos, uma vez que, a soma dos resultados LO + HO, não refletem o Report para a Matnz.
5	Falta de interface/automação dos arquivos do Institucional.	Automatizar planilhas do Institucional	A definir	MIS	30/Set		Criação de links/macros nas planilhas do produto.	Agilização do processo de fechamento.
		Verificar a possibilidade de recebimento do relatório HO, em arquivo TXT.	A definir	MIS	30/Set		Criação de links/macros nas planilhas do produto.	Redução na digitação das informações.
6	Descasamento do Relatório Matnz (amst) x Relatório HO	Identificação da real existência da causa, por veículo legal e por mês(1999)	Regina/Mário	Controladoria	24/Set		Batimento dos relatórios (SRP e HO)	Em trabalho efetuado anterior, pela Rosângela, foram detectadas diferenças.
		Identificar a causa do descasamento apurado.	Regina/Mário	Controladoria	24/Set		Através da pesquisa realizada anteriormente	Para eliminação das divergências detectadas.
		Elaborar procedimento para evitar o descasamento do relatório HO e o SRP	Regina/Mário	Controladoria	30/Set		Através de definição de fluxo de informação.	Ganho de tempo pela eliminação da reconciliação.

B.9 Fechamento de Despesas

Produto:	Sistema EOL						
Problema:	Atraso da carga do sistema EOL						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
				Planejado	Real		
1	Falta de norma para lançamentos contábeis	Imori	Cost & Budget	21/Jul	Normalizado pelo Local Books	Utilizando experiência adquirida empiricamente	Evitar a falta de comunicação/informação entre as áreas
		Divulgar	Cost & Budget	28/Jul		Reunião e agreement	Para garantir o cumprimento e comprometimento
		Monitorar mensalmente	Cost & Budget	28/Jul		Via batimento contábil	Identificar diferenças contábeis H.O x MS
		Rever a documentação do processo	Cost & Budget	11/Ago		Conferência da documentação	Garantir o mapeamento dos processos
		Monitorar mensalmente	Cost & Budget	01/Set		Via batimento contábil	Identificar diferenças contábeis H.O x MS
2	Excesso de processamento manual	Montar uma interface dos lançamentos manuais	Cost & Budget	21/Jul	Substituído	Gerando uma carga no MS	Eliminar inputs manuais no MS
		Validar os números	Cost & Budget	28/Jul		Verificar os lançamentos através de relatórios do MS	Verificar se os lançamentos estão corretos
		Rever a documentação do processo	Cost & Budget	04/Ago		Conferência da documentação	Garantir o mapeamento dos processos
3	Falta de check list das informações adicionais	Montar check list das informações adicionais do EOL	Cost & Budget	21/Jul	04/Ago	Levantamento das interfaces que alimentam a base DEB e elaboração de planilha suporte	Monitorar as áreas responsáveis que disponibilizam as informações na data prevista
		Monitorar a entrega	Cost & Budget	28/Jul	04/Ago	Através de um cronograma de entregas	Evitar atrasos
		Monitorar a entrega	Cost & Budget	25/Ago	25/Ago	Através de um cronograma de entregas	Evitar atrasos
		Rever a documentação do processo	Cost & Budget	04/Ago		Conferência da documentação	Garantir o mapeamento dos processos
4	Atraso no processamento do ROTMIS	Marcar reunião	Cost & Budget	27/Set		Brainstorming	Assegurar a execução do processo
5	Lançamentos errados do Contas a Pagar	Solicitação do relatório de c.c. / cia.	Cost & Budget	01/Nov	01/Nov	Solicitação a Monitoração GL	Para cobrar os ajustes do contas a Pagar
		Rever a documentação do processo	Cost & Budget	22/Nov		Solicitação a Monitoração GL	Para cobrar os ajustes do contas a Pagar

B.10 Fechamento de Custos

Produto:	SPR Custos						
Problema:	Atraso do SPR						
Causa	O que?	Quem?	Onde?	Quando?		Como?	Por quê?
				Planejado	Real		
1	As time sheets não são entregues na data estipulada	Selecionar os centros de custos mais críticos	Cost & Budget	13/Jul	13/Jul	Consultando as ocorrências dos meses anteriores	Para identificar os centros de custos que devam ser contactados para obtermos a melhoria do processo
		Validar os centros de custos selecionados	Cost & Budget	13/Jul	13/Jul	Utilizando conhecimento das políticas internas do banco	É necessária uma avaliação cuidadosa dos impactos
		Comunicar os responsáveis pela informação	Cost & Budget	13/Jul	13/Jul	Através de mail corporativo	É importante formalizar e normalizar os novos prazos estipulados
		Confirmar a formalização	Cost & Budget	20/Jul	20/Jul	Através de reuniões	Porque existe a possibilidade dos interessados não darem a devida importância ao mail, causando impacto no fechamento
		Follow up mensal das entregas	Cost & Budget	27/Jul	27/Jul	Através de contatos	Porque é necessário controlar as entregas
		Follow up mensal das entregas	Cost & Budget	24/Ago	24/Ago	Através de contatos	Porque é necessário controlar as entregas
		Rever a documentação do processo	Cost & Budget	10/Ago		Conferência da documentação	Garantir o mapeamento dos processos