

UniFIAMFAAM – CENTRO UNIVERSITÁRIO

CARTÕES DE CRÉDITO

**Implantação do Projeto de Automação de Propostas de Cartões de
Crédito**

TÂMARA KEIKO NISHITANI SANTOS

Professor Orientador: Professor Marcello De Martino

São Paulo

2003

UniFIAMFAAM – CENTRO UNIVERSITÁRIO
TÂMARA KEIKO NISHITANI SANTOS

CARTÕES DE CRÉDITO
Implantação do Projeto de Automação de Propostas de Cartões de
Crédito

Trabalho de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da FIAM – Faculdades Integradas Alcântara Machado sob a orientação do Professor Marcello De Martino.

São Paulo
2003

UniFMU – Centro Universitário
UniFIAMFAAM – Centro Universitário

Faculdade de Administração

Avaliação de Banca Examinadora

Título: **CARTÕES DE CRÉDITO**
 Implantação do Projeto de Automação de
 Propostas de Cartões de Crédito

Professor Orientador: **Marcello De Martino**

Estagiária: **Tâmara Keiko Nishitani Santos**

Empresa concedente: **Citibank S/A**

Itens de Avaliação:

Item	Critérios	Peso	Nota Parcial	Nota Final
01	Desenvolvimento e Fundamentação Teórica	0,15		
02	Condução Prática e Coerência Teórica	0,15		
03	Complexidade do Trabalho	0,10		
04	Característica Reflexiva do Trabalho	0,10		
05	Estrutura Formal e Bibliografia	0,10		
06	Coerência do Trabalho	0,20		
07	Apresentação Oral do Trabalho	0,10		
08	Desempenho na Arguição	0,10		
	Média (Σ dos Itens de Nota Final)			

Observações:

Banca Examinadora

Data:

Autor:

Tâmara Keiko Nishitani Santos

Título:

CARTÕES DE CRÉDITO

Implantação do Projeto de Automação
de Propostas de Cartões de Crédito

Banca examinadora:

UniFIAMFAAM - Centro Universitário

São Paulo

2003

Dedico este trabalho a toda minha família que sempre me incentivou e me apoiou em todos os momentos.

Agradeço a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para concretização deste trabalho, em especial a orientação do Professor Marcello De Martino que sempre me apoiou.

Resumo

O objetivo do Citibank é aumentar a base de portadores de cartões de crédito, e o processo manual que se refere ao processamento das propostas está prejudicando o atingimento deste objetivo.

Este trabalho apresentará uma proposta de implantação de um processo automatizado e ligado à estratégia de expansão da base de clientes de cartões de crédito.

Sumário

I. Introdução	10
1.1. Título	10
1.2. Apresentação	10
1.3. Objetivo	10
1.3.1. Objetivos Específicos	10
1.4. Origem do Estudo	10
1.5. Contribuições do Estudo	11
1.6. Limitações	11
II. EMBASAMENTO TEÓRICO SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1. Estrutura Organizacional	12
2.1.1. Conceito	12
2.1.2. Caracterização	13
2.1.2.1. Metodologia de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional	13
2.1.2.2. Plano de Implantação da Estrutura Organizacional	15
2.1.2.3. Avaliação da Estrutura Organizacional	16
2.1.2.4. Etapas da avaliação da estrutura organizacional	16
2.1.2.5. Políticas para avaliação da estrutura organizacional	17
2.2. Departamentalização	17
2.2.1. Tipos de departamentalização	18
2.3. A estrutura organizacional a ser implantada	18
III. DIAGNÓSTICO	19
3.1. Caracterização da Empresa	19
3.1.1. História do Citibank	19
3.1.2. Histórico Citibank Brasil	22
3.1.3. Organograma	24
3.1.4. Missão Institucional	25
3.1.5. Visão Institucional	25
3.1.6. Valores Institucionais	25
3.2. Origem do Cartão de Crédito	25

3.2.1. Origem do cartão de crédito no Brasil.....	26
3.2.2. Os Participantes do mercado	27
3.2.3 Citibank Cards.....	39
3.2.4. Concorrência.....	42
3.3. Descrição detalhada do objetivo do trabalho	45
3.3.1. Organograma da Estrutura de Vendas	48
3.3.2. Organograma Remote Banking.....	49
IV. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	50
4.1. Proposta de solução	50
4.1.1. Normas	50
4.1.2. Procedimentos	52
4.1.3. Alteração na estrutura organizacional.....	54
4.1.3.1. Nova Estrutura Organizacional da Área de Cartões	55
4.1.4. Testes do Sistema	55
4.1.5. Treinamento.....	56
4.1.6. Cronograma	57
4.2. Fluxograma do Processo Automático	57
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

I. Introdução

1.1. Título

Cartões de Crédito – Implantação do Projeto de Automação de Propostas de Cartões de Crédito

1.2. Apresentação

O principal foco da Citibank Cards é o aumento da base de portadores de cartões de crédito para correntistas Citibank. Pelos números podemos observar um grande potencial de crescimento nesse produto.

Tendo em vista que o processamento desses cartões é manual e não está atendendo o número desejado, proponho que seja implantado um sistema automatizado de processamento de propostas de cartões de crédito, visando atender a demanda com qualidade e agilidade.

1.3. Objetivo

O objetivo desta proposta é automatizar o processo e assim solucionar problemas como quantidade atendida, extravios de propostas, tempo de processamento, e outros problemas causados devido o sistema ser manual.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Criação e Definição da nova estrutura organizacional.
- Proposta do Projeto de implantação desta estrutura.

1.4. Origem do Estudo

A origem do estudo se deve à exigência para a conclusão do curso e também devido a necessidade do banco em aumentar o processamento de propostas de cartões de crédito automatizando o processo buscando melhores resultados.

1.5. Contribuições do Estudo

A contribuição deste estudo é que podemos unir a teoria que aprendemos durante todos esses anos à prática do dia a dia na vida profissional.

1.6. Limitações

Este trabalho limita-se a implantação de um processo automatizado, visando mostrar como vai funcionar e quais serão suas melhorias. Não se trata do desenvolvimento de um sistema informatizado em si, e sim de como ele vai ser implantado.

II. Embasamento Teórico sobre Estrutura Organizacional

2.1. Estrutura Organizacional

2.1.1. Conceito

A estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação de um plano organizacional nas empresas, ela deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Este item está baseado no capítulo 3 da discussão sobre organização e métodos de Oliveira (2002).

Qualquer empresa possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

Estrutura formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem.

Portanto apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

Principais vantagens da estrutura informal:

- Proporciona maior rapidez no processo decisório;
- Reduz distorções existentes na estrutura formal;
- Complementa a estrutura formal;
- Reduz a carga de comunicação dos chefes; e
- Motiva e integra as pessoas da empresa.

Principais desvantagens da estrutura informal:

- Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias;
- Dificuldade de controle; e
- Possibilidade de atritos entre as pessoas

2.1.2. Caracterização

2.1.2.1. Metodologia de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.

Quando de sua implantação e respectivos ajustes, é muito importante o processo participativo de todos os funcionários da empresa, visando uma maior integração e motivação.

E, finalmente, é necessário avaliar a estrutura organizacional implantada, principalmente quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como as influências dos aspectos formais e informais na empresa.

Entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa, contam-se:

- A natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus funcionários;
- As atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- A sequência de passos necessária para proporcionar os produtos ou serviços que os funcionários e clientes desejam e necessitam;
- As funções administrativas a desempenhar;
- As limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- As necessidades sociais dos executivos e funcionários da empresa; e
- tamanho da empresa.

Para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional, porém, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência, conforme apresentado a seguir.

Componentes da estrutura organizacional:

- Sistema de responsabilidade;
- Sistema de autoridade;
- Sistema de comunicações; e
- Sistema de decisão:

Condicionantes da estrutura organizacional:

- Objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa;
- Ambiente da empresa;
- Evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa; e
- Recursos humanos, considerando suas habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa.

Níveis de influência da estrutura organizacional:

- Nível estratégico;
- Nível tático; e
- Nível operacional.

Níveis de abrangência da estrutura organizacional:

- Nível da empresa;
- Nível da UEN – Unidade Estratégica de Negócios; e
- Nível da corporação.

2.1.2.2. Plano de Implantação da Estrutura Organizacional

Pode-se afirmar que um problema de estrutura acarreta sempre um problema humano: o de preenchimento de cargos, o qual se deve ser resolvido, primeiramente, sob seu aspecto teórico, abstraindo-se das características pessoais, procura-se enquadrar as qualidades e aptidões das pessoas às responsabilidades e às autoridades de cada cargo.

Cada elemento da empresa tem a responsabilidade de zelar por sua unidade organizacional, procurando atualiza-la, a fim de que corresponda, em qualquer ocasião, aos objetivos fixados.

Com referência ao plano de implantação, devem-se considerar três aspectos básicos:

- A mudança na estrutura organizacional;
- O processo de implantação;
- As resistências que podem ocorrer.

2.1.2.3. Avaliação da Estrutura Organizacional

É um procedimento pelo qual se verifica o que a estrutura organizacional tem de bom e de ruim. Para tanto, devem-se fazer:

- Levantamento da estrutura atual;
- Delineamento da estrutura ideal.

O analista de sistemas, organização e métodos deve comparar esses dois aspectos e obter a avaliação da estrutura organizacional. Pode reforçar a avaliação determinando o desempenho da empresa em termos de resultados apresentados, problemas evidenciados e nível de satisfação dos funcionários da empresa.

Como resultado dessa avaliação, a empresa pode estar:

Bem, devido a:
Problemas de estrutura organizacional;
Outros aspectos;

Ruim, devido a:
Problemas de estrutura organizacional;
Outros aspectos.

2.1.2.4. Etapas da avaliação da estrutura organizacional

- Levantamento
- Análise
- Avaliação

2.1.2.5. Políticas para avaliação da estrutura organizacional

Para qualquer avaliação da estrutura organizacional, é necessário que se estabeleça, anteriormente, um conjunto de políticas que devem servir de sustentação para todo o processo decisório.

Alguns exemplos de políticas inerentes à estrutura organizacional que uma empresa qualquer pode julgar válido adotar são:

- Ter estrutura organizacional adequada aos mercados existentes;
- Ter estrutura organizacional adequada às novas tecnologias;
- Ter estrutura organizacional descentralizada no processo decisório e centralizada no sistema de controle;
- Ter estrutura organizacional voltada para resultados; e
- Ter estrutura organizacional racionalizada com operacionalização descentralizada dos sistemas administrativos.

Verifica-se que essas políticas podem proporcionar orientação para um adequado sistema de avaliação da estrutura organizacional.

2.2. Departamentalização

A departamentalização pode ser considerada, entre todos os componentes e subcomponentes de estrutura organizacional, como o mais conhecido pelos funcionários da empresa.

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

A estrutura organizacional é representada graficamente no organograma, que, entretanto, não apresenta todos os aspectos da estrutura organizacional.

Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.

2.2.1. Tipos de departamentalização

Existem algumas formas de a empresa departamentalizar suas atividades.

As básicas são:

- Departamentalização por quantidade;
- Departamentalização funcional;
- Departamentalização territorial (ou por localização geográfica);
- Departamentalização por produtos (ou serviços);
- Departamentalização por clientes;
- Departamentalização por processo;
- Departamentalização por projeto;
- Departamentalização matricial; e
- Departamentalização mista.

2.3. A estrutura organizacional a ser implantada

A estrutura organizacional a ser implantada neste trabalho será a estrutura formal pois será uma estrutura planejada e formalmente representada por um organograma. A departamentalização será por produto.

III. Diagnóstico

3.1. Caracterização da Empresa

3.1.1. História do Citibank

16 de Junho de 1812 - No Estado de New York é patenteado o "City Bank of New York", dois dias antes do início da guerra entre Estados Unidos e Gra-Bretanha. Em 14 de setembro de 1812, o Banco começou a operar na 52 Wall Street para atender a um grupo de negociantes nova-iorquinos.

1865 - O Citibank junta-se ao sistema bancário americano e torna-se "The National City Bank of New York".

1913 - O Federal Reserve Act decidiu que os Bancos com capital superior a um milhão de dólares poderiam sair pelo mundo a fora.

1914 - The National Bank of New York instalou a filial em Buenos Aires, inaugurada em 10 de novembro, passando para a história como o primeiro Banco Americano a abrir filial no exterior.

1915 - O então Presidente do Brasil, Venceslau Bras, autorizava o Citibank a estabelecer sucursal no Rio de Janeiro e filiais em São Paulo, Santos, Recife, Belém e Salvador. Neste ano o The National City Bank of New York abria as suas portas para o público brasileiro na Rua da Alfândega, no Rio de Janeiro.

A agência carioca foi instalada num prédio modesto de dois andares com 30 funcionários, junto as companhias de exportação e importação que apresentavam grandes oportunidades de negócio devido as características da economia do Brasil.

1930 - O País atravessava grande crise política e econômica. O Citibank completava o seu décimo quinto aniversário de atividades no Brasil e inaugurava a sua

nova sede em São Paulo, crescendo o número de depósitos e investimento de seus Clientes.

1939-1949 - No final dos anos 30, o Citibank possuía 100 escritórios em 23 países, tornando-se o maior banco internacional, mas a segunda Guerra Mundial forçou o encerramento de muitas operações européias e asiáticas.

1950-1955 - Marcando o período pós-guerra, na fase de reconstrução e reconquista, o crescimento da renda dos consumidores nos Estados Unidos criou demanda para uma grande variedade de novos serviços bancários para pessoa física, iniciando-se assim a era do "Retail Bank" (Banco de varejo). Em 1955, "National City" torna-se "The First National City Bank of New York".

1962 - O Banco marca seus cento e cinquenta anos reduzindo seu nome para "First National City Bank" introduzindo um novo logotipo que reflete claramente a força de expansão e globalização do Banco no mundo.

1968 - O Banco cria sua holding CITICORP que lhe permite expandir e oferecer cada vez mais novos serviços financeiros.

1969 - Até 1968 as filiais brasileiras do Citibank continuavam organizadas dentro do tradicional modelo liderado pelo "gerente faz tudo" e subgerente que tratavam indistintamente das áreas de pessoas físicas e jurídicas. No final deste ano a matriz do First Nacional City Bank, em New York, finalizava um plano de reorganização visando ampliar e diversificar sua atuação no mundo financeiro.

No Brasil, o primeiro grupo a ser implantado dentro desta política de segmentação foi o Personal Banking. Até aquele momento, o Banco havia concentrado seus maiores esforços no atendimento às empresas. Com o Personal Banking iniciava-se uma fase de mudanças, e já em 1970, por exemplo, os clientes do Personal Banking

passaram a contar com o City Card, o cartão de crédito precursor do Credicard, responsável pela formação deste mercado no Brasil.

1970 - Foram criados a Citibank Distribuidora de Títulos e Valores, e realizada a aquisição da Seguradora Argos Fluminense.

1975 - "First National City Bank" torna-se o único banco norte-americano com filiais em todos os 9 países do mercado comum.

1976 - Os resultados obtidos levaram a novos passos nessa direção. Era criado o CSG, Consumer Service Group, atualmente GCB - Global Consumer Bank - que representava um verdadeiro aparato de ações e instrumentos exclusivamente para pessoas físicas. Ainda neste ano, ocorreu uma mudança importante. Adotou-se o nome de Citibank, N.A. (Citibank National Association) em substituição ao First National City Bank. Sempre dentro do conceito de focar o cliente a partir de suas necessidades, foram criados ainda o Commercial Banking e o Private Bank. O primeiro dentro da área que trata com clientes pessoas jurídicas, para atuar especificamente junto a pequenas e médias empresas e o segundo foi concebido especialmente para atender clientes pessoas físicas com patrimônio elevado. O International Banking Group (atualmente Global Finance Bank - GFB), manteve sua atuação concentrada em empresas de alto faturamento.

1978 - O Citibank muda a face do varejo com os "Citicard Banking Centers" e as ATMs - "Automated Teller Machines" (Atendimento automático).

1980 - O Citibank com a redução do negócio internacionais, optou por uma nova estratégia e decidiu dar uma maior ênfase aos negócios locais. Na falta de cartas patentes para abrir novas filiais, procurou expandir-se geograficamente através de escritórios de representação chamados CIMO.

Nos Estados Unidos movendo seus esforços no sentido de tornar-se um Banco Pessoa Física, expande mais uma rede para facilitar negócios com cartão de crédito e adquire o "Diners Club". Com a aquisição do Fidelity Federal Savings and Loan of San Francisco", o Citicorp torna-se a maior holding bancária dos Estados Unidos.

1990 - Acompanhamos rigorosamente a evolução do país, chegando aos 75 anos presente em todas as regiões, atuando em todos os segmentos mais significativos da economia nacional, como um autêntico parceiro do desenvolvimento brasileiro.

1992 - O Citibank, N.A. é o maior Banco dos Estados Unidos, reconhecido no mercado como o Banco inovador. O Citicorp possui escritórios integrados em 92 países, sendo o único Banco internacional com presença significativa em tantos mercados.

1998 – Citicorp e Travelers Group anunciam fusão das empresas, formando um líder mundial em serviços financeiros. O nome da empresa a ser usado é Citigroup Inc., com 100 milhões de clientes presentes em mais de 100 países no mundo.

2003 – Tombamento da Credcard e mudança de marca.

3.1.2. Histórico Citibank Brasil

Em 1915, o Citibank abriu a sua primeira agência no país, o que permitiu à instituição participar do desenvolvimento nacional.

Projetos de infra-estrutura, como a hidrelétrica de Itaipu, Tucuruí e São Simão; os aeroportos internacionais do Rio de Janeiro e de São Paulo; o metrô de São Paulo; a Rodovia dos Imigrantes e a Ponte Rio-Niterói foram realizados com o financiamento do Citibank.

A qualidade do Citibank vêm sendo continuamente reconhecida, como mostram diversos prêmios conquistados:

- Pela 5ª vez, o Citibank esteve entre “Os 25 melhores bancos da América Latina” , segundo a revista América Economia;
- “Melhor Banco no Atendimento a Clientes Corporate e Private “, de acordo com a pesquisa Madia e Associados;
- “The Best Corporate Internet Bank – Latin America“ eleito pela revista Global Finance;
- The Top Foreign Exchange Bank in 2000, segundo a revista Corporate Finance.

Uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo a revista Exame nos anos de 2001 e 2002.

O banco possui 150 mil correntistas e 43 agências espalhadas pelo país . Em 2000, o Banco Citibank iniciou o Projeto Affluent. Com ele, reestruturou o modelo de atendimento no segmento Consumer (Banco de Varejo).

Com esta reestruturação, os clientes Citibank passaram a contar com um atendimento personalizado e com uma maior gama de produtos e serviços para melhor atender às suas necessidades, de acordo com seu perfil.

Inicialmente, o pilar deste projeto foi o segmento Citigold, que é composto na sua maioria por executivos, proprietários de empresas e profissionais liberais com renda mensal mínima de R\$ 6 mil.

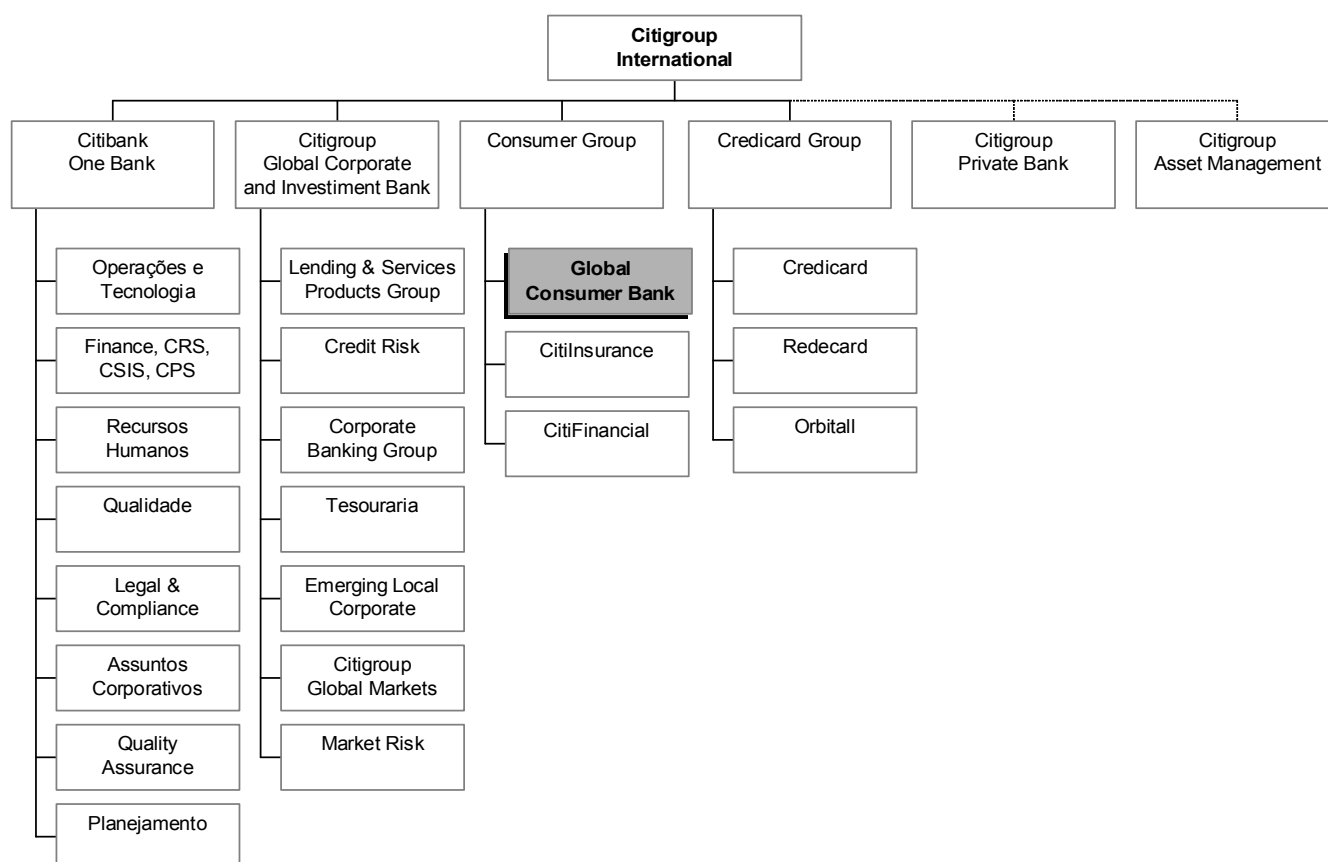
Os produtos do banco foram adequados a esta nova realidade, contando com produtos diferenciados de acordo com os perfis dos clientes.

Alinhando-se a esta estratégia, a área de cartões de crédito (Citibank Cards) reestruturou-se e busca, também, diferenciar seus produtos dos demais concorrentes, através da segmentação, criando uma comunicação diferenciada para que possa aumentar sua base, dando ênfase nos atuais clientes do Citibank.

Diante deste cenário, o pilar do projeto Affluent, que, anteriormente, era apenas o segmento Citigold, hoje é composto também pela Citibank Cards.

3.1.3. Organograma

Citigroup no Brasil



3.1.4. Missão Institucional

Ser uma equipe que presta serviços financeiros inovadores e de alta qualidade, buscando a satisfação dos clientes com retorno para os acionistas.

3.1.5. Visão Institucional

Ser reconhecida como uma marca global.

3.1.6. Valores Institucionais

- Qualidade: Determinação por servir bem.
- Clientes: Ouvir, aprender e exceder às suas expectativas.
- Pessoas: Promover respeito e a valorização de seus talentos .
- Ética: Integridade não é negociável.
- Cidadania: Assumir responsabilidades perante a comunidade.

3.2. Origem do Cartão de Crédito

Os cartões de crédito surgiram nos Estados Unidos , sob forma de cartões de pagamento de despesas. Em 1914, algumas lojas e companhias lançaram cartões próprios para seus clientes preferenciais. O primeiro deles foi o Western Union Telegraph.

Nessa época, alguns hotéis na Europa emitiram os chamados cartões de credenciamento que identificavam os bons clientes . Os hóspedes habituais recebiam um cartão que servia de identificação para futuras hospedagens e possibilitava deixar pendentes as dívidas para serem pagas posteriormente. A partir de 1920, as redes de postos de gasolina dos EUA , a exemplo da Texaco, também passaram a emitir cartões com facilidade.

Em 1950, os advogados Frank McNamara e Ralph Schneider , durante um jantar em Nova Iorque, constataram que não tinham dinheiro nem talões para pagar o jantar . Depois de muita discussão, o restaurante concordou que os advogados pagassem a despesa mais tarde. McNamara e Schneider tiveram então a idéia de deixar assinada uma declaração na qual se comprometiam a saldar a dívida. Em razão deste episódio, McNamara teve a idéia de criar o cartão de crédito . A iniciativa deu origem ao primeiro cartão de crédito do mundo : o Diners Club , inicialmente restrito a uma rede de hotéis e membros filiados.

Ainda na década de 50, a associação BankAmericard Service Corporation criou o cartão BankAmericard, que viria a ser a marca Visa. Em 1958, a American Express , então uma agência de viagens criou um cartão semelhante ao Diners Club com uso em hotéis e restaurantes.

Em 1966, nascia nos EUA , o MasterCharge, da interbank. A partir de 1979, recebeu o nome de MasterCard

No ano seguinte, foi lançado em Paris o Carte Bancaire, o primeiro cartão de pagamentos do país. Em 1971, o cartão ganhava uma tarja magnética que permitia o acesso a “ máquina de dinheiro “ (atual ATM) . Em janeiro de 1999, o Carte Bancaire era usado por mais de 28 milhões de portadores no mundo.

3.2.1. Origem do cartão de crédito no Brasil

A indústria de cartões no país era representada até 1996 pela Credicard/ MasterCard/ Diners e American Express (Sollo). As bandeiras MasterCard e DinersClub credenciaram a Credicard a operar suas marcas com exclusividade no mercado brasileiro.

Em 1995, duas mudanças no setor bancário provocaram o início de um processo que acabou com a exclusividade de bandeiras. Uma delas foi a aquisição do Banco Francês e Brasileiro pelo Itaú e a outra do Nacional pelo Unibanco. Os bancos Itaú , Unibanco e Citibank são sócios da Credicard (33,33% cada) , que detinha

exclusividade da bandeira MasterCard, enquanto o BFB e o nacional trabalhavam com a bandeira Visa.

Em 1996, a Credicard e os bancos sócios da administradora passaram a emitir cartões com a bandeira Visa.

Com o fim da exclusividade, a expectativa era de que haveria um crescimento na base de cartões e no volume de transações devido ao aumento do uso pela população.

De fato, entre 1996 e 1998, houve um grande aumento tanto no número de cartões quanto no faturamento.

Entre 1994 e 1996, o número de cartões cresceu a uma taxa média anual de 23,8% e entre 1996 e 1998 de 12,9%. O faturamento obteve um crescimento médio de 57,2% entre 1994 e 1996 e de 12% entre 1996 e 1998, segundo dados da Abecs.

Esse movimento mostra que o fim da exclusividade não teve impacto esperado. Nem todos os emissores no país migraram de bandeira.

O fim da exclusividade contribui para o fortalecimento das processadoras independentes, que montaram de cartões de crédito para os bancos interessados em se tornarem gestores de cartões sem a necessidade de arcar com investimentos pesados para emitir plástico.

3.2.2. Os Participantes do mercado

Os participantes deste mercado estão divididos em 4 grandes blocos, as bandeiras, o emissor, o adquirente e a processadora.

As bandeiras

O principal fornecedor da indústria de Meios Eletrônicos de Pagamento é a bandeira. As bandeiras atuantes na indústria Brasileira são: Visa, Mastercard, American Express e Diners.

Os emissores de cartão dependem muito das bandeiras para desenvolver seu portfólio de produtos. Estes, primeiramente, definem qual será a bandeira aplicada em um dado produto e a partir daí, irão contar com uma série de serviços que serão oferecidos pela bandeira e que deles dependerá o nível de satisfação do cliente. Alguns serviços são: seguros de assistência em viagem, seguro de veículos, promoções em estabelecimentos para a utilização dos cartões, assistência internacional para perda, roubo do cartão etc.

Outro fator fundamental, que gera uma grande dependência por parte dos emissores, é a cobertura geográfica dos estabelecimentos credenciados. O credenciamento dos estabelecimentos é feito pela empresa chamada de Adquirente, que faz parte da bandeira.

São elas:

- Visanet – credenciamento de estabelecimentos para Visa
- Redecard – credenciamento para Mastercard, Diners, Redeshop
- American Express – credenciamento para American Express

Sem a devida aceitação por parte dos estabelecimentos, os bancos serão diretamente afetados em suas vendas, uma vez que o cliente não terá as condições mínimas para utilizar o produto. Um outro elemento importante no relacionamento com o adquirente é o loja/ estabelecimento comercial que depende dos adquirentes em função da necessidade de aceitar cartão de crédito e por outro lado tendo como obstáculo as taxas cobradas pelos adquirentes.

Este fator deverá se fortalecer com uma cultura de utilização mais acentuada.

Ao mesmo tempo que o emissor depende do Adquirente, para uma maior aceitação nos estabelecimentos e da bandeira, para gerar um maior apelo do produto através de seus serviços, ambos também têm todo o interesse em atingir e superar as necessidades dos emissores, uma vez que estes têm o poder de direcionar esforços de

vendas para uma ou outra bandeira, privilegiando a que melhor atenda as necessidades e expectativas de seus clientes.

Cada bandeira deve investir na geração e aumento de seu Brand Awareness, porém Visa e Mastercard respondem pelos maiores investimentos do mercado, fazendo com que os emissores não tenham que promover as marcas das bandeiras, somente a do banco. O portfólio de bandeiras existentes passa a ser um serviço oferecido pelo emissor e não o diferencial, a marca do emissor é que deve, neste momento, ser o diferencial para o cliente.

As bandeiras têm como prática o incentivo às vendas junto aos emissores (ex. Gerentes das redes de agências) bem como a elaboração de campanhas de utilização para os clientes.

Como pode-se notar, as bandeiras tem uma responsabilidade vital para que a engrenagem da indústria de cartões funcione adequadamente.

Mastercard

A MasterCard iniciou suas atividades no final da década de 40, numa época em que diversos bancos norte-americanos começaram a fornecer a seus clientes um papel que poderia ser utilizado como dinheiro vivo para compras em lojas locais.

Em 1951, o Franklin National Bank, de Nova York, formalizou esta prática, introduzindo no mercado o primeiro cartão de crédito real. Durante a década de sessenta, diversas franquias foram evoluindo. Nas cidades principais, alguns estabelecimentos aceitavam cartões como forma de pagamento e trabalhavam com um único Banco.

Em 16 de agosto de 1966, uma dessas franquias formou o Interbank Card Association (ICA), que mais tarde veio a se chamar MasterCard International.

Diferente de outras organizações similares, a ICA não era dominada por um único Banco. Comitês membros foram estabelecidos para gerenciar a associação e estabeleceram normas para autorização, compensação e liquidação, manipulando também aspectos jurídicos, de segurança e de marketing.

Momento de expandir

Em 1968, a ICA formou uma associação com o Banco Nacional do México. Um ano depois, aliou-se ao Eurocard, na Europa. Nesse mesmo ano, vieram os primeiros membros japoneses, e não demorou muito para que outros países seguissem os mesmo passos. No final da década de 70, a ICA já possuía membros da África e da Austrália. Nos anos 80 expandiu-se para a Ásia e América Latina.

Para refletir um compromisso com o crescimento internacional, a ICA mudou seu nome para MasterCard.

O cartão MasterCard foi o primeiro cartão de pagamento a ser emitido na República Popular da China, em 1987. Em 1993, a China já representava para a MasterCard o segundo maior país em volume de vendas.

Em 1988, foi emitido o primeiro cartão MasterCard na União Soviética. Hoje, existem mais de 30 escritórios da MasterCard em todo o mundo, incluindo Índia, Tailândia, Chile, Coréia do Sul e Taiwan.

No Mundo

	MasterCard	Maestro
Nº Cartões	595,4 Milhões	466 Milhões
Nº de Estabelecimentos	32 Milhões	
Faturamento	US\$ 285,7 Bilhões	
Nº Transações	3,4 Bilhões	
Nº Caixas Automáticos	892.800	

Na América Latina

	MasterCard	Maestro
Nº Cartões	45 Milhões	34,1 Milhões
Nº de Estabelecimentos	1,67 Milhões	
Nº Transações	189 Milhões	
Nº Caixas Automáticos	49.000	

No Brasil

	MasterCard	Maestro
Nº Cartões	19 Milhões	44 Milhões
Nº de Estabelecimentos	740.000	
Faturamento	R\$ 1,83 Bilhões	
Nº Transações	357 Milhões	
Nº Caixas Automáticos	8.000	

Fonte: Site Mastercard – www.mastercard.com.br

História da Visa International

No início

A história da Visa é inseparável de uma das mais significativas inovações nos meios de pagamento no século XX: o cartão de crédito. O desenvolvimento dessa ferramenta e a popularização de seu uso ao redor do mundo mudou a maneira de viver de milhões de pessoas de todo o planeta.

Em 1914, a empresa norte-americana Western Union lançou um novo sistema de pagamento: um cartão de crédito, cuja operação era semelhante ao da antiga "caderneta" da quitanda ou do mercadinho. Esse cartão não sofria encargo pelo financiamento das despesas e contava com o benefício de pagamento diferido, ou seja, o adiamento da quitação das contas. Porém, havia uma limitação: cada negócio tinha seu próprio cartão e não aceitava os cartões de outros estabelecimentos. Durante a primeira metade do século 20, hotéis, lojas de departamento e postos de gasolina também passaram a oferecer esse tipo de cartão de crédito a seus clientes.

Em 1950, o Diners Club percebeu a necessidade de lançar um cartão que pudesse ser usado em lugares diferentes. Foi criado então o primeiro cartão de "viagem e entretenimento", aceito em várias localidades e por grande número de comerciantes. Os portadores dos primeiros Diners Club recebiam extratos de conta mensais, nos quais eram descritos os gastos com o cartão, que deviam ser pagos em sua totalidade no recebimento desse relatório.

Crescimento rápido

A partir de 1966, por meio de acordos com bancos que operavam fora da Califórnia e possibilitaram a afiliação de estabelecimentos e a emissão de mais cartões, o BankAmericard iniciou um rápido crescimento, atingindo por volta de dois milhões de

usuários. Em 1967, outro grupo de bancos dos Estados de Illinois e Califórnia lançou um cartão concorrente, o MasterCharge.

Com o crescimento de ambos os cartões, a maioria dos bancos regionais desistiu de seus programas independentes e somou-se a um dos dois sistemas.

Em 1970, mais de 1400 bancos norte-americanos ofereciam BankAmericard ou MasterCharge. Até que, em 9 de julho de 1970, os bancos emissores de BankAmericard começaram uma operação conjunta sob o nome National BankAmericard Incorporated (NBI), uma empresa independente, precursora da Visa atual.

Em 1973, a NBI criou o primeiro sistema de autorização eletrônico, conhecido como BASE I, e um novo centro de processamento de informações foi aberto. Finalmente, comerciantes e usuários conseguiam autorizações rápidas e eficazes em qualquer parte dos Estados Unidos, a qualquer hora do dia. O sistema de autorização eletrônico possibilitou uma expansão fantástica.

Um ano depois, o Bank of America já emitia cartões em 15 países. Ainda em 1974, foi criada a Ibanco, uma empresa multinacional, que englobava os membros do BankAmericard, destinada a administrar o programa de cartões internacionalmente.

Nasce a Visa

Entretanto, fora dos Estados Unidos, os bancos de alguns países se recusavam a emitir cartões associados ao Bank of America. Para superar esse obstáculo, foi necessário buscar uma marca universal, livre de associações com entidades bancárias competidoras.

Em 1976, numa convenção bancária realizada em Orlando, na Flórida, o presidente da NBI-Ibanco, Dee Ward Hock, anunciou oficialmente a mudança do nome

da empresa. O cartão BankAmericard adotou uma nova imagem com a marca Visa, mantendo suas cores tradicionais - azul, branca e dourada. O NBI transformou-se em Visa USA e o Ibanco mudou para Visa International Service Association.

Sob a liderança de Dee Hock e com a atenção voltada para seus bancos e instituições financeiras membros, a Visa obteve rápida expansão. Com o crescimento do número de transações, um novo sistema tornou-se necessário.

Surgiu assim, em 1977, a BASE II, um sistema de intercâmbio que permitiu aos bancos efetuar transações eletronicamente. Um ano depois, o cartão Visa já era o número 1 nos Estados Unidos.

Desde então, a Visa mantém-se na liderança entre os meios de pagamento eletrônicos. Investimentos em marketing, em novas tecnologias e em patrocínios esportivos e culturais ajudaram a tornar a marca conhecida e a fixá-la como a preferida dos consumidores e lojistas.

Em 1988, a Visa fechou um de seus patrocínios internacionais mais importantes e duradouros: as Olimpíadas. Desde então, a marca está presente tanto nos Jogos Olímpicos de Verão quanto nos de Inverno. O cartão Visa Cash, por exemplo, foi lançado na Olimpíada de Atlanta, nos Estados Unidos, em 1996.

A Visa hoje

A Visa é atualmente o sistema de pagamentos mais usado por consumidores em todo o mundo. O volume de operações realizadas com cartões Visa a cada dia é maior que o de todos os outros cartões de pagamentos somados.

A empresa orgulha-se de ter um papel vital no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias de pagamentos, como cartões pré-pagos e inteligentes (dotados

de chip), para benefício de seus usuários e das instituições financeiras que participam de seus programas.

A Visa consolidou-se ao longo dos anos não apenas como uma empresa de cartão de crédito, mas como um sistema completo de pagamentos. Como uma de suas campanhas publicitárias mundiais ensina, a marca Visa está em todos os lugares, atendendo os portadores em praticamente qualquer situação.

A Visa no Brasil

A história da implantação da Visa no Brasil começou em 1971. Naquele ano, o Bradesco assinou um contrato de representação com a Visa, que ainda usava o nome BankAmericard. O Bradesco - responsável pela emissão do primeiro cartão de crédito brasileiro, o Elo, em 1968 - funcionava apenas como representante da Visa no Brasil, atendendo os turistas estrangeiros portadores de cartões BankAmericard que visitavam o país. O acordo durou até 1980, quando o Bradesco decidiu não renovar o contrato. Durante dois anos, a Visa atuou no Brasil por meio de contrato simples de representação.

Em 1982, a Visa fechou um contrato de licença do uso da marca com a Credicard. A parceria representou um importante salto para a Credicard pois, até então, nenhuma empresa brasileira ostentava uma bandeira de renome internacional. Em contrapartida, a Visa ganhou visibilidade no mercado nacional.

O primeiro cartão de crédito da Visa no Brasil foi emitido em abril de 1983, como os nomes Credicard/Visa.

Finalmente, empresa própria

Em 1986, teve início a mudança que resultaria na inauguração da filial brasileira da Visa. Alguns bancos locais, como o Banco do Brasil, o Nacional e o Chase

Manhattan Bank, manifestaram o desejo de emitir cartões da empresa. O contrato com a Credicard foi rescindindo com o consenso de ambas as empresas.

Em 1987, a Visa do Brasil Empreendimentos Ltda. foi estabelecida formalmente no país como representante oficial da Visa International, com a inauguração de um escritório no Rio de Janeiro, onde trabalhavam três pessoas.

Desde então, a filial - que mais tarde mudou para São Paulo, onde hoje estão empregadas cerca de 50 pessoas - estreita o relacionamento da matriz com os emissores de cartões Visa no Brasil, com o lançamento de produtos e serviços inovadores.

Duas importantes mudanças nas regras de atuação das empresas de cartões de crédito no Brasil ajudaram no crescimento dos cartões Visa. Em 1991, foi permitida a internacionalização dos cartões de crédito nacionais. Antes disso, os brasileiros com cartões de crédito emitidos aqui não podiam fazer compras no exterior. Em 1996, outra mudança: foi admitida - a multiplicidade de bandeiras, ou seja, permitiu-se que uma mesma instituição financeira emitisse mais de um marca de cartão.

As duas medidas, aliadas ao controle sobre a inflação iniciado com o Plano Real, em 1994, contribuíram para popularizar o uso e a aceitação dos cartões de crédito no País. Antes de 1994, o Brasil respondia por apenas 3% das operações realizadas com Visa na América Latina e Caribe. Em 2002, a participação brasileira chegou a 55%.

No Mundo

Cartões	1 Bilhão
Volume de Transações - sem saque	US\$ 1,6 Bilhões
Volume de Transações - inclui saque	US\$ 2,5 Bilhões
Nº Transações - inclui saques	35,2 Bilhões
Caixas Automáticos	841.993
Instituições Financeiras	20.174
Estabelecimentos Comerciais	23 Milhões
Países e Territórios	130

Na América Latina

Cartões	135 Milhões
Volume de Transações - sem saque	US\$ 39 Bilhões
Volume de Transações - inclui saque	US\$ 160 Bilhões
Nº Transações - inclui saques	3,1 Bilhões
Caixas Automáticos	62.108
Instituições Financeiras	507
Estabelecimentos Comerciais	2 Milhões
Países e Territórios	44

No Brasil

Cartões	77,9 Milhões
Volume de Transações - sem saque	US\$ 14 Bilhões
Nº Transações - sem saques	825 Milhões
Volume de Transações - inclui saque	US\$ 60 Bilhões
Nº Transações - inclui saques	1,6 Bilhões
Caixas Automáticos	46.659
Instituições Financeiras	50
Estabelecimentos Comerciais	766.000

O emissor (ex: Credicard):

O emissor do cartão é o responsável por conceder crédito aos seus consumidores, quitar as transações de seus associados junto às bandeiras, faturar e cobrar seus associados, prover atendimento a clientes, ou seja, administrar a conta de cada cliente. Define as taxas de encargos por atraso ou financiamento, realiza as operações de funding, define as políticas de crédito e administra as inadimplências.

O “acquirer” ou adquirente (ex: Redecard):

O adquirente tem, por principal missão estabelecer uma ampla rede de estabelecimentos conveniados. Portanto, o adquirente cuida da filiação de estabelecimentos para aceitação dos cartões cuja bandeira ele representa.

Disponibiliza as condições tecnológicas e operacionais para que os estabelecimentos realizem transações e providencia os pagamentos aos estabelecimentos, de acordo com as condições de prazo e taxas de desconto acordadas.

A Processadora:

A processadora funciona como uma empresa para as quais emissores e adquirentes podem terceirizar suas atividades operacionais, à qual cabe garantir a excelência dos serviços operacionais inerentes ao negócio.

A processadora cuida de todas as tarefas operacionais relativas à administração do cartão, tais como: processamento de crédito, emissão de cartões, autorização e processamento de transações, controle e prevenção à fraude em diversas etapas do processo, emissão de faturas, controle operacional e contábil, atendimento telefônico a clientes, cobrança, enfim toda a gestão operacional dos processos deste negócio. Para isto a processadora deve dispor de sistemas e processos operacionais com capacidade

de processar altos volumes e com flexibilidade para atender as peculiaridades do negócio de cada um de seus clientes.

Quando terceirizam suas operações de negócio, emissores e adquirentes focam seus esforços no marketing e vendas, definindo as políticas de crédito e operacionais de seus produtos, as quais são postas em prática por seu fornecedor, a processadora.

3.2.3 Citibank Cards

O Citigroup é o maior emissor de cartão de crédito do mundo, com aproximadamente, 10% de market share mundial.

No Brasil, o Citibank iniciou suas atividades com cartões de crédito em meados da década de 80, vendendo cartões da Credicard. A administradora de cartões pagava ao Citibank uma comissão sobre as vendas de cartões. A partir de 1996, o Citibank passou a vender cartões próprios e criou uma área de cartões dentro do banco. Entre 1987 e 1996, a base de cartões do Citibank era de 15 mil unidades.

O Citibank, juntamente com o Itaú e Unibanco é sócio da emissora de cartão de crédito Credicard, cada qual com 33.3% das ações, que conta com uma base de 7.9 milhões de cartões de crédito, sendo que destes, 225 mil cartões são Citibank, são emitidos pelo próprio Credicard.

O Citibank possui, atualmente, uma base de 44 mil portadores de cartões e que possuem conta corrente no banco, sendo a penetração de cartões de crédito na base de correntistas, que é de 150 mil, de apenas 28%.

Este número mostra o potencial de crescimento que o banco pode explorar ao levar em consideração o número total de correntistas Citibank, que é de 150 mil.

O Citibank é responsável pelas ações de marketing envolvendo seus cartões de crédito e pela distribuição dos mesmos por meio das agências do banco, mala direta e telemarketing.

A processadora dos cartões do Citibank é a Orbitall, empresa criada em 1998, pela Credicard, juntamente com Itaú, Unibanco e Citibank.

O foco principal da Citibank Cards, atualmente, é o aumento da base de portadores de cartão para correntistas Citibank.

Desde o ano de 2000, a área promove melhorias tanto de produtos quanto operacionais para que seja possível atingir seus objetivos de crescimento.

As mudanças mais significativas foram feitas nos aspectos que representavam maior dificuldade para realização das vendas, principalmente para correntistas Citibank.

Uma delas, foi a análise de aprovação de limites de crédito para correntistas Citibank.

Antes desta alteração, independente do relacionamento do cliente em sua conta corrente no banco, seu cartão era analisado pela Credicard, podendo ser negado. Este fato gerava um grande descontentamento por parte do correntista e foi responsável pela formação do paradigma de que “venda de cartão de crédito, faz com que o cliente encerre sua conta”. Com isso, os gerentes de contas, responsáveis pela maior meta de venda de cartão, não vendiam este produto para não deixar seus clientes insatisfeitos.

Atualmente, com base nos produtos existentes no Citibank, o cliente tem aprovação mais rápida e com valores mais altos de limites de crédito.

Além disso, foi criada uma Central de Atendimento para funcionários do Citibank, que com sua identificação e dados dos clientes, podem consultar valores de limites

aprovados, situação da conta de cartão de crédito, não tendo que direcionar o cliente para as centrais de atendimento.

O portfólio de produtos Citibank conta com os seguintes produtos: Citibank International Visa e Mastercard, Citibank Gold Visa e Mastercard, Citibank AAdvantage International Visa e Mastercard, Citibank AAdvantage Gold Visa e Mastercard, Citibank AAdvantage Platinum Mastercard, Citibank Diners Club International, Citibank Diners AAdvantage.

Como pode se observar, o portfólio do banco é bastante completo, contando com produtos que atendem a necessidades por renda, idade e comportamento de compra.

A renda mínima para os cartões MasterCard e Visa Internacional é de R\$1mil; para os cartões MasterCard e Visa Gold , de R\$2.500; e para os cartões com a marca Diners, R\$1.500. Esses valores são válidos também para cartões Aadvantage. Para o cartão Platinum , a renda mínima é de R\$10 mil ou R\$250 mil investidos no Citibank. Esse cartão, destinado a um público de renda mais alta , oferece seguro de viagem no valor de R\$1 milhão, seguro de socorro de veículos, entre outros benefícios exclusivos.

Do total de 269 mil cartões, a participação das bandeiras é a seguinte:

- 50 % MasterCard
- 41% Visa
- 9% Diners

Os canais de venda para cartões de crédito são: Remote Banking, CitiPhone Banking, CitiDirect, PAB/Payroll, Agências através do gerente de relacionamento.

3.2.4. Concorrência

O volume de cartões de crédito emitidos no mercado Brasileiro está concentrado, principalmente, nas mãos de 6 grandes emissores. São eles: Bradesco, Banco Real, Credicard, Itaú, Unibanco e Banco do Brasil, que detêm cerca de 80% do volume de cartões emitidos no país. Dentre os 6, a maioria deles tem buscado se relacionar com o cliente de uma forma bastante próxima, enfatizando o relacionamento e, ainda, gerando o máximo em conveniência, comodidade e facilidades em produtos e serviços.

Como mencionado na análise dos fornecedores, os emissores estão cada vez mais focados em suas próprias marcas e não mais na bandeira oferecida, cabendo ao cliente escolher a bandeira que mais lhe convier.

Os emissores, em geral, estão buscando atrair clientes de diferentes segmentos, grandes emissores estão focando mais no cliente de baixa renda, onde existe uma grande oportunidade de negócios, porém é no segmento de alta renda, que muitos deles estão encontrando um negócio mais lucrativo.

Visando diferenciar sua marca, os emissores têm optado por trabalhar altamente segmentados, comunicando-se efetivamente com cada tipo de cliente, principalmente, com o cliente de alta renda, que tende a ser mais exigente e, sobretudo, o mais lucrativo, uma vez que, potencialmente, consome mais produtos.

A concorrência tem buscado atrair e fidelizar o cliente acima com produtos e serviços altamente diferenciados, com alta qualidade, bem como tecnologia de acesso, segurança e comodidade. Porém, neste segmento a propensão de produtos e serviços altamente copiados é grande, fazendo com que haja a constante necessidade de inovação.

A ênfase em relacionamento, independente do segmento de atuação, tem levado muitos emissores a desenvolver cartões com múltiplas funções, ou seja, um plástico

que tenha a função de crédito, débito e saque em ATMs, permitindo com que o cliente tenha todas as facilidades junto ao seu banco de relacionamento.

Bradesco

- Maior emissor Visa
- Sólida Instituição Financeira
- Bandeiras: Visa e Mastercard
- Atributos do Cartão de Crédito Bradesco: alta tecnologia e serviços mais rápidos; facilidades financeiras; Programa de milhagem com Varig/ Smiles; serviços via Internet; Platinum Card com baixas taxas de juros e pontos dobrados no programa Smart Club.

Banco Real

- Estreito Relacionamento com Correntistas
- Bandeiras: Visa e Mastercard
- Portfólio de produtos: Real Visa e Mastercard International, Real Visa e Mastercard Gold, Real Visa Fácil Múltiplo.

Atributos do Cartão de Crédito Real: Programa de Recompensas Clube Super Vantagens; Programa de Relacionamento recompensando os clientes mais leais.

Credcard

- Maior Emissor Brasileiro de cartões de crédito (pertencente ao Citibank, Itaú e Unibanco)
- Bandeiras: Mastercard, Visa, Diners e Redeshop (bandeira de débito)
- Portfólio de Produtos: Credicard, Credicard Inst.Ayrton Senna, Yahoo Credicard, Fiat Credicard, Grupo Pão de Açúcar Credicard, MTV Credicard, Diners Club International, Exame Diners Club International, Unicef Credicard, Credicard Universitário, Marisa Credicard, Sendas Credicard Redeshop, Extra Credicard,

Pluma Credicard, Credicard AAdvantage, Eletro Credicard, Credicard Platinum Card.

Atributos do Cartão de Crédito Credicard: variedade de promoções com estabelecimentos (principalmente uso diário); pagamento parcelado de despesas; Programa de milhagem com AAdvantage e Diners Club International; e ainda a maior casa de espetáculos da América Latina - Credicard Hall.

Itaú Personalité

- Sólida Instituição Financeira
- Estreito Relacionamento com correntistas
- Detém 33% de participação no Credicard
- Bandeiras: Visa, Mastercard e Diners
- Portfólio de produtos: Itaucard Mastercard Electronic, Itaucard Mastercard, Itaucard Mastercard International, Itaucard Mastercard Gold, Itaucard Mastercard International com Programa Smiles, Itaucard Mastercard Gold com Programa Smiles, Itaucard net Mastercard, Itaucard Visa, Itaucard Visa International, Itaucard Visa Gold, Itaucard Diners Club International

Atributos do Cartão Itaucard: todas as vantagens e facilidades do banco Itaú, flexibilidade de pagamento da fatura, podendo ser através do Itaú bankline, nos Caixas Eletrônicos Itaú, pelo Itaú BankFone, débito automático, pelo celular ou em qualquer agência do Banco Itaú; ofertas especiais (50% de desconto no primeira anuidade), adicional gratuito; Programa de milhagem Smiles; acesso a um cartão virtual Itaucard net MasterCard exclusivo para compras na Internet

Unibanco

- Estreito Relacionamento com Correntistas
- Detém 33% de participação no Credicard

- Bandeiras: Visa, Mastercard e Diners
- Portfólio de produtos: Unibanco Mastercard e-card, Unibanco Mastercard International, Gold e Local, Unibanco Mastercard Varig Platinum, Unibanco Visa International, Gold e Local, Unibanco Visa Platinum, Unibanco Diners, além de inúmeros cartões Co-brand como Caras Unibanco, Ipiranga Unibanco, O Globo Unibanco etc.

Atributos do Cartão de Crédito Unibanco: boa qualidade de serviços a clientes e muitas facilidades como Unibanco 30 horas; Programa de Milhagem (com Varig/Smiles); ofertas especiais de viagens; serviços via Internet, acesso gratuito a Internet, vários cartões afinidade com importantes revistas (Veja, Caras, 4 Rodas).

Banco do Brasil

- Mais antigo banco Brasileiro
- Bandeiras: Visa e Mastercard
- Portfólio de produtos: Ourocard Visa, Visa Gold e International, Ourocard Mastercard, Mastercard Gold e International.

Atributos do Cartão Ouro Card: Programa de recompensas - Clube Ouro International (com Varig/Smiles); facilidades via Internet.

3.3. Descrição detalhada do objetivo do trabalho

Esse ano o foco principal da Citibank Cards, é o aumento da base de portadores de cartão para correntistas Citibank, como podemos observar o banco tem pouca penetração nesse produto, e um grande potencial de crescimento.

Temos uma base de 44 mil portadores de cartões de crédito e que possuem conta corrente no banco, sendo a penetração de cartões de crédito na base de correntistas, que é de 150 mil, de apenas 28%.

A área vem promovendo melhorias tanto de produtos quanto operacionais para que seja possível atingir seus objetivos de crescimento.

Os canais de venda para cartões de crédito são:

- Remote Banking

O Remote Banking é a área composta por gerentes que atendem clientes de todo o Brasil por telefone, possuem metas mensais de vendas de produtos e ganham remuneração variável, caso alcancem a meta individual.

- CitiPhone Banking

O CitiPhone Banking é responsável pelo atendimento telefônico, composta por operadores. Atualmente, este atendimento é feito pela processadora Orbitall, embora o gerenciamento seja feito pelo Citibank.

- CitiDirect

O CitiDirect é o canal de acesso à conta corrente bem como a produtos e serviços através da Internet.

- Agências

Nas agências Citibank, estão os gerentes de relacionamento que são os responsáveis pelo atendimento a clientes. Estes possuem metas de venda de vários produtos, recebendo remuneração variável, além de comissionamento pela venda de cartões.

Atualmente, o sistema de processamento dos cartões de crédito, está desenvolvido para atender aproximadamente uma quantidade de 2000 propostas por mês.

O processamento é manual, e é feito da seguinte forma:

No Remote Banking o gerente entra em contato com o cliente e oferece o produto, quando o mesmo aceita, o gerente informa que a ligação esta sendo gravada e que o cliente precisa confirmar a venda. Após esta confirmação o gerente preenche uma proposta, no lugar da assinatura do cliente ele informa o horário e o número da PA em que foi gravada a confirmação. Após esse procedimento a proposta é encaminhada ao centro de produção que dará encaminhamento ao processo.

O fluxo de venda de cartão via CitiPhone é da mesma forma, com a diferença que é o cliente que entra em contato com o banco.

No caso do CitiDirect, o cliente faz a solicitação, a mesma é encaminhada para um gerente do Remote Banking que dá seqüência ao processo, preenchendo a proposta, anexando a solicitação do cliente via e-mail e encaminhando para o Centro de Produção.

Nas agências, o gerente preenche a proposta e encaminha para o Centro de Produção, mas o cliente deve assinar a mesma, pois nas agências não há como gravar as ligações, e dessa forma não temos como provar a confirmação do cliente, a venda deve ser feita pessoalmente.

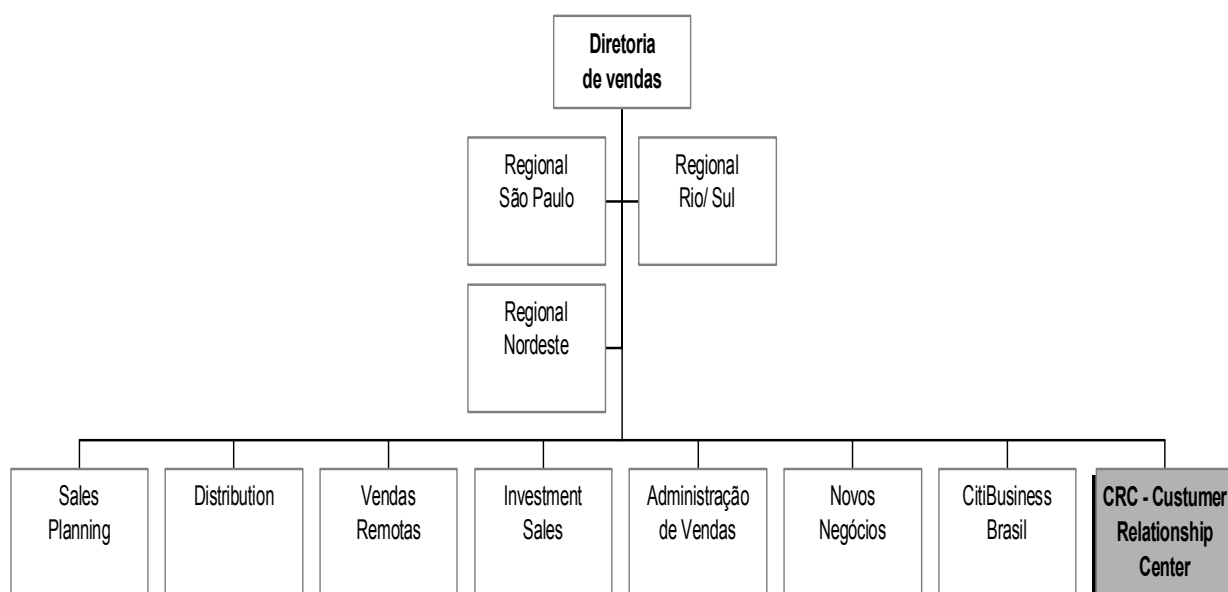
Devido o sistema ser manual, ocorrem alguns problemas como extravio de propostas, falta de informação para área de vendas, demora no processamento e análise das propostas e na quantidade de propostas no mês que são atendidas, com isso também geramos insatisfação em relação ao nosso cliente que às vezes espera um bom tempo a análise de sua proposta e no final do processo é negada por algum motivo.

Pelos números podemos ver um grande potencial de crescimento, e uma das formas de alavancar o negócio e tentar solucionar estes problemas causados devido o processo ser manual é implantar um sistema automatizado de processamento.

Desde o ano de 2000, a área promove melhorias tanto de produtos quanto operacionais para que seja possível atingir seus objetivos de crescimento.

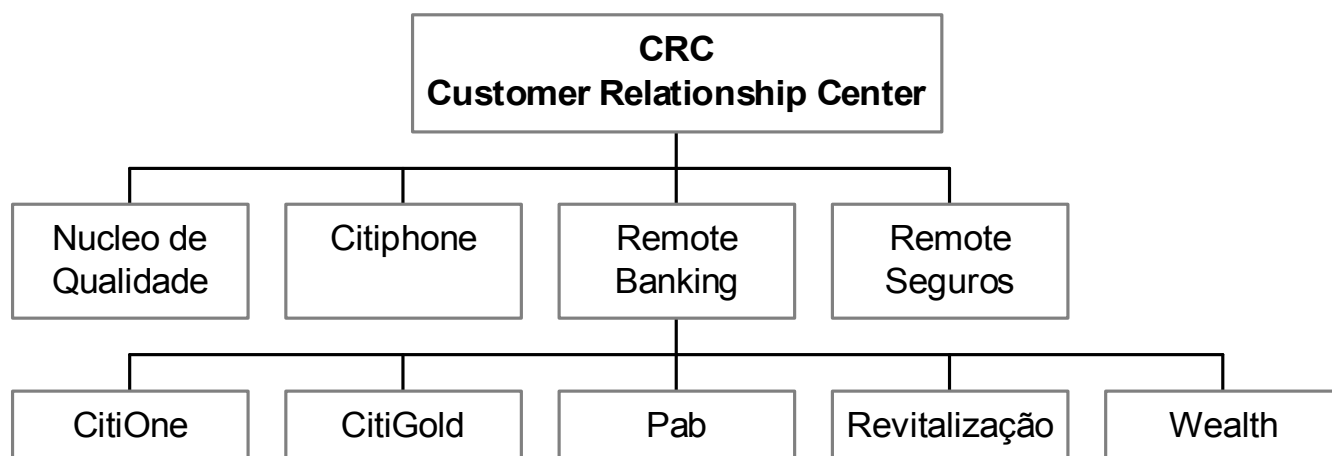
3.3.1. Organograma da Estrutura de Vendas

Estrutura de Vendas



3.3.2. Organograma Remote Banking

Estrutura Remote Banking



IV. Proposta de Solução

4.1. Proposta de solução

Implantar um sistema automatizado de todo o processamento de cartões de crédito Citibank.

O acesso será feito pelo próprio sistema que é usado no banco, eliminando a proposta física.

O cliente solicita o cartão via CitiPhone, Gerentes nas agências ou Remote Banking que fará o input da proposta do cartão no sistema, essa transmissão será automática para área de crédito que fará a análise. A proposta aprovada será transmitida para a Orbitall, onde passarão por checkings de SPC e Serasa, além dos checkings usuais, e confecção dos cartões.

Quando a solicitação do cliente for feita via agência, o cliente deverá assinar o formulário para termos como registro a confirmação do cliente, mas o gerente já faz o input da proposta no sistema que vai direto para área de crédito analisar, independente da proposta física estar lá no mesmo momento. Quando houver gravação do aceite do cliente pela PA, o gerente deverá indicar no sistema data, horário e o número da PA que o cliente foi atendido, isso ocorre quando a venda é feita pelo Remote Banking e CitiPhone.

As áreas envolvidas nesse processo são operações, vendas, CitiPhone e Cards.

4.1.1. Normas

Tipos de Cliente

- Preferencial

Input da proposta no sistema pelo gerente – transmissão direta para Orbitall.

- Elegíveis/Não elegíveis/ Com renda/Branco

Input da proposta no sistema pelo gerente – conferência – transmissão para crédito – transmissão para Orbitall.

- Contas novas

Input da proposta no sistema pelo gerente – conferência – transmissão para crédito após conta corrente aberta – transmissão para Orbitall.

Tipos de Bloqueio de Conta

Bloqueio	Descrição	
8	Encerrada - circular 1682	Não Recomendado (não permite evoluir com a proposta)
9	Encerrada - lançada à prejuízo	
11	Encerrada - crédito liquidação sem RV	
13	Encerrada - crédito liquidação com RV	
14	Transferência para CL sem RV	
17	CL acordo Judicial	
20	Transferência para CL com RV	
Bloqueio	Descrição	
10	Encerrada - solicitação pelo cliente	NDDA
12	Encerrada - inatividade	
Demais bloqueios		DDA

Informações Gerais

Inclusão de propostas até às 21:30

Proposta fica no sistema por 90 dias

4.1.2. Procedimentos

Análise de Crédito

A análise de crédito leva em consideração os principais parâmetros abaixo:

- O limite do cliente é determinado em função do score x renda mensal;
- Chequings (ex.: CCF, Credcard flag, etc);
- Performance histórica e atual de crédito;
- A renda mensal do cliente, definida como maior valor entre: renda cadastrada, maior limite revolving dentre as contas em que o cliente é titular; renda presumida pelos investidores; e
- Target da renda para concessão do cartão

Tipo de Cartão	Renda Mensal Mínima (R\$)
International	1.000
Diners	1.500
Gold	2.500
Platinum	10.000

Status da Proposta – principais motivos

Aprovadas

Crédito (Citibank)
Restrições justificadas/aprovadas
Relacionamento do cliente com o banco
Experiência positiva em crédito
Aprovação normal
Aprovação por exceção
Recomendação do branch head

Pendentes

Crédito (Citibank)
Solicitar recomendação do branch head
Anexar/justificar/enviar fax regulariz. Restrição
Regulariz. atrasos e/ou aguardar baixa do flag cobrança
Risco elevado no Sisbacen
Dívida vencida no Sisbacen

Orbitall:
Os motivos de pendência se aplicam às pendências
internas da Orbitall.

Negadas

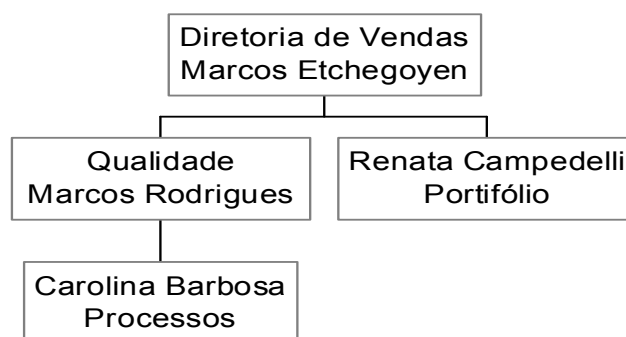
Crédito (Citibank)
Cliente possui MIG/Rewrite
Cliente com Flag na Credcard
Cliente com flag de CCF
Cliente com flag Serasa
Cliente sem revolving
Cliente não recomendado por score alto risco
Cliente for a da idade mínima exigida

Orbitall:
Cancelado por cobrança
Já tem o produto pretendido
Restrição definitiva (Serasa)
Negado SCPC

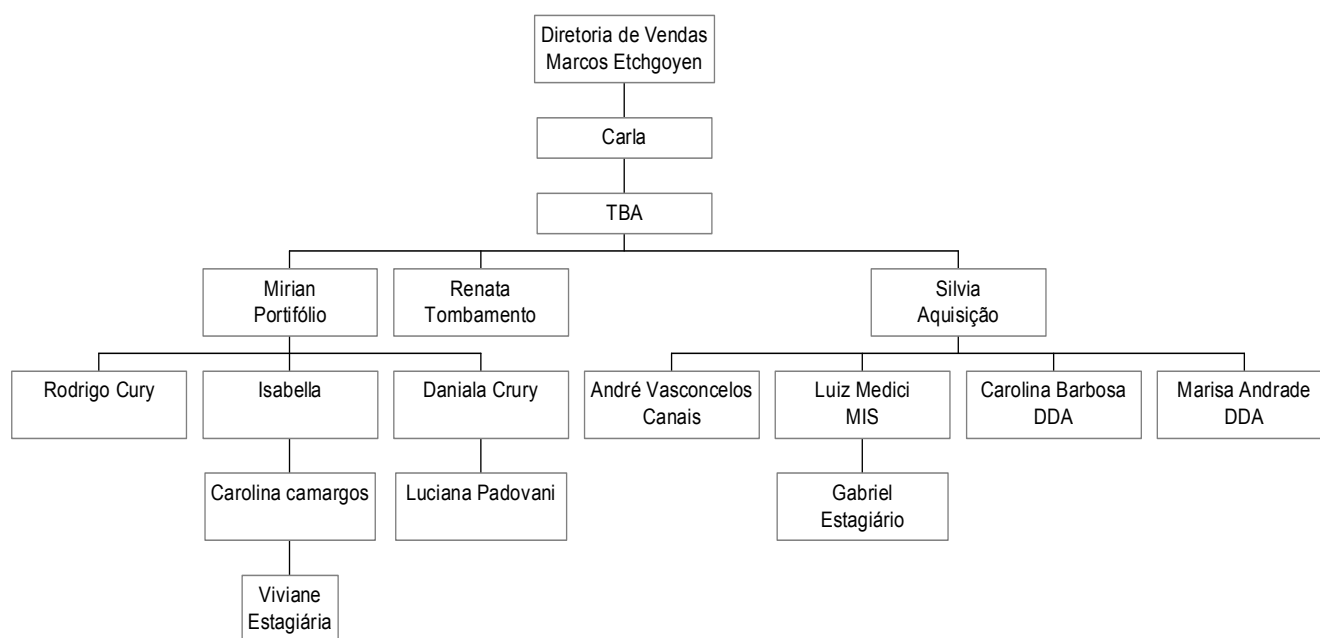
4.1.3. Alteração na estrutura organizacional

Para atender as novas necessidades da área de cartões e o novo sistema automatizado foi necessário uma reestruturação na área.

Estrutura da Área de Cartões
(antes do sistema proposta)



4.1.3.1. Nova Estrutura Organizacional da Área de Cartões



4.1.4. Testes do Sistema

As áreas envolvidas são:

- Cartões
- Tecnologia
- Vendas

Os testes se referem a testar as telas do sistema e verificar se não há nenhum erro. Estes testes serão realizados em todos os canais de vendas.

Nas agências e Remote Banking o sistema vai funcionar da mesma forma, a tela cartão é uma tela criada dentro de um ambiente já existente (sistema GRB).

No caso do Citiphone, as telas serao testadas com outros objetivos.

No Citiphone, os operadores tem tempo médio de atendimento (130 segundos) e por esse motivo temos que testar as telas pois não podemos ultrapassar este tempo médio. Estas telas também devem ser de fácil visualização e entendimento, para não tornar o processo complicado.

Por todos esses motivos faremos os testes em todas as telas para identificar possíveis erros.

4.1.5. Treinamento

Identificamos necessidade de treinamento na área do Citiphone.

Nas outras áreas, como a tela de cartões é uma tela criada dentro de um ambiente já existente e familiar, não vamos ter muitos problemas. Daremos treinamento aos supervisores, e aos gerentes será enviado um e-mail com os procedimentos para imputar a proposta no sistema. Caso tenham alguma dúvida devem se dirigir ao supervisor de cada área que podera solucionar os problemas do dia a dia pois terá maiores informações.

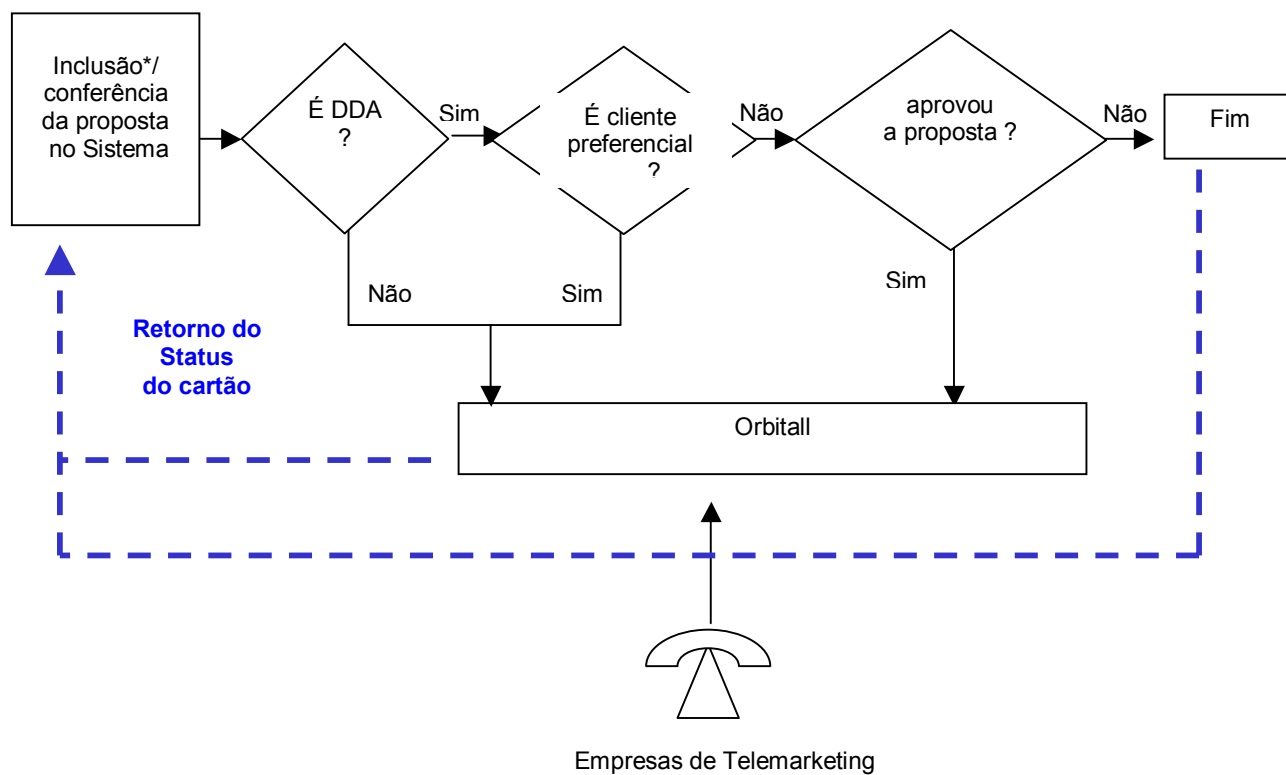
Para o Citiphone, como a tela de cartões é nova para os operadores, e os mesmos tem tempo médio de atendimento e não podem ultrapassar, é necessário um treinamento mais específico para que tenham um bom desempenho e saibam usar o sistema.

Os responsáveis pelo Citiphone, que são os supervisores passarão o treinamento para todo operacional divididos em turmas, para que possam entender o funcionamento do sistema.

4.1.6. Cronograma

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Reestruturação da área de cartões						
Testes das telas do sistema automatizado						
Treinamento						
Implantação						
Migração do atendimento da Credcard para o Citibank						

4.2. Fluxograma do Processo Automático



Com o sistema automatizado devemos solucionar problemas como:

- Redução no tempo de processamento;
- Redução no tempo de entrega dos cartões ao cliente;
- Contas novas: aproximadamente 10 dias;
- Clientes preferenciais: aproximadamente 5 dias;
- Clientes normais: aproximadamente 7 dias;
- Informação diária e completa para área de vendas sobre as propostas;
- Agilidade;
- Satisfação do cliente;

No sistema manual conseguimos atender uma quantidade de 2000 propostas mês, com a automatização desse processo podemos processar 4000 propostas mês, isso significa um aumento de 100%.

V. Considerações Finais

O processo automatizado de propostas de cartões de crédito, depois de implantado ainda pode sofrer alterações, pois no momento em que começar a utilização, podemos identificar possíveis deficiências, e assim verificar qual é a melhor forma de corrigir.

A princípio o que pode ser afirmado, é que com o processo automatizado implantado, podemos alcançar um número muito mais expressivo de propostas atendidas, mais controle e o processo se torna muito mais ágil e seguro.

VI. Referências Bibliográficas

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Sistemas, Organização & Métodos – 13 Ed. São Paulo: Atlas, 2002

FERREIRA, Alcides. Citibank no Brasil: 85 anos de História. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000

<http://www.mastercard.com.br>. Acesso em: 28 ago. 2003

<http://www.visa.com.br>. Acesso em: 28 ago. 2003

