

JONY CHAGAS

**CARTÕES DE CRÉDITO: OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO NA LINHA DE
PRODUÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Projetos Empresariais Públicos e Privados do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista

Prof. Orientador Marcelo Luiz Curado

CURITIBA

2003

**Aos meus pais, esposa e filhos,
Dedico**

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de demonstrar a minha profunda gratidão a todos aqueles que estiveram envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho, pois tiveram uma importância fundamental para que se pudesse chegar até aqui.

Primeiramente aos meus pais, que de uma forma incondicional sempre me mostraram o caminho e nortearam meus passos. À minha esposa, pelo apoio e paciência e, aos meus filhos, pela força e inspiração.

Agradeço também aos profissionais do HSBC Bank Brasil pelo desprendimento em me auxiliar em vários momentos. Especialmente ao César Kamiya pela infinita capacidade de ensinar.

Finalmente, agradeço a Deus, minha força e razão da minha existência.

... A capacidade de perceber ou de pensar de forma diferente
É mais importante do que o conhecimento absorvido..

David Bohm

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	viii
INTRODUÇÃO	01
1 – NEGÓCIO CARTÃO DE CRÉDITO	04
2 – MUNDO CARTÃO DE CRÉDITO	09
2.1 – Participantes do sistema	09
2.1.1 – Portadores	09
2.1.2 – Emissores	09
2.1.3 – Credenciadoras ou Acquires	09
2.1.4 – Estabelecimentos	10
2.1.5 – Bandeiras	10
2.1.6 – Processadoras	10
2.2 – Tipos de Cartões	10
2.2.1 – Cartão de Crédito	11
2.2.2 – Cartão de Débito	12
2.2.3 – Cartão Múltiplo	12
2.2.4 – Cartão Pré-pago	12
2.2.5 – Cartão de Loja	13
2.3 – Receita com Cartão de Crédito	13
2.4 – Vencimento de Faturas	14
3 – OBJETIVO DO PROJETO	16
3.1 – Aumento de Receita com Revolving	17
3.2 – Redução de Despesas com Insumos	20
3.2.1 – Benefícios do Correios	21
3.2.1.1 – Volume	21

3.2.1.2 – Localização.....	22
3.3 – Resumo do Processo Atual	22
4 – DESENVOLVENDO O PROJETO	23
4.1 – Descrição da Operação.....	23
4.1.1 – Aspectos Positivos da Operação.....	23
4.1.2 – Aspectos Negativos da Operação.....	23
4.2 – Considerações.....	25
4.2.1 – Volume de Faturas por Ano.....	25
4.2.2 – Volume de Faturas por Vencimento	25
4.3 – Proposta.....	26
4.4 – Principais Ações do Projeto e Responsabilidades.....	26
4.5 – Contratação de Fornecedores.....	28
4.6 – Expectativa dos Resultados com o Projeto	27
4.7 – Alternativas	29
4.8 – Riscos.....	29
4.8.1 – Riscos para o Projeto.....	30
4.8.2 – Riscos Pós-implantação.....	30
CONCLUSÃO	31
GLOSSÁRIO	32
REFERÊNCIAS	33
ANEXOS	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLOS DE VENCIMENTO DA FATURA.....	15
FIGURA 2 – CICLOS DE VENCIMENTO DA FATURA - PROPOSTA.....	16

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 1999.....	05
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2000.....	05
TABELA 3 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2001.....	06
TABELA 4 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2002.....	06
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2003.....	06
TABELA 6 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2004.....	06
TABELA 7 – EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO - 2005.....	07
TABELA 8 – VOLUME DE GASTOS POR VENCIMENTO.....	17
TABELA 9 – VOLUME DE GASTOS POR VENCIMENTO / DIA.....	17
TABELA 10 – VOLUME FINANCIADO POR VENCIMENTO.....	18
TABELA 11 – RECEITA COM REFINANCIAMENTO (REVOLVING).....	19
TABELA 12 – VOLUME DE EMISSÃO DE FATURAS POR ANO.....	23
TABELA 13 – VOLUME DE EMISSÃO DE FATURAS POR VENCIMENTO.....	24
TABELA 14 – AÇÕES E RESPONSABILIDADES NO PROJETO.....	25
TABELA 15 – PROJEÇÕES COM REDUÇÃO DE DESPESAS.....	27
TABELA 16 – RISCOS PÓS-IMPLANTAÇÃO.....	29

RESUMO

O Cartão de Crédito como meio de pagamento sofreu um crescimento muito rápido a partir do início dos anos 90. Neste momento as principais bandeiras abriram seus produtos para todos os emissores – bancos, administradoras e processadoras de cartões.

Neste período o volume de cartões existentes do Brasil era de aproximadamente 37 milhões de plásticos, com uma perspectiva de crescimento na ordem de 25% ao ano.

Os estudos mostram que em 2007 o volume de transações com cartões magnéticos podem chegar a aproximadamente 250 bilhões de reais através de 5 bilhões de transações em cartões.

Por traz de todo este universo, altamente rentável e competitivo, existem operações muito complexas que, se bem exploradas, podem se tornar uma oportunidade de negócio.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos e dado minha experiência no mercado financeiro, tenho notado que o nível de serviços, no que tange a qualidade e produtividade, é que têm se mostrado um diferencial de mercado.

Na década de 80 bastava aos bancos abrirem suas portas para obter lucros. As taxas de juros eram altíssimas, os padrões de qualidade dos serviços eram com uma visão do mercado doméstico e, o produto a ser vendido era concreto, ou seja, suas variáveis eram apenas, ou principalmente, taxa, valor, tipo, etc. As variáveis para compra de um determinado produto eram cor, durabilidade, moda, etc, o conceito de satisfação no momento da compra e venda não era ainda verdadeiramente explorado.

Com a abertura da economia brasileira nos anos 90, inicia-se uma corrida rumo a qualificação dos produtos. A qualidade dos produtos e serviços nacionais ofertados estavam muito aquém dos padrões internacionais. As empresas, portanto, avançam tecnicamente e conseguem atingir padrões internacionais. Grandes instituições financeiras chegam ao Brasil e contribuem para esta aceleração rum a uma padronização com os níveis do mercado internacional.

Efetuada esta padronização e, os produtos sendo nivelados, as empresas passam a buscar e se utilizar de outros argumentos de venda, que passam a ser, conforto, satisfação, tranquilidade, família, sonho, desejo, etc.

Como mensurar estas variáveis? Como buscar alternativas para atribuir valor a estes sentimentos?

Neste momento, sob o ponto de vista da matéria prima, os produtos passam a ser e conter as mesmas características, o que passa a diferencia-los é a qualidade

dos serviços que estão por traz dos produtos. Os cartões de crédito, para todos os bancos, mudam apenas de cor. A bandeira que está exposta na frente do cartão é a mesma, o sistema onde trafegam as transações é o mesmo para todos os bancos, os fornecedores de cartões (plásticos virgens) são os mesmos, a matéria prima é a mesma para todos os fabricantes.

Os bancos, portanto, passam a explorar os sentimentos. As ações de marketing destas instituições não mostram, por exemplo, a composição de um cartão de crédito e o quanto ele tem de durabilidade, elas mostram alguém, em uma viagem, satisfazendo um desejo. Talvez umas das propagandas que mais marcaram foi da Mastercard, onde a empresa se preocupou em mostrar o valor de determinados objetos e mostrou que para sentimentos e vivências que não tem valor agregado, existe o cartão MasterCard.

“Um computador = R\$2.500,00

Um curso de pós-graduação = R\$4.000,00

Um livro = R\$45,00

Ter sua monografia aprovada e obter um diploma de especialização não tem preço”.

A exploração dos argumentos de venda consiste em uma constante neste mercado, objetivando sempre a máxima rentabilidade de seus produtos. As ações de marketing são ousadas e evidenciam uma corrida incansável rumo ao lucro.

No entanto, é possível aumentar rentabilidade efetuando revisões nos processos operacionais, não apenas reduzindo custos, mas gerando mais receita.

Portanto, o objetivo deste trabalho consiste em evidenciar uma oportunidade de negócio na linha de produção, bem como, estruturar um projeto para viabilizar este projeto.

1. Negócio Cartão de Crédito

Ao longo dos anos temos evidenciado um crescente avanço do Cartão de Crédito como meio de pagamento. Vários fatores contribuíram para este crescimento, como comodidade, segurança, facilidade para pagamento e outros. Neste contexto o cartão de crédito deixa de ser um instrumento de compra das classes mais altas e passa a ser a grande vedete no varejão, ou seja, nas classes C, D e E.

No Brasil as variáveis que contribuíram para este crescimento foi a abertura do mercado, a estabilização da economia - no que diz respeito a taxa de juros – e a entrada de capital estrangeiro através de grandes bancos internacionais.

Até o início dos anos 90, o mercado de cartões ainda era extremamente tímido, reservado a poucas instituições e a um público bem seletivo. Uma das maiores empresas de emissão de cartões de crédito era a Credicard, e ainda é, empresa mantinha um contrato de exclusividade com a MasterCard e detinha a maior base de cartões no Brasil.

Logo no início dos anos 90 a legislação passa a permitir que um emissor trabalhe com mais de uma bandeira. Os grandes bancos, portanto, começam uma corrida e se inicia um processo de estruturação no sentido de suportar as grandes bases de cartões que estavam nascendo.

Banco do Brasil, Bradesco, Banco Real, BANCO JC S/A, Itaú, Unibanco e outros assinam contratos com a Visa e MasterCard e se inicia uma verdadeira guerra visando a conquista do mercado.

Os resultados são altamente expressivos. Passamos de uma base de 9 milhões de cartões em 1990 para 54 milhões de cartões em 2005. O volume de

transações que atingiu 21 bilhões de reais neste mesmo ano, chega a 103 bilhões de reais em 2004.

No quadro a seguir, este crescimento está detalhado ao longo dos últimos 6 anos.

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO, MÊS A MÊS / JANEIRO A DEZEMBRO DE 1999

1999	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
Janeiro	22,10		65,80		3,50	
Fevereiro	22,20	0,45	56,20	-14,59	3,20	-8,57
Março	22,30	0,45	61,90	10,14	3,40	6,25
Abril	22,40	0,45	61,80	-0,16	3,40	0,00
Maio	22,40	0,00	67,70	9,55	3,80	11,76
Junho	22,40	0,00	64,70	-4,43	3,60	-5,26
Julho	22,50	0,45	66,00	2,01	3,60	0,00
Agosto	22,50	0,00	62,60	-5,15	3,40	-5,56
Setembro	22,50	0,00	58,90	-5,91	3,20	-5,88
Outubro	22,50	0,00	61,20	3,90	3,30	3,12
Novembro	22,80	1,33	62,00	1,31	3,30	0,00
Dezembro	23,60	3,51	81,00	30,65	3,90	18,18
TOTAL	23,60		770		41,6	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO, MÊS A MÊS / JANEIRO A DEZEMBRO DE 2000

2000	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
Janeiro	23,70		72,80		3,60	
Fevereiro	23,80	0,42	68,40	-6,04	3,40	-5,56
Março	24,01	0,88	73,50	7,46	3,60	5,88
Abril	24,25	1,00	80,39	9,37	3,80	5,56
Maio	24,50	1,03	85,05	5,80	4,12	8,29
Junho	24,90	1,63	82,25	-3,29	3,99	-3,04
Julho	25,20	1,20	88,46	7,55	4,38	9,77
Agosto	25,60	1,59	88,13	-0,37	4,20	-4,11
Setembro	26,20	2,34	83,60	-5,14	3,89	-7,38
Outubro	26,80	2,29	84,48	1,06	4,39	12,72
Novembro	27,10	1,12	87,53	13,60	4,53	3,38
Dezembro	27,95	13,14	105,79	20,87	6,46	42,60
TOTAL	27,95		1.000,38		50,36	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 3 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO 2001

2001	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
1º Trimestre	30,23		233,94		13,71	
2º Trimestre	31,05	2,71	248,28	6,13	15,29	11,52
3º Trimestre	32,10	3,38	260,60	4,96	15,92	4,12
4º Trimestre	35,30	9,97	285,02	9,37	17,98	12,94
TOTAL	35,30		1.027,84		62,9	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 4 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO 2002

2002	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
1º Trimestre	37,00		248,90		15,49	
2º Trimestre	38,50	4,05	262,80	5,58	16,66	7,55
3º Trimestre	40,00	3,90	280,66	6,80	17,87	7,26
4º Trimestre	41,50	3,75	326,41	16,30	22,15	23,95
TOTAL	41,50		1.118,77		72,17	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 5 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO 2003

2003	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
1º Trimestre	43,00		289,37		19,40	
2º Trimestre	44,50	3,49	306,60	5,95	20,80	7,22
3º Trimestre	46,00	3,37	321,84	4,97	21,71	4,38
4º Trimestre	47,50	3,26	367,41	14,16	25,83	18,98
TOTAL	47,50		1.285,22		87,74	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 5 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO 2004

2004	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
1º Trimestre	49,00		340,27		22,60	
2º Trimestre	50,50	3,06	363,50	6,83	24,50	8,41
3º Trimestre	51,10	1,19	381,05	4,83	25,82	5,39

4º Trimestre	52,50	2,74	433,14	13,67	30,12	16,65
TOTAL	52,50		1.517,96		103,04	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

TABELA 6 - EVOLUÇÃO DE ÍNDICES DOS CARTÕES DE CRÉDITO 2005

Evolução de Índices dos Cartões de Crédito 2005

2005	Número de Cartões (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Nº. De Transações (Milhões)	VARIAÇÃO +(-)	Valor de Transações (Bilhões)	VARIAÇÃO
1º Trimestre	54,30		407,02		27,80	

Fonte: Associação Brasileira de Cartões de Crédito

Os emissores (Bancos e Administradoras) se depararam com dois grandes desafios, aumentar o volume de cartões em suas bases reduzindo ao máximo suas despesas operacionais e, manter a competitividade através de serviços diferenciados e melhor qualidade em seus produtos.

Podemos começar pelo mais fácil, que consiste em aumentar suas bases de cartões. É fácil porque o mercado estava pedindo esta facilidade, havia um potencial de venda de 50 milhões de cartões e ainda, as classes mais inferiores queriam ter a facilidade de um cartão de crédito, por menor que fosse seu limite para gastos.

Foram criados cartões populares, para trabalhadores com renda acima de R\$450,00 inclusive com funcionalidade para utilização no exterior. As bandeiras investiram muito pesado em marketing, através de patrocínio em grandes competições no esporte como Formula 1, Futebol (Copa do Mundo, Copa América e Campeonatos Nacionais) e Olimpíadas. Crescer, portanto, era uma questão de tempo.

A redução de despesas também não foi um desafio dos mais difíceis, pois a estrutura estava inchada; os níveis de automatização estavam baixos e o mercado estava acostumado a ganhar muito dinheiro sem fazer esforço, fator que ao longo dos anos resultou em uma máquina produtiva ineficiente. Do lado da operação, os grandes emissores iniciaram uma corrida em rumo a redução de despesas e, as primeiras ações foram voltadas a estruturação sistêmica e internação dos serviços que eram prestados por terceiros. Vale ressaltar que até então as Administradoras de Cartões ofereciam serviços operacionais aos emissores (Bancos), que geravam *funding* para as operações de crédito.

Enfim, a etapa do processo mais difícil consistia em manter um nível de qualidade em seus produtos, de forma a manter seus produtos no mercado com um índice de rentabilidade sustentável.

Esgotadas todas as alternativas o caminho foi partir para os parceiros, ou seja, para os fornecedores de serviços que não podiam ser internalizados e para os fornecedores de insumos para o negócio.

O objetivo deste trabalho consiste em evidenciar uma alternativa para que a operação se mantenha com segurança, para que a qualidade dos serviços ao cliente se mantenha ou até mesmo melhore e, enfim, que se alcance uma maior rentabilidade para o negócio.

2. Mundo Cartão de Crédito

2.1. Participantes do Sistema

2.1.1. Portadores de Cartões

São pessoas que possuem cartões para adquirir bens ou serviços, em estabelecimentos credenciados e fazer saques em dinheiro em equipamentos eletrônicos habilitados. Consiste em um portador titular quem contrata um cartão de crédito ou quem possui uma conta bancária. No caso de cartão de crédito, o portador poderá indicar pessoas para serem seus adicionais.

2.1.2. Emissores

Os cartões podem ser emitidos por Instituições Financeiras, que emitem e administram cartões próprios ou de terceiros e concedem financiamento direto a seus portadores. E podem ser emitidos também pelas Administradoras de Cartões, que são empresas não classificadas como instituição financeira, mas que emitem e administram cartões próprios ou de terceiros. As administradoras de cartões representam os portadores perante as instituições financeiras, cujos encargos são cobrados dos próprios portadores.

2.1.3. Credenciadoras ou Acquires

São empresas que credenciam os estabelecimentos para poder efetuar operações de venda com cartões de crédito. As principais empresas neste ramo que atuam hoje no Brasil são a RedeCard, que afilia estabelecimentos para aceitar cartões das bandeiras

MasterCard e, a Visanet, que credencia os estabelecimentos para operarem com cartões da bandeira Visa.

2.1.4. Estabelecimentos

São empresas ou profissionais autônomos que estão credenciados para aceitar cartões de crédito. Vale ressaltar que um mesmo estabelecimento pode ser credenciado por mais de uma bandeira. Todos os estabelecimentos são sinalizados com a marca das bandeiras credenciadas, de forma a facilitar a decisão do público no momento da escolha da loja.

2.1.5. Bandeiras

São instituições que autorizam o uso de sua marca e de sua tecnologia, por emissores, administradoras de cartões e estabelecimentos, para a venda e utilização de cartões de crédito. Às bandeiras também cabe gerenciar e viabilizar as transações internacionais, como também, monitorar o volume de transações por emissor e administradora.

2.1.6. Processadoras

Consistem em empresas que prestam serviços operacionais aos emissores, como emissão de faturas, envio de cartões, processamento de transações, atendimento aos portadores. Vale ressaltar que alguns emissores funcionam também como administradores de cartões, haja visto manterem em suas instalações uma estrutura voltada aos processos operacionais.

2.2. Tipos de Cartões

Neste trabalho iremos discorrer sobre cartões que o emissor, ou banco, oferece um limite de crédito pré-aprovado, isto vale para cartões de crédito, cartões múltiplos e cartões Private Label.

Abaixo estão descritos os conceitos de alguns cartões de crédito.

2.2.1. Cartão de Crédito

Consistem em um meio de pagamento eletrônico que possibilita ao portador adquirir bens e serviços, pelo preço a vista em todos os estabelecimentos credenciados. Possibilita ainda efetuar saques em estabelecimentos eletrônicos habilitados.

O cartão pode ser emitido para pessoa física ou para pessoa jurídica. No caso de pessoa jurídica os cartões são emitidos em nome dos sócios ou funcionários, podendo constar o nome da empresa que assume a responsabilidade perante o emissor.

O pagamento dos bens ou serviços adquiridos através dos cartões de crédito, ocorrerá, na data de vencimento da fatura, escolhida pelo titular do cartão, de acordo com as opções fornecidas pelo emissor.

Um cartão de crédito normalmente contem as seguintes informações:

- ✓ *Nome do portador*
- ✓ *Número do cartão*
- ✓ *Data da validade*
- ✓ *Espaço para assinatura*
- ✓ *Itens de segurança (hologramas ou sinais específicos)*
- ✓ *Tarja magnética e/ou CHIP*

- ✓ *Identificação do emissor e da bandeira*

2.2.2. Cartão de Débito

Consistem em um meio de pagamento vinculado a uma conta bancária, entre outras funções, é utilizado para compra de bens e serviços através de uma senha. O valor da transação é debitado na conta corrente do portador, no ato da compra e, mediante disponibilidade de saldo.

2.2.3. Cartão Múltiplo

Trata-se de um cartão de crédito com todas as suas funcionalidades e, ainda, a funcionalidades de um cartão de débito. Os cartões múltiplos sempre tem a informação sobre o número da conta corrente do portador.

2.2.4. Cartão pré-pago

Consiste em um meio de pagamento em que o portador deverá previamente disponibilizar um valor que estará creditado na conta do cartão, para posterior utilização. A utilização deste cartão normalmente funciona através de uma senha, sendo debitado o valor da compra efetuada. O valor de crédito pode ser restabelecido, mediante novo depósito. Vale ressaltar ainda que os limites são definidos conforme política de crédito de cada emissor.

2.2.5. Cartão de Loja

Também conhecido como Private Label, este cartão tem as mesmas características de um cartão de crédito, porém sua utilização está restrita a rede de estabelecimentos da loja que efetuou a emissão do cartão. As lojas no caso de financiamento de compras, são suportadas por uma instituição financeira.

2.3. Receita com Cartão de Crédito

A receita com um cartão de crédito é proveniente das seguintes variáveis: *revolving*, anuidade, seguro e interchange.

A composição destas variáveis, versus despesas operacionais, despesas não operacionais e índice de inadimplência, resultam no índice de rentabilidade de um cartão de crédito.

Revolving: consiste no valor que o portador financia, ou seja, deixa para pagar na próxima fatura. Os emissores de cartões de crédito em sua totalidade, abrem precedente para que o portador efetue o pagamento mínimo do valor de sua fatura do cartão, desta forma, o valor remanescente 'objeto de financiamento, fenômeno que se denomina de *revolving*.

Vale ressaltar que este item será objeto de nossa discussão mais a frente, onde poderemos discorrer em detalhes sobre o mecanismo de refinanciamento, suas características e suas oportunidades de aumento da rentabilidade do negócio.

Anuidade: consiste em um valor pré-determinado, que varia de acordo com o tipo de cartão – Gold, Classic, Internacional, etc – que deve ser pago pelo portador a cada 12 meses. Esta tarifa é definida de acordo com a estratégia de cada emissor.

Seguro: consiste em uma tarifa destinada a proteger os portadores caso haja perda ou roubo de seus cartões e, que eventualmente, foram efetuadas transações financeiras não reconhecidas. Esta tarifa também é definida de acordo com a estratégia de cada emissor e, cabe ao portador aceitá-la ou não.

Interchange: consiste em uma forma de remuneração das bandeiras aos emissores. Quando um estabelecimento é credenciado para aceitar um cartão de crédito, este estabelecimento deve remunerar a bandeira com um percentual do valor da compra, este percentual varia de acordo com o tipo de estabelecimento e de acordo com o volume de transações que opera ou tem potencial para operar. Uma vez remuneradas as bandeiras, parte deste percentual destinado aos emissores.

(Revolving+Anuidade+Seguro+Interchange) = Receita

2.4. Vencimento das Faturas

Os emissores disponibilizam aos portadores de 9 a 17 dias diferentes de datas de vencimento, neste estudo em específico, está sendo avaliado um emissor oferece 15 opções de datas de vencimentos. Esta data é escolhida no momento em que o portador

compra um cartão de crédito. No vencimento da fatura o emissor efetua o faturamento de todas as transações que ocorreram entre as datas de processamento das faturas. O processamento das faturas se dá alguns dias antes da data de vencimento da mesma, de forma que os dados sejam impressos, e o documento seja enviado ao portador e entregue antes do dia de vencimento.

Neste estudo, o emissor efetua o processamento das faturas com 10 dias de antecedência, ou seja, 10 dias antes da data de vencimento, contando inclusive a própria data de vencimento. Veja gráfico abaixo:

FIGURA 1: CICLOS DE VENCIMENTO DA FATURA



Podemos concluir, portanto, que quando uma loja ou emissor informa que o portador tem 35 ou 40 dias para pagar, o emissor está dizendo que a fatura do cliente está sendo processada 5 ou 10 dias antes do vencimento, logo, as compras que o

cliente (portador) efetuar após a data de processamento, somente serão cobradas na fatura do próximo mês.

3. Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto consiste em reduzir o número de dias entre o processamento das faturas e o vencimento, de forma que se alcance um volume maior de transações e, por conseguinte, aumentando a receita com revolving (refinanciamento da dívida no cartão).

Abaixo temos um desenho da proposta, onde, no exemplo, podemos verificar uma redução de tempo entre processamento e vencimento, em 3 dias.

FIGURA 2: CICLOS DE VENCIMENTO DA FATURA PROPOSTA



3.1. Aumento de Receita com Revolving

O *revolving*, ou financiamento de parte da dívida consiste em uma das variáveis com maior peso na composição da rentabilidade do negócio cartão de crédito. Para este banco que estamos utilizando como objeto de estudo, em média os clientes tendem a financiar 40% do valor total da fatura, a uma taxa média mensal na ordem de 6,18%.

Esta taxa é composta pela relação entre o os diversos tipos de cartões, seus respectivos volumes de transações e, as diferentes taxas oferecidas para cada produto. Por exemplo para o produto destinado as classes A e B a taxa é de 4,9%, já para os produtos destinados para as demais classes, a taxa é de 7,9%.

Para se chegar a estas taxas a conta também é simples, quanto maior a propensão a financiar, maior será a taxa. A taxa é maior para que possa cobrir os índices de inadimplência, que são maiores em relação aos clientes que se encontram nas classes A e B. Em outras palavras, "*o bom pagador paga pelo mau pagador*".

Portanto, iremos apresentar um estudo em que evidencie o quanto o banco pode aumentar suas receitas para cada dia que postergar o processamento da fatura do portador.

Primeiramente iremos apresentar o objeto de cálculo, ou seja, qual o volume atual de gastos nos cartões de crédito para cada vencimento existente, veja quadro abaixo.

TABELA 7: VOLUME DE GASTOS POR VENCIMENTO

SPENDING / MÊS		Ano - 2005			
VENCIMENTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
1/1	10.553.611,90	5.219.696,72	11.825.184,96	9.716.247,49	10.100.556,71
2/1	8.096.945,16	9297922,67	9.110.225,24	7.543.256,95	8.613.141,05
3/1	1.035.716,38	7157771,58	1.792.455,06	1.316.506,97	1.421.093,54
4/1	441.606,53	1013875,36	730.444,92	494.294,43	524.426,91
5/1	23.600.182,15	25814636,95	28.679.785,49	23.843.639,32	23.982.277,46
8/1	10.269.989,75	10.126.698,93	11.799.722,84	9.643.100,32	9.690.552,35
10/1	50.143.854,81	32.833.999,77	33.575.381,18	27.341.585,05	32.424.383,05
11/1	5.394.011,05	8.333.852,31	8.750.993,49	9.200.239,24	7.857.280,31
13/1	3.569.844,37	3.491.940,86	4.580.755,53	3.456.532,59	3.319.875,89
15/1	33.479.937,25	33.002.975,46	37.102.450,33	30.355.472,57	33.054.619,06
18/1	6.889.190,99	6.110.845,73	7.744.631,44	6.375.665,22	6.550.067,40
20/1	22.388.561,67	22.119.251,37	24.266.641,17	21.086.702,35	20.546.935,15
23/1	3.719.950,33	3.384.330,32	4.471.600,30	3.215.217,20	3.420.060,68
25/1	16.855.376,17	14.821.893,41	16.982.230,77	11.961.654,78	15.153.840,90
28/1	19.893.798,20	19.772.155,67	21.229.313,76	18.195.107,44	18.565.445,94
Total	216.332.576,71	202.501.847,11	222.641.816,48	183.745.221,92	195.224.556,40

TABELA 8: VOLUME DE GASTOS POR VENCIMENTO POR DIA

SPENDING / DIA		Ano - 2005			
VENCIMENTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
1/1	351.787,06	173.989,89	394.172,83	323.874,92	336.685,22
2/1	269.898,17	309.930,76	303.674,17	251.441,90	287.104,70
3/1	34.523,88	238.592,39	59.748,50	43.883,57	47.369,78
4/1	14.720,22	33.795,85	24.348,16	16.476,48	17.480,90
5/1	786.672,74	860.487,90	955.992,85	794.787,98	799.409,25
8/1	342.332,99	337.556,63	393.324,09	321.436,68	323.018,41
10/1	1.671.461,83	1.094.466,66	1.119.179,37	911.386,17	1.080.812,77
11/1	179.800,37	277.795,08	291.699,78	306.674,64	261.909,34
13/1	118.994,81	116.398,03	152.691,85	115.217,75	110.662,53
15/1	1.115.997,91	1.100.099,18	1.236.748,34	1.011.849,09	1.101.820,64
18/1	229.639,70	203.694,86	258.154,38	212.522,17	218.335,58
20/1	746.285,39	737.308,38	808.888,04	702.890,08	684.897,84
23/1	123.998,34	112.811,01	149.053,34	107.173,91	114.002,02
25/1	561.845,87	494.063,11	566.074,36	398.721,83	505.128,03
28/1	663.126,61	659.071,86	707.643,79	606.503,58	618.848,20
Total	7.211.085,89	6.750.061,57	7.421.393,88	6.124.840,73	6.507.485,21

O volume financiado é em média 40% do valo da fatura.

(Valor Fatura * 40%) = Revolving

TABELA 9: VOLUME FINANCIADO POR VENCIMENTO

REVOLVING =	40%				Ano - 2005
VENCIMENTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
1/1	140.714,83	69.595,96	157.669,13	129.549,97	134.674,09
2/1	107.959,27	123.972,30	121.469,67	100.576,76	114.841,88
3/1	13.809,55	95.436,95	23.899,40	17.553,43	18.947,91
4/1	5.888,09	13.518,34	9.739,27	6.590,59	6.992,36
5/1	314.669,10	344.195,16	382.397,14	317.915,19	319.763,70
8/1	136.933,20	135.022,65	157.329,64	128.574,67	129.207,36
10/1	668.584,73	437.786,66	447.671,75	364.554,47	432.325,11
11/1	71.920,15	111.118,03	116.679,91	122.669,86	104.763,74
13/1	47.597,92	46.559,21	61.076,74	46.087,10	44.265,01
15/1	446.399,16	440.039,67	494.699,34	404.739,63	440.728,25
18/1	91.855,88	81.477,94	103.261,75	85.008,87	87.334,23
20/1	298.514,16	294.923,35	323.555,22	281.156,03	273.959,14
23/1	49.599,34	45.124,40	59.621,34	42.869,56	45.600,81
25/1	224.738,35	197.625,25	226.429,74	159.488,73	202.051,21
28/1	265.250,64	263.628,74	283.057,52	242.601,43	247.539,28
Total	2.884.434,36	2.700.024,63	2.968.557,55	2.449.936,29	2.602.994,09

Para se chegar ao valor da receita com o financiamento, utilizamos com base o valor financiado (revolving), multiplicados pela taxa média (Spread) da carteira deste banco.

((Valor Fatura * Propensão a Financiar) * Spread)= Receita com Revolving

No quadro abaixo temos:

(((Valor Fatura * Propensão a Financiar) * Spread))*Nr de Dias postergados)= Receita com Revolving

TABELA 10: RECEITA COM REFINANCIAMENTO (REVOLVING)

SPREAD		6,18%	Postergar em Dias	1	Ano - 2005
VENCIMENTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
1/1	8.696,18	4.301,03	9.743,95	8.006,19	8.322,86
2/1	6.671,88	7.661,49	7.506,83	6.215,64	7.097,23
3/1	853,43	5.898,00	1.476,98	1.084,80	1.170,98
4/1	363,88	835,43	601,89	407,30	432,13
5/1	19.446,55	21.271,26	23.632,14	19.647,16	19.761,40
8/1	8.462,47	8.344,40	9.722,97	7.945,91	7.985,02

10/1	41.318,54	27.055,22	27.666,11	22.529,47	26.717,69
11/1	4.444,67	6.867,09	7.210,82	7.581,00	6.474,40
13/1	2.941,55	2.877,36	3.774,54	2.848,18	2.735,58
15/1	27.587,47	27.194,45	30.572,42	25.012,91	27.237,01
18/1	5.676,69	5.035,34	6.381,58	5.253,55	5.397,26
20/1	18.448,17	18.226,26	19.995,71	17.375,44	16.930,67
23/1	3.065,24	2.788,69	3.684,60	2.649,34	2.818,13
25/1	13.888,83	12.213,24	13.993,36	9.856,40	12.486,76
28/1	16.392,49	16.292,26	17.492,95	14.992,77	15.297,93
Total	178.258,04	166.861,52	183.456,86	151.406,06	160.865,03

Vale ressaltar que além dos ganhos relacionados acima, com aumento de receita através do revolving, temos a oportunidade de reduzir despesas com insumos e com postagem das faturas.

Importante frisar também que, para que possamos reduzir este prazo será necessário buscar um fornecedor que tenha uma capacidade maior de produção e que esteja em um grande centro, por exemplo, São Paulo, pois estaremos reduzindo o tempo entre processamento e o vencimento e, precisamos continuar entregando a fatura para o cliente com no mínimo de 2 dias de antecedência ao vencimento.

3.2. Redução de Despesas com Insumos

Os insumos utilizados em um processo de produção consistem em envelopes e formulários para impressão. As despesas com postagem representam o valor gasto com o correio para envio das faturas aos clientes.

A redução de despesas com insumos esta relacionada a possibilidade de alteração do modo de envelopamento das faturas. O objetivo consiste em alterar a

forma atual em que as faturas são envelopadas passando para o modo de auto-envelopamento. Com esta alteração eliminaremos a utilização do envelope que custa R\$45,00 o milheiro. Vale ressaltar que esta alteração será efetuada apenas para as faturas de clientes dos segmentos mais baixos, manteremos, portanto, o processo atual para os clientes A e B.

A redução de custo com postagem esta relacionada a duas variáveis:

- a) Benefícios oferecidos pelo correio.
- b) Mudança da área de produção das faturas para São Paulo.

3.2.1. Benefícios do Correio

O correio trabalha com um conjunto de benefícios, que estão compreendidos desde a variação do volume de postagem até benefícios relacionados ao local em que são postados os documentos.

3.2.1.1. Volume

Com o Banco JC S/A tem outras carteiras como conta corrente, poupança, seguros etc, e estas carteiras se utilizam dos serviços do correio, o volume de postagem junto ao correio é extremamente grande, logo, os descontos oferecidos por escala são atraentes. Para que o cartão de crédito possa se utilizar destes benefícios, os documentos precisam ser transferidos para o mesmo contrato em que são postados os documentos das demais carteiras e, atualmente as faturas de cartões estão debaixo do contrato do atual fornecedor.

Portanto, será necessário uma alteração no processo de produção de faturas, de forma que possa ser viabilizado a inclusão da postagem das faturas dos cartões de crédito no contrato existente entre o banco e o correio.

3.2.1.2. Localização

Outro benefício está relacionado ao local de produção e postagem. O correio oferece um desconto para os documentos que são produzidos e postados no mesmo município, trata-se do desconto SEED.

Atualmente as faturas são produzidas e postadas em Vinhedo/SP, e o total de clientes que existem nesta cidade corresponde a 0,7% da base total de clientes. Portanto é fundamental que se busque uma área com a maior concentração de clientes possível, para que este benefício possa ser viabilizado e utilizado. Vale ressaltar que em São Paulo capital se encontram 19% da base total de clientes.

3.3. Resumo Processo Atual

Atualmente as faturas de cartões de crédito são processadas, impressas e manuseadas pela empresa Folha Solta S/A, na cidade de Vinhedo/SP.

Como o *core business* da Folha Solta S/A consiste em efetuar serviço de processamento de dados, e não de impressão de dados variáveis e manuseio de correspondências, detectamos uma oportunidade de melhoria no processo, que resultará em redução de despesa, no alcance de melhor qualidade nos serviços prestados e aumento de receita financeira.

Isto posto, é fundamental a busca de um novo fornecedor para produção de faturas de cartões de crédito.

Através deste projeto mostraremos a estratégia para busca do novo fornecedor, os acordos de nível de serviços necessários, as responsabilidades de cada área para efetuar a migração e um resumo dos ganhos e resultados esperados com o projeto.

4. Desenvolvendo o Projeto

4.1. Descrição da Operação

A Folha Solta S/A efetua o processamento das faturas de cartões de crédito através de 15 diferentes datas de processamentos, sendo estes segmentados.

4.1.1. Aspectos Positivos do Processo Atual

- A Folha Solta S/A detém *know how* nos processos que envolvem cartões de crédito;
- Efetua todo o processamento para o BANCO JC S/A, fato que gera flexibilidade nas implantações e na correção de eventuais problemas;
- *Expertise* em impressão de faturas de cartões de crédito;

4.1.2. Aspectos Negativos do Processo Atual

- A capacidade de impressão e envelopamento é extremamente limitada, fato que compromete a qualidade dos serviços prestados ao cliente final, no que diz respeito ao prazo de entrega da fatura;

- A capacidade atual de impressão não permite postergar a data de processamento das faturas, fato que inviabiliza um aumento de receita com revolving;

- O fato da postagem ser efetuada em Vinhedo/SP contribui para atrasos na entrega das correspondências, pois a grande maioria dos documentos têm que passar por São Paulo , para depois serem enviadas aos estados e municípios de destino;

- Não existe um plano de modernização ou *upgrade* nos equipamentos utilizados atualmente pela Folha Solta S/A, por outro lado, a base de cartões do BANCO JC S/A é eminentemente crescente;

- Não existe a possibilidade de redução do tempo entre o processamento e o vencimento da fatura, em função da capacidade de produção da Folha Solta S/A estar em seu limite;

- O mercado pratica um prazo entre o ciclo e o vencimento da fatura de 8 dias. O BANCO JC S/A pratica um prazo de 10 dias, fato que compromete a nossa performance em termos de resultado do negócio, em relação a concorrência.

4.2. Considerações

4.2.1. Volume de Faturas / Ano

TABELA 11: VOLUME DE EMISSÃO DE FATURAS POR ANO

Ano	Tipo de Demanda	Volume	Relação Folhas Impressas X Faturas Postadas
2004	Folhas Impressas	13.000.000	94%
	Faturas Postadas	12.200.000	
2005	Folhas Impressas	15.200.000	94%
	Faturas Postadas	14.300.000	

4.2.2. Volume de Faturas / Vencimento

TABELA 12: VOLUME DE EMISSÃO DE FATURAS POR VENCIMENTO

Dia de Vencimento	%	Quantidade de Faturas Emitidas
1	3,0%	36.057
2	6,9%	82.348
3	0,4%	5.117
4	0,1%	1.428
5	13,0%	154.224
8	6,9%	82.110
10	12,0%	142.443
11	9,1%	107.695
13	1,0%	11.781
15	17,5%	207.655
18	1,6%	18.802
20	10,4%	123.403
23	1,5%	18.326
25	7,0%	83.419
28	9,7%	115.311

4.3. Proposta

A proposta consiste em migrar a impressão e envelopamento das faturas para um fornecedor a ser definido pelo **BANCO JC S/A**. O fornecedor deverá atender todos os requisitos do negócio e de segurança, conforme descrito abaixo.

- Efetuar impressão e postagem em D+0 da recepção do arquivo, para todos os ciclos existentes;
- Oferecer serviço de auto-envelopamento, capaz de suportar a demanda do **BANCO JC S/A**;
- Manter *link* de segurança com o **BANCO JC S/A**, de acordo com a política de segurança do Banco;

Obs.: Será estabelecido um SLA, que será suportado pelo contrato firmado entre as partes.

4.4. Principais Ações do Projeto e Responsabilidades

TABELA 13: AÇÕES E RESPONSABILIDADES NO PROJETO

Ação	Responsável	Detalhe	Prazo
Negociação com a Folha Solta S/A	Diretor de Cartões – Banco JC S/A Gerente de Compras – Banco JC S/A	A Folha Solta S/A será informada sobre a intenção de migração dos serviços.	<u>12/08</u>
Contratação do Fornecedor	Gerente de Compras – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A	A Área de Compras/Contratos abrirá concorrência envolvendo os principais fornecedores do mercado. Será contratado aquele que atender aos requisitos do negócio e do Banco.	<u>25/08</u>
Desenvolvimento de IT	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A Gerente de Sistemas – Folha Solta S/A	A Folha Solta S/A deverá efetuar desenvolvimento sistêmico para disponibilização dos dados variáveis para o BANCO JC	<u>06/10</u>

		S/A, e este por sua vez para o novo fornecedor e para a gráfica do BANCO JC S/A.	
Mapeamento dos processos	Gerente de Processos – Banco JC S/A Gerente de Processos – Folha Solta S/A	A Área de processos do banco fará o mapeamento de todos os processos que envolvem processamento, impressão, envelopamento, postagem, emissão de segunda via, reprocessamento e protocolos de segurança.	<u>23/08</u>
Contratação de Link entre BANCO JC S/A e Fornecedor	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A	A Área de Sistemas do banco deverá providenciar um link com o novo fornecedor.	<u>06/10</u>
Testes	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A Gerente de Sistemas – Folha Solta S/A Gerente de Processos – Banco JC S/A	Serão efetuados os testes de transmissão, bem como, de impressão e manuseio das faturas.	<u>13/10</u>
Treinamento	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A Gerente de Sistemas – Folha Solta S/A	Será efetuado um treinamento pela Folha Solta S/A para os funcionários dos BANCO JC S/A responsáveis pela auditoria neste processo.	<u>15/10</u>
Homologação	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A Gerente de Sistemas – Folha Solta S/A Gerente de Sistemas – Novo Fornecedor Gerente de Operações – Novo Fornecedor	A homologação ocorrerá em produção, ou seja, manteremos por 15 dias a impressão na Folha Solta S/A, quando esta fará uma réplica dos arquivos e os transmitirá para o novo fornecedor.	<u>25/10</u>
Implantação	Gerente de Sistemas – Banco JC S/A Gerente de Operações – Banco JC S/A Gerente de Sistemas – Folha Solta S/A Gerente de Sistemas – Novo Fornecedor Gerente de Operações – Novo Fornecedor	A implantação deverá ocorrer em 1º de novembro	<u>01/11</u>

4.5. Contratação de Fornecedores

A contratação do fornecedor será conduzida pela área de Compras/Contratos do banco JC S/A, a qual abrirá uma concorrência entre as principais empresas de impressão eletrônica do mercado.

Abaixo estão 4 cenários onde deverá ser escolhido 1 para migração do processo de produção de faturas.

4.6. Expectativa de Resultados com o Projeto

TABELA 14: PROJEÇÕES COM REDUÇÃO DE DESPESAS

Cenários Propostos	Economia nos Insumos e Serviços				Aumento de Receita com Revolving	Ganho Total c/ Projeto
	Valor Proposto	Despesa Prevista no Budjet	% Redução	Valor da Redução		
CENÁRIO 1						
Impressão em São Paulo	9.393.319	9.825.451	4,60%	432.132	2.018.034	2.450.166
Postagem SEED São Paulo						
Implantação de auto-envelopamento						
CENÁRIO 2						
Impressão em São Paulo	9.358.275	9.825.451	4,99%	467.176	2.018.034	2.485.210
Postagem SEED São Paulo						
CENÁRIO 3						
Impressão em Curitiba	8.638.704	9.825.451	13,74%	1.186.747	2.018.034	3.204.781
Postagem SEED em Curitiba						
Implantação de auto-envelopamento						
CENÁRIO 4						
Impressão em Curitiba	8.997.210	9.825.451	9,21%	828.241	2.018.034	2.846.275
Postagem SEED em Curitiba						

A melhor opção consiste no cenário número 1, mesmo não sendo o que gera um maior volume de aumento de receita.

As variáveis que levam a decisão por este cenários são as seguintes:

a) Possibilidade da implantação de auto-envelopamento - é fundamental para se alcançar uma redução de despesas com insumos

b) Localização da produção ficará em São Paulo capital – é vital para alcance dos benefícios oferecidos pelo correio e está no melhor centro de distribuição do país. Vale ressaltar que a maioria dos vôos que são entre capitais, obrigatoriamente devem fazer uma escala em São Paulo.

4.7. Alternativas

1) Manter o processo na Folha Solta S/A na forma que se encontra atualmente, sem alterações nos prazos existentes, com os mesmos níveis de custos e receita.

2) Manter o processo na Folha Solta S/A desde que possa ser viabilizada a postagem de 100% das faturas – para todos os produtos - em D+1 da data de processamento, fato que gera os ganhos mencionados no quadro anterior.

4.8. Riscos

Abaixo relacionamos alguns riscos, tanto para a condução do projeto quanto para o período pós-implantação. No segundo quadro listamos as ações corretivas para cada situação de risco, bem como, o responsável e o prazo para a solução.

4.8.1. Riscos para o projeto

- Tempo para finalizar a negociação com a Folha Solta S/A;
- Prazo de desenvolvimento sistêmico por parte da Folha Solta S/A;
- Prazo para contratação do novo fornecedor;
- Prazo para contratação e configuração do link entre BANCO JC S/A e o novo fornecedor;

4.8.2. Risco pós-implantação

TABELA 15: RISCOS PÓS-IMPLANTAÇÃO

Risco	Descrição	Ação Corretiva	Prazo de Solução	Responsável
Problemas no processamento	Aparecimento de situações não previstas.	Re-processamento do arquivo e impressão no ambiente da FOLHA SOLTA S/A.	24 horas	Gerente de Sistemas (Folha Solta S/A)
Problema na transmissão dos dados	Poderão haver problemas na transmissão dos dados entre a FOLHA SOLTA S/A e o BANCO JC S/A.	Impressão das faturas em Belo Horizonte.	6 horas	Gerente de Sistemas (Banco JC S/A)
	Poderão haver problemas na transmissão dos dados entre o BANCO JC S/A e o novo fornecedor.	Impressão das faturas na Gráfica do Banco.	6 horas	Gerente de Sistemas e Gerente da Gráfica do Banco
Problema com novo fornecedor	O fornecedor poderá ter problemas internos, tanto de processo quanto sistêmicos.	Impressão das faturas na Gráfica do Banco.	6 horas	Gerente de Sistemas e Gerente da Gráfica do Banco

CONCLUSÃO

No mercado de serviços financeiros, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada, é fundamental que as grandes corporações, além de buscar novas alternativas para aumento de vendas e diversificação de produtos, tenham foco também na operação que suporta o ciclo de vida de seus produtos, neste trabalho em específico, o cartão de crédito.

Uma vez identificadas as oportunidades de melhoria existentes na operação, é preciso e, seguida avaliar o quanto será possível melhorar a rentabilidade do produto na operação avaliada.

No processo de impressão de faturas de cartões em específico, notamos que o resultado é extremamente positivo, pois houve uma melhora nos indicadores em três frentes diferentes.

Em primeiro lugar com a redução dos insumos para a produção da faturas. Em segundo, o resultado financeiro com a antecipação dos vencimentos, e em terceiro lugar a redução nos índices de reclamação por não recebimento das faturas.

Portanto, uma linha de produção, com suas variáveis bem estruturadas, pode gerar uma boa oportunidade de negócio.

GLOSSÁRIO

ABECS – Associação Brasileira dos Emissores de Cartões.

REVOLVING – Termo utilizado para se referir ao refinanciamento do saldo de cartão de crédito.

INTERCHANGE – Taxa de remuneração dos bancos e administradoras que incide sobre o valor da compra no cartão de crédito.

VISANET – Empresa que gerencia a captura de tuansações e que credencia estabelecimentos para aceitar cartões da bandeira Visa.

REDECARD – Empresa que gerencia a captura de tuansações e que credencia estabelecimentos para aceitar cartões da bandeira MasterCard.

VISION PLUS – Sistema de processamento de cartões de crédito.

REFERÊNCIAS

ABECS – Associação Brasileira dos Emissores de Cartões de Crédito. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br>> Acesso em: 15 nov. 2003.

CARDNEWS Magazine – Disponível em: <<http://www.cardnews.com.br>> Acesso em: 18 dez. 2003.

CARD NEWS. Cartões na América Latina: uma oportunidade aberta?. São Paulo, ano VI, n.72, p.37-42, fev. 2002.

CARD NEWS. Classe média e média alta elevam gastos com cartão de crédito. São Paulo, ano VII, n.73, p.52-53, mar. 2002.

CARD NEWS. Classe média e média alta elevam gastos com cartão de crédito. São Paulo, ano VII, n.73, p.52-53, mar. 2002.

CARD NEWS. Mercado de cartões: A importância da comunicação. São Paulo, ano VI, n.64, p.63, jun. 2001.

CARD NEWS. Os indicadores brasileiros do mercado de cartões de crédito. São Paulo, ano VI, n.61, p.6, mar. 2001.

FARIAS, Luiz Rogério. Agroindústria processadora e política econômica. Florianópolis, 2003. Tese de Mestrado – UFSC.

CLEMENTE, Ademir. Projetos Empresariais e Públicos. Ed. Atlas, 2002. p. 181-192.

ANEXOS

Anexo I – Acordo de Nível de Serviços com Novo Fornecedor

ATIVIDADE	
1	<p>Prazos de Expedição Para os arquivos recebidos até às 7:00 - Até 100.000 faturas: efetuar postagem em até D+0; - 100.000 a 150.000 faturas: 70% em até D+0 e 30% em até D+1; - 150.000 a 250.000 faturas: 50% em até D+0 e 50% em até D+1; Dispensar prioridade para as faturas PLATINUM e GOLDEN, respectivamente.</p> <p>Para os arquivos recebidos até às 12:00 - Até 100.000 faturas: efetuar postagem de 70% em até D+0 e 30% em até D+1; - 100.000 a 150.000 faturas: 60% em até D+0 e 40% em até D+1; - 150.000 a 250.000 faturas: 50% em até D+0 e 50% em até D+1; Dispensar prioridade para as faturas PLATINUM e GOLDEN, respectivamente.</p>
2	<p>Conferência de Faturas - Enviar por e-mail para o BANCO JC S/A a imagem das faturas, sendo 3 modelos de cada LOGO. A Área de Cartões de BANCO JC S/A fará a validação dos dados impressos confrontando-os com as informações contidas no Vision Plus. Após a validação será autorizada a expedição das faturas. - As faturas de cartões de crédito não deverão ser postadas sem uma autorização formal do BANCO JC S/A.</p>
3	<p>Recepção dos Arquivos Os arquivos deverão ser recepcionados e tratados de acordo com os critérios de segurança estabelecidos pelo BANCO JC S/A. Transmissão: através de Connect Direct Nas situações que os arquivos chegarem após às 07:00, o BANCO JC S/A deverá ser informado.</p>
4	<p>Controle de Produção - Alimentação e envio diário, via e-mail, da planilha "Controle de Produção das Faturas de Cartões de Crédito" detalhando toda a quantidade do arquivo e a quantidade expedida no dia, segmentando por bandeira (Amex, Mastercard e Visa) e produto (CLASSIC, SuperClass, GOLDEN e PLATINUM).</p> <p>Informar ainda quantidade de folhas impressas e quantidade de envelopes postados. Mensalmente enviar um relatório consolidado de todas as faturas impressas e postadas, segmentadas por Bandeira e Produto. É necessário informar o nº do arquivo, data e horário de recepção e a quantidade de envelopes por porte de postagem (1º, 2º ou 3º), isto no diário e no mensal. O prazo de envio deste relatório diário é 10:00h do dia seguinte.</p>
5	<p>Relatório de Perdas Caso hajam perdas, é regularizado e efetuado controle através de planilha, para posterior verificação. Encaminhar também a quantidade de perdas no relatório diário (item anterior), informando quantidade de envelopes e formulários, estes, por tipo.</p>
6	<p>Faturas não postadas - Existem faturas que são impressas e são destruídas ou destinadas a um outro endereço, de acordo com o Check List. Quando o endereçamento for Suporte Operacional, as faturas com este endereço deverão ser destruídas. Quando a mensagem for exceções de extrato, as faturas deverão ser encaminhadas ao BANCO JC S/A / OPERAÇÕES – Cartões.</p>

IMPRESSÃO	
1	Tipo de Impressão Impressão a laser, cor preta formato simplex.
2	Formulários Utilizar os formulários adequados para cada produto. Formulário cinza: faturas PLATINUM; Formulários amarelo palha: faturas GOLDEN Card Formulários vermelhos: faturas SuperClass e CLASSICcard
3	Qualidade da Impressão - Rigorosa avaliação na qualidade de impressão. Por amostragem a qualidade de impressão e de acabamento deverão ser verificados. Em caso de problemas, deverá ser verificado causa e apontada a solução. Estas informações deverão constar em um documento específico, para ser avaliado quando o BANCO JC S/A efetuar visita de inspeção. A amostragem deverá ser de 5 folhas a cada hora e, 5 envelopes a cada hora.
EXPEDIÇÃO	
1	Quantidades Postadas Conferência da quantidade de envelopes por tipo de remessa – 1º, 2º e 3º portes.
2	Qualidade do Acabamento Verificação por amostragem da qualidade do acabamento (verificar se os envelopes estão perfeitamente lacrados/colados). Verificar 5 envelopes a cada hora.
3	Prazos Efetuar a postagem de acordo com os prazos estabelecidos pelos correios, de forma a que sejam alcançados todos os benefícios previstos
ESTOQUES	
1	Quantidade - Manter estoque mínimo para 30 dias de produção, de todos os formulários e dos envelopes. Enviar posição de estoque para o BANCO JC S/A / OPERAÇÕES – Cartões semanalmente, todas as segundas-feiras até às 12:00
AUDITORIA	
1	Processos - Mensalmente, ou a qualquer tempo que o BANCO JC S/A julgar necessário, haverá uma auditoria em todos os processos, deste a recepção dos arquivos, até a postagem das faturas.
2	Contingência - O plano de contingência será testado a cada três meses ou a qualquer tempo, de acordo com as necessidades do BANCO JC S/A ou da CONTRATADA. Manter atualizado o plano de contingência e envia-lo ao BANCO JC S/A a cada 60 dias. Os prazos para produção e postagem dos documentos em caso de contingência serão os descritos abaixo: Prazos de Expedição em caso de utilização do plano de contingência. Para os arquivos recebidos até às 7:00 - Até 100.000 faturas: efetuar postagem em até D+1; - 100.000 a 150.000 faturas: 70% em até D+1 e 30% em até D+2; - 150.000 a 250.000 faturas: 50% em até D+1 e 50% em até D+2; Dispensar prioridade para as faturas PLATINUM e GOLDEN, respectivamente. Para os arquivos recebidos até às 12:00 - Até 100.000 faturas: efetuar postagem de 70% em até D+1 e 30% em até D+2; - 100.000 a 150.000 faturas: 60% em até D+1 e 40% em até D+2; - 150.000 a 250.000 faturas: 50% em até D+1 e 50% em até D+2; Dispensar prioridade para as faturas PLATINUM e GOLDEN, respectivamente.

Anexo II – Avaliação Técnica do Novo Fornecedor

Participantes	Nome	Área
	Gerente de Vendas	Fornecedor
	Gerente de Operações	Fornecedor
	Gerente da Gráfica	Banco JC S/A

Gerente de Processos e Sistemas
Gerente do Negócio
Gerente de Projeto

Banco JC S/A
Banco JC S/A
Banco JC S/A

DATA: 15 de Setembro de 2004
HORÁRIO: 9:00 às 13:00 horas
LOCAL: Sede do Fornecedor – São Paulo SP

No dia 15 de setembro foi realizada visita no Novo Fornecedor em São Paulo, pelos participantes listados acima, com objetivo de Avaliar e mapear a estrutura da Empresa para atender o Projeto Atenas: Impressão, Envelopamento, Manuseio, Postagem e Controles de faturas de Cartões de Crédito do BANCO JC S/A.

Relatamos abaixo os principais pontos que foram verificados:

1 – Apresentação/Explicação macro da Empresa

Nesta demonstração da empresa o Srs. Silvano e Mauro apresentaram de Forma Macro os seguintes itens:

- Histórico da Empresa;
- Volume de Faturamento Ano;
- Controladores da Empresa: Único dono;
- 800 Funcionários;
- Principais Clientes: Banco Real, Banco Itaú, Banco Bradesco, Banco Santander, Banco Santos, Casas Pernambucanas, C&A e etc.
- A Grande Maioria das postagem são em D+0 do recebimento dos arquivos;
- Cartão de Crédito: São processados das empresas C&A, Riachuelo, Marisa e etc.
- Capacidade/Volume de impressão e postagem: Capacidade 100 milhões mês, Volume impresso em Torno de 35 milhões mês.
- Dias de pico: Entre 04 e 09 de cada mês;
- Envelopamento Automático: Possui 14 máquinas todas controladas através do sistema Audit.
- Principais Serviços: Manuseio, Envelopamento e Distribuição de Documentos;
- A empresa possui uma capacidade ociosa de equipamentos de + ou – 50%;
- Possui Site do correio dentro da Empresa (Posto avançado);
- Pode Atender o BANCO JC S/A em D+0 do recebimento do Arquivo;
- A empresa trabalha com papel em bobina e também em folha plana;
- Possui + ou – 300 clientes ao todo, sendo que de 20 a 30 são grandes clientes;
- Principal cliente: Bradesco com + ou – 10 milhões de impressão mês;
-

Pontos Fortes:

- Sistema Audit – Auditoria e Controle;
- Equipe de analista com experiência e conhecimento;
- Parque diversificado de equipamentos;
- Impressão de Formulários planos e contínuos;
- Possui Gerente de projeto exclusivo para atender empresas de grande porte;
- Disponibilidade das informações/relatórios para acompanhamento através da Internet;

Controles:

- **Controles dos processos:** Os controles dos processos são efetuados em todas as fases dos processos, através do sistema de Auditoria Audit/Código de Barras com todos os números

seqüenciais. Caso falte alguma fatura em algum ponto o sistema Audit não permite o fechamento do processo até que este não seja regularizado/re-processado.

Obs. Não consegue mexer no arquivo enviado em Metacode Spool para incluir o código de barras do Audit, Desta forma o controle fica menos automático e por lote, correndo risco assim de perder documentos e não ter como localiza-lo.

- Efetua monitoramento dos arquivos, conferências, filas e etc.
 - Efetua Controle conferindo os códigos de barras período a período;
 - Controla o Link para prevenir acessos por outras empresas;
 - Possui controle com senha para segurança dos acessos internos e externos;
 - Possui uma área exclusiva de controle por clientes onde gera os relatórios de controles gerenciais e acompanha o processo até a saída para o correio;
 - Monitoramento com backup de + ou – 30 dias;
 - O controle do correio é efetuado por CEP;
-
- **Controles dos Estoques:** A empresa possui controle de estoque diário e mensal de forma organizado e separado por empresa/produto.

Segurança:

- A Empresa possui sistema moderno de segurança com 32 câmeras e essas são monitoradas por dois funcionários em uma central permitindo assim o acompanhamento dos mais diversos pontos da empresa bem como todas as entradas e saídas da Empresa.

Tratamento/Transmissão dos Arquivos:

- Link – Embratel – Conect;
- A Empresa possui equipe de técnicos e analistas e não terá problemas/impactos relevantes para desenvolvimento e adequação do Processo.
- Segundo informações dos Técnicos não é possível mexer no arquivo Metacode para adaptação/inclusão de dados no processo.
- .

Postagem:

- A postagem das faturas será via Site exclusivo dentro da empresa (Posto avançado do correio);

Re-impressão:

- Caso seja necessário re-imprimir por problemas de impressão ou no envelopamento, esses documentos são identificados e reprocessados bem como postados de forma garantir que todos os documentos que entraram na empresa foram postados.

Processo de Contingência:

- Em virtude de a Empresa possuir um excelente parque de máquinas para impressão e envelopamento a contingência se necessária é realizada de forma rápida e segura.

Anexo III – Especificações Sistêmicas

REFERÊNCIA: Cartão de Crédito Visa / AMEX / Mastercard

NÚMERO DA OS: a definir

ABRANGÊNCIA:

Este projeto envolve os seguintes ambientes, plataformas, sistemas:

Ex.: (1) Bureau: VII

(2) ORG's: 399 – BANCO JC S/A.

(3) Logos: Todos os logos relacionados às Bandeiras Visa, Amex e Mastercard.

(4) Plataforma: Vision Plus.

OBJETIVO DA DEMANDA:

1ª) Implantar em produção processo de transmissão dos arquivos de faturas ao BANCO JC S/A em todos os ciclos;

2ª) Criar rotina a parte para o BANCO JC S/A de CIF / POSTNET contemplando informações provenientes do Correio exclusivas para o BANCO JC S/A. Alimentados por estas informações deverão ser gerados:

- arquivo de spool de impressão de faturas;
- arquivo analítico CIF / POSTNET contendo todos os registros;
- arquivo sintético CIF / POSTNET contendo total de cada lote;

3ª) Suporte para dimensionamento da capacidade do link já existente para transmissões de arquivos da FORNECEDOR ATUAL para o BANCO JC S/A. O link deverá suportar a inclusão deste arquivo no processo diário de transmissões ao BANCO JC S/A;

BENEFÍCIOS:

O processo de impressão de faturas passará a ser realizado e controlado por outro fornecedor do BANCO JC S/A.

SITUAÇÃO ATUAL:

Atualmente o BANCO JC S/A possui o processo de impressão de faturas centralizado no FORNECEDOR ATUAL.

SITUAÇÃO PROPOSTA:

Esta demanda contempla as seguintes ações pelo BANCO JC S/A:

- (1) Definição de DSN para transmissão do arquivo de produção;
- (2) Definição de DSN para os arquivos de CIF / POSTNET de spool de impressão;
- (3) Definição de DSN para os arquivos de CIF / POSTNET para o arquivo Analítico;
- (4) Definição de DSN para os arquivos de CIF / POSTNET para o arquivo Sintético;
- (5) Definição do aumento da capacidade do link e posicionar FORNECEDOR ATUAL;
- (6) Definição do BANCO JC S/A junto ao Correio sobre a obtenção de informações exclusivas BANCO JC S/A pertinentes ao CIF / POSTNET;
- (7) Validar durante o período de Testes Piloto em produção as faturas emitidas no fornecedor e no FORNECEDOR ATUAL como forma de validação em paralelo.

Esta demanda contempla as seguintes ações pela FORNECEDOR ATUAL:

- (1) Quando o processo for implantado em produção não haverá mudança no layout de arquivo de faturas atualmente gerado. O arquivo será enviado via spool de faturas conforme layout atualmente utilizado para impressão das faturas BANCO JC S/A na FORNECEDOR ATUAL;
- (2) Verificar procedimentos necessários para atender o aumento da capacidade do link do BANCO JC S/A;
- (3) Implantar processos em produção para transmissão dos arquivos de faturas ao BANCO JC S/A (previsão novembro/2004) e dos arquivos CIF Post Net
- (4) Contemplar um período de testes Piloto onde os arquivos de spool e CIF / POSTNET devem ser gerados tanto para o BANCO JC S/A quanto para a FORNECEDOR ATUAL visando a validação dos resultados por parte do BANCO JC S/A junto ao fornecedor.

Anexo IV – Contrato de Prestação de Serviços

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, de um lado, **Banco JC S/A**, pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de Curitiba, Estado do Paraná, Rua que sobe, s/n, inscrito no CNPJ sob nº 01.888.777/0001-77, doravante denominado **CONTRATANTE**, e de outro lado, **Novo Fornecedor**, pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de Barueri, Estado de São Paulo, na Rua que Desce, s/n inscrita no CNPJ sob nº 01.555.444/0001-66, doravante denominada **CONTRATADA**, por seus representantes legais ao final assinados, têm entre si, justo e acordado, o presente Contrato de Prestação de Serviços e Outras Avenças, que se regerá pelas seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O objeto do presente Contrato é a prestação de serviços de impressão eletrônica de dados variáveis, envelopamento, manuseio a ser realizado pela **CONTRATADA**, em suas próprias dependências.

CLÁUSULA SEGUNDA - DOS SERVIÇOS

Os Serviços a serem prestados pela **CONTRATADA**, estão descritos conforme **ANEXO D e/ou Aditivos**, o qual faz parte integrante e inseparável para todos os fins e efeitos de direito.

Parágrafo Primeiro: As quantidades informadas são apenas uma referência. Embora reflitam a média histórica da demanda do **CONTRATANTE**, não constituem compromisso, podendo variar conforme o volume de negócios do **CONTRATANTE**.

Parágrafo Segundo: A **CONTRATADA** será responsável pela transmissão de dados, devendo preparar e manter o sistema para recepção dos dados, respeitando os critérios de segurança estabelecidos pelo **CONTRATANTE**, em sua conexão e forma de transmissão via Connect Direct e criptografia, e disponibilizar um "link" de alta velocidade e compatível com o volume dos documentos a serem processados.

Parágrafo Terceiro: A **CONTRATADA** efetuará a entrega dos serviços para postagem no centro de distribuição dos Correios indicado pela **CONTRATANTE**, localizado em São Paulo, conforme prazo descrito no **ANEXO D e/ou Aditivos**.

CLÁUSULA TERCEIRA - DO PREÇO

Pela prestação dos serviços aqui acordados, o **CONTRATANTE** pagará à **CONTRATADA**, os valores constantes do **ANEXO D e/ou Aditivos**, a serem pagos no 30º (trigésimo) dia após a emissão da Nota Fiscal / Fatura, referente aos serviços prestados no mês anterior, através de crédito em conta corrente em Agência HSBC de livre escolha da **CONTRATADA**, mediante apresentação das respectivas notas fiscais/faturas acompanhadas do Relatório das horas trabalhadas, que serão remetidas por esta última, ao endereço previamente indicado pelo **CONTRATANTE**, com antecedência de 15 (quinze) dias úteis do seu vencimento.

Parágrafo Primeiro - A **CONTRATADA** se obriga a apresentar ao **CONTRATANTE**, juntamente com a Nota Fiscal e Fatura relativa aos serviços, cópia autenticada da guia de recolhimento dos encargos sociais e previdenciários de seus funcionários, devidamente quitada e respectiva folha de pagamento, e quando necessário a respectiva documentação dos seus sub-contratados.

Parágrafo Segundo: O não pagamento do preço na data aprazada, acarretará para o **CONTRATANTE**, a obrigação de pagá-lo devidamente atualizado pelo Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, ou seu sucedâneo legal, acrescido de juros

moratórios de 1% (um por cento) ao mês ou fração, tudo da data da inadimplência até o seu efetivo pagamento.

Parágrafo Terceiro: Fica esclarecido que a penalidade prevista no Parágrafo Segundo supra, não será devida pelo **CONTRATANTE**, se o atraso no pagamento do preço for resultante da não apresentação, pela **CONTRATADA**, dos documentos mencionados no Parágrafo Primeiro, supra.

Parágrafo Quarto: Os 15 (quinze) dias úteis são necessários para o fluxo de pagamentos do **CONTRATANTE** e serão mantidos mesmo em caso do descumprimento dos mesmos por parte da **CONTRATADA**.

Parágrafo Quinto: Os preços devem permanecer fixos por 12 (doze) meses a contar do início dos serviços. Ao final dos 12 (doze) meses, uma revisão de preços será permitida, desde que a **CONTRATADA**, devidamente embasada em documentação, comprove variações que tenham ocorrido no período, com base no Índice de Preços ao Consumidor – IPC da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), e com comunicação formal com 30 (trinta) dias de antecedência, para que seja negociado os novos valores junto ao **CONTRATANTE**. Durante este período, os serviços deverão ocorrer normalmente, conforme condições estabelecidas neste contrato.

CLÁUSULA QUARTA - DO PRAZO

O presente Contrato vigorará pelo prazo de 36 (trinta e seis) meses, contado da data de sua assinatura, podendo, entretanto, ser denunciado por qualquer das partes, à partir do 13º (décimo terceiro) mês, mediante prévia e expressa comunicação, com antecedência de 90 (noventa) dias, sem a incidência de ônus ou encargos de qualquer natureza, ressalvado o pagamento pelos serviços até então realizados.

CLÁUSULA QUINTA - DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE

O **CONTRATANTE** obriga-se a:

a) pagar o preço dos serviços ora contratados, conforme estipulado na Cláusula Terceira;

CLÁUSULA SEXTA - DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

A **CONTRATADA** obriga-se a:

a) executar os serviços dentro da melhor técnica, e sob sua exclusiva responsabilidade, observando as especificações técnicas do Sistema, refazendo ou corrigindo, às suas expensas, os serviços executados em desacordo com as condições estabelecidas neste Contrato;

b) respeitar e fazer com que seus prepostos respeitem as normas de segurança do trabalho e o regulamento interno em vigor nos locais de execução dos serviços;

c) responder por quaisquer danos ou prejuízos, pessoais ou materiais, causados ao **CONTRATANTE**, ou a terceiros, ocasionados por culpa ou dolo de seus empregados, na execução dos serviços;

d) realizar serviços adicionais, não abrangidos por este Contrato, quando necessários, após prévia e expressa aprovação de orçamento, pelo **CONTRATANTE**;

e) certificar-se da idoneidade, bem como da inexistência de antecedentes criminais dos empregados que executarão os serviços ora contratados, respondendo por quaisquer danos ou prejuízos, pessoais ou materiais, causados ao **CONTRATANTE** ou a terceiros, por culpa ou dolo de seus empregados na execução dos serviços.

f) fica vedado à **CONTRATADA** utilizar por qualquer meio a logomarca HSBC (entende-se como logomarca o nome HSBC juntamente com o ícone em forma de hexágono e o seu slogan “No Brasil e no

mundo, HSBC”), inclusive por imagem ou fotografia e os nomes das empresas que compõem o HSBC no Brasil, sem a autorização expressa e prévia da **CONTRATANTE**.

g) respeitar o código de conduta ética e ambiental conforme **Anexo C**.

h) disponibilizar um gerente de contas/projeto à inteira disposição para atendimento de todos os fluxos de serviços acordados.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA RESPONSABILIDADE TRABALHISTA

Nenhum vínculo empregatício, se estabelecerá, em hipótese alguma, entre o **CONTRATANTE** e os empregados da **CONTRATADA**, a qual responderá por eventuais ações trabalhistas por eles propostas.

Parágrafo Primeiro: A **CONTRATADA** declara que tem conhecimento da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), respondendo perante o **CONTRATANTE** por todas as verbas e encargos ou ônus decorrentes de eventual reconhecimento de vínculo empregatício pela Justiça do Trabalho, em Reclamatória Trabalhista que vier a ser promovida por empregado da **CONTRATADA** contra o **CONTRATANTE**.

Parágrafo Segundo: Na ocorrência de ação trabalhista contra o **CONTRATANTE**, a **CONTRATADA** poderá intervir no processo para assisti-lo, nos termos do artigo 50 do Código de Processo Civil.

Parágrafo Terceiro: A **CONTRATADA** não poderá, no presente ou no futuro, alegar em juízo, para se eximir de suas responsabilidades, que a defesa promovida pelo **CONTRATANTE** foi mal feita ou que o acompanhamento foi insatisfatório.

Parágrafo Quarto: A **CONTRATADA** reconhecerá como seu, débito líquido e certo, o valor que for apurado em Execução de Sentença de processo trabalhista impetrado por seu ex-empregado, ou o valor que for ajustado entre o **CONTRATANTE** e o reclamante, na hipótese de acordo efetuado nos autos do processo trabalhista.

Parágrafo Quinto: Acordam as partes que o **CONTRATANTE** em caso de prejuízos efetivos, previstos no parágrafo anterior, terá o direito de reter do valor devido a título de remuneração pela prestação de serviços mensais, o montante que garanta o total do débito apurado.

Parágrafo Sexto: Poderá ainda a **CONTRATADA**, em pretendendo, expressamente requerer que o **CONTRATANTE** efetue desconto, sobre os valores percebidos à título de prestação de serviços mensais, do total do débito apurado.

Parágrafo Sétimo: O **CONTRATANTE** obriga-se a notificar a **CONTRATADA**, para que se manifeste no prazo máximo de 15 (quinze) dias, do recebimento da notificação, a efetuar o pagamento ou manifestar-se quanto à hipótese prevista no parágrafo anterior.

Parágrafo Oitavo: As despesas processuais e honorários advocatícios despendidos pela **CONTRATANTE** nas ações decorrentes deste Contrato, serão única e exclusivamente suportadas pela **CONTRATADA**, servindo os comprovantes, guias ou notas, como valor de débito líquido e certo em favor da **CONTRATANTE**.

Parágrafo Nono: A **CONTRATADA**, para efeitos deste Contrato, acatará composições amigáveis feitas pela **CONTRATANTE** com reclamantes empregados da **CONTRATADA**, reconhecendo, inclusive, como líquidos, certos e de sua responsabilidade, os valores das condenações para todos os fins e efeitos de direito.

CLÁUSULA OITAVA - DA FISCALIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO

A **CONTRATADA** é única e exclusiva responsável pela atuação de seus empregados, quando da realização dos serviços, cabendo-lhe a supervisão, fiscalização, direção técnica e administrativa dos mesmos.

O **CONTRATANTE** fiscalizará, por si ou por terceiros credenciados, a execução dos serviços que estiverem sendo processados no site da **CONTRATADA** sem onerar, direta ou indiretamente, as obrigações atribuídas à **CONTRATADA**.

Parágrafo Primeiro: A **CONTRATADA** disponibilizará acesso ao local de instalação do seu site onde são processados os documentos e realizadas todas as tarefas manuais a ela atribuídas por este contrato.

Parágrafo Segundo: O **CONTRATANTE** enviará à **CONTRATADA** uma relação escrita e assinada por procurador competente com os nomes de seus funcionários elegíveis para o acesso às suas dependências.

Parágrafo Terceiro: A **CONTRATADA** designará um funcionário seu para acompanhar todas as atividades de fiscalização de modo a prestar as informações e esclarecimentos que se façam necessários.

Parágrafo Quarto: No encerramento de cada fiscalização será emitido um laudo contendo as observações e registros de eventuais ocorrências para deliberação posterior, se for o caso, entre a **CONTRATADA** e o **CONTRATANTE**.

Parágrafo Quinto: No caso de Provas Departamentais, que serão aplicadas por exigência do Departamento de Controle Interno do **CONTRATANTE**, um representante da **CONTRATADA** deverá assinar os documentos onde são registradas as verificações feitas durante a inspeção.

Parágrafo Sexto: No caso das Provas Departamentais, aplicadas pelo **CONTRATANTE**, os mesmos se comprometem a ceder o Manual de Controle de Qualidade especificando os itens para os quais a **CONTRATADA** deverá observar as instruções exigidas.

Parágrafo Sétimo: O **CONTRATANTE** poderá, a seu critério, enviar representantes não elegíveis para qualquer tipo de verificação complementar, comprometendo-se, neste caso, a comunicar o fato formalmente com 24 (vinte e quatro) horas de antecedência.

Parágrafo Oitavo: Somente as pessoas previamente cadastradas e designadas pelo **CONTRATANTE** como elegíveis poderão retirar documentos, insumos ou meios magnéticos do site da **CONTRATADA**.

CLÁUSULA NONA - DOS TRIBUTOS

A **CONTRATADA** arcará com todos os tributos incidentes ou que venham a incidir sobre os serviços ora contratados, inclusive os de ordem fiscal, trabalhista, securitária ou quaisquer outros decorrentes de suas atividades.

Parágrafo único: Quando aplicável ou determinado pela Legislação, a **CONTRATANTE** irá deduzir, reter e recolher os **Impostos** devidos sobre os serviços executados; conforme alíquota estipulada para a localidade da prestação dos serviços; descontando-se o valor recolhido do faturamento à ser pago pela **CONTRATANTE** à **CONTRATADA**.

CLÁUSULA DÉCIMA - Do Sigilo e da Segurança

A **CONTRATADA** se obriga a manter completo e absoluto sigilo quanto a todas as informações que lhe forem repassadas pelo **CONTRATANTE**, sejam quais forem, e através de qualquer meio, no tocante ao objeto do presente Contrato, sob pena de responsabilidade, passando a responder por perdas e danos, além de danos morais, a que vier a causar, bem como manter, por sua conta e

responsabilidade, todos os meios de segurança aplicáveis às hipóteses, enquanto permanecerem em sua guarda todos os dados que lhe tenham sido repassados pelo CONTRATANTE.

Fica convencionado que tanto o **CONTRATANTE** como a **CONTRATADA** terão os mesmos cuidados e discricão que utilizam em suas respectivas organizações, em relação às suas informações e segredos comerciais, para as informações constantes dos **ARQUIVOS, DADOS e DOCUMENTOS** do **CONTRATANTE**, assim como dos processos e procedimentos decorrentes deste Contrato, ficando terminantemente proibida a divulgação, publicação ou sua disseminação ainda que de forma não intencional.

Parágrafo Primeiro: As partes fornecerão uma a outra, somente as informações necessárias ao cumprimento dos serviços abrangidos por este **CONTRATO**, responsabilizando-se pela certeza e correção de sua divulgação.

Parágrafo Segundo: Os **ARQUIVOS, DADOS e DOCUMENTOS** do **CONTRATANTE** sob a **responsabilidade e guarda da CONTRATADA** estão sujeitos a **absoluto sigilo, ainda que findo o Contrato sob qualquer razão ou motivo.**

Parágrafo Terceiro: Furto ou extravio dos arquivos e documentos do **CONTRATANTE**, no ambiente da **CONTRATADA**, e a não observância ao disposto no **Parágrafo Segundo** supra, ensejará a impetração de ação civil e criminal contra a **CONTRATADA**, que se sujeitará ainda, a multas contratuais, conforme disposto no **Parágrafo Quarto** da **Cláusula Décima Segunda - Das Penalidades.**

Parágrafo Quarto: É vedada ao **CONTRATANTE** divulgar para terceiros informações pertinentes às regras de segurança e de serviço do site da **CONTRATADA.**

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - Do Plano de Contingência

A **CONTRATADA** garante ao **CONTRATANTE** que, mesmo em causas de força maior, não haverá descontinuidade no serviço, gerando danos morais ou prejuízos financeiros para o **CONTRATANTE**. Portanto, na eventual impossibilidade de execução dos serviços nas dependências da **CONTRATADA**, esta desde já garante a continuidade dos serviços no "site back-up" que declara possuir em Hortolândia –SP, junto a empresa IBM.

Parágrafo Único: A **CONTRATADA** deverá comunicar ao **CONTRATANTE**, com antecedência de 15 dias, a alteração do "site back-up" supra referida.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - Das Penalidades

A **CONTRATADA** deverá cumprir os prazos e obrigações estipuladas neste instrumento.

Parágrafo Primeiro: Caberá multa em função de atraso na disponibilização dos serviços a serem executados, seja por problemas no processamento de dados, ou na personalização da folha base, no envelopamento, no manuseio ou na falta de folha base; este último desde que comprovada a falha no controle por parte da **CONTRATADA**. O atraso será medido de acordo com os prazos dispostos no **ANEXO D**, excluindo motivos relacionados no plano de contingência.

O valor da multa (m) será igual ao número de impressões pertencentes ao arquivo em atraso (ni), multiplicado pelo valor resultante da multiplicação do número de dias em atraso (nd) pelo valor correspondente ao custo unitário total da impressão do formulário base e impressão eletrônica dos dados variáveis (c). Fórmula: $m = ni * (nd * c)$

Parágrafo Segundo: Caberá multa por erros operacionais na prestação de serviços descritos no ANEXO D. O valor da multa (m) será igual ao número de impressões pertencentes ao arquivo envolvido na ocorrência (ni), multiplicado pelo valor correspondente ao custo unitário total da impressão do formulário base e de impressão eletrônica dos dados variáveis (c) e número de erros no mês (e), e o seu resultado multiplicado por 2 (dois). Fórmula: $m = (ni * c) * (e) * 2$

Parágrafo Terceiro: Além desta multa, a **CONTRATADA** deverá arcar com todas as despesas de reposição das faturas, bem como, arcar com as despesas resultantes de reclamação no Serviço de Apoio ao Cliente, órgãos públicos (Procon ou Bacen), e ainda ao pagamento de indenização e custas judiciais e honorários advocatícios, caso o cliente entre com uma ação judicial.

Parágrafo Quarto: Caso seja comprovada fraude para a qual concorreram empregado(s) da **CONTRATADA** ou terceiros por ela contratados, a **CONTRATADA** indenizará o **CONTRATANTE** em 200% (duzentos por cento) do valor total gasto com a fraude.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DA CESSÃO

A **CONTRATADA** não poderá ceder ou transferir os direitos e obrigações decorrentes deste Contrato a terceiros, sem o consentimento expresso do **CONTRATANTE**.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - DOS CASOS FORTUITOS

Os casos fortuitos e de força maior, serão excludentes de responsabilidade de ambas as partes, conforme disposto no artigo 393 e parágrafo único, do Código Civil.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - DA RESCISÃO

Além das hipóteses legais, o presente Contrato poderá ser rescindido pelas partes, uma vez verificado o descumprimento de qualquer de suas cláusulas ou condições relativas a prestação dos serviços aqui avançados, não sanadas no prazo de 10 (dez) dias, contado do recebimento de notificação feita de uma parte à outra, neste sentido.

Parágrafo Primeiro: A parte que der causa à rescisão, sujeitar-se-á a multa de 10% (dez por cento) sobre o valor total deste contrato, devidamente atualizada pelo Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, ou seu sucedâneo legal, acrescido de juros de 1% (um por cento) ao mês ou fração, tudo da data da inadimplência até o seu efetivo pagamento.

Parágrafo Segundo: Em caso de rescisão, motivada ou imotivada, obriga-se a **CONTRATADA** em apresentar ao **CONTRATANTE**, sob pena de retenção do último pagamento, os documentos necessários para comprovar o recolhimentos/quitação de todos encargos rescisórios trabalhistas, como também das contribuições/encargos sociais e previdenciários.

Parágrafo Terceiro: Em caso dos documentos entregues comprovarem efetivamente os recolhimentos mencionados no parágrafo acima, compromete-se o **CONTRATANTE**, em efetuar o devido pagamento em 10 (dez) dias úteis após o recebimento da documentação.

Parágrafo Quarto: Os valores, em caso de retenção, serão liberados pelo **CONTRATANTE**, nas condições acima mencionadas, sem a incidência de qualquer correção ou multa compensatória em favor da **CONTRATADA**.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - DA NOVAÇÃO

A tolerância por qualquer das partes, no descumprimento das cláusulas e condições aqui estipuladas não será entendida como novação ou renúncia, podendo a parte prejudicada exercer seus direitos a todo tempo.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - CONFIDENCIALIDADE

A **CONTRATADA**, neste ato ainda assina termo de confidencialidade nos termos do Anexo A deste Contrato, do qual faz parte integrante e inseparável para todos os fins e efeitos de direito, e se obriga a tratar todas as informações a que tenha acesso em função do presente Contrato em caráter de estrita confidencialidade, agindo com diligência para evitar sua divulgação verbal ou escrita, ou permitir o acesso, seja por ação ou omissão a qualquer terceiro.

Parágrafo Primeiro - A **CONTRATADA** obriga-se a cientificar expressamente todos os seus empregados e terceiros porventura por ela contratados para a execução dos serviços, sobre o caráter sigiloso das informações, tomando todas as medidas necessárias para que tais informações sejam divulgadas tão somente aos funcionários que necessitem ter acesso a elas, para os propósitos deste Contrato, comprometendo-se a fazer com que estes funcionários ou terceiros contratados firmem Termo de Confidencialidade, nos termos do modelo que compõe o Anexo A-1 deste Contrato, do qual faz parte integrante e inseparável para todos os fins e efeitos de direito.

Parágrafo Segundo A **CONTRATADA** declara-se ciente de que na violação das obrigações assumidas nesta cláusula, por si e/ou seus empregados e prepostos, responsabilizar-se-á, civil e criminalmente, por seus atos ou omissões e pelas perdas e danos a que der causa, seja diretamente ou através de seus empregados.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - DOS SOFTWARES NÃO AUTORIZADOS

A **CONTRATADA** está ciente de que é política do Cliente não permitir a utilização em seus equipamentos de Softwares não autorizados, e neste ato assina declaração de que todos os Softwares ou ferramentas utilizados para a prestação dos serviços foram por si desenvolvidos ou para si licenciados ou adquiridos, não tendo sido obtidos por quaisquer meios que indiquem origem fraudulenta, nos termos do modelo que compõe o Anexo B deste Contrato.

Parágrafo Único: A **CONTRATADA**, visando atender as instruções do "caput" desta cláusula, compromete-se a fazer com que seus empregados ou terceiros por ele contratados, firmem a declaração sobre o uso de Softwares não autorizados, nos termos do modelo que compõe o Anexo B-1 deste instrumento, do qual faz parte integrante e inseparável para todos os fins e efeitos de direito, respondendo, ela **CONTRATADA**, por perdas e danos a que ela ou seus prepostos derem causa, e, decorrência da inobservância do estatuído nesta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA: DOS DIREITOS AUTORAIS

A **CONTRATADA** responsabiliza-se integralmente, por quaisquer óbices, questionamentos, procedimentos judiciais ou extrajudiciais de terceiros, que a **CONTRATANTE** venha a sofrer, inclusive se baseados na alegação de que o material produzido, infringe a Lei de "Copyright", direitos autorais, patrimoniais, intelectuais ou quaisquer outros direitos protegidos pela Legislação Brasileira e/ou Tratados Internacionais, pertinentes à matéria.

Parágrafo Primeiro: Fica esclarecido que os direitos autorais, patrimoniais e intelectuais pertinentes ao trabalho, são e pertencerão, exclusivamente a **CONTRATANTE**, não cabendo à **CONTRATADA** reivindicar, qualquer direito sobre o mesmo, seja a que título for;

Parágrafo Segundo: A **CONTRATADA** não poderá utilizar, sob qualquer forma e título, os direitos cedidos, sem prévia e expressa autorização da **CONTRATANTE**;

Parágrafo Terceiro: Pela cessão e transferência de todos os direitos autorais a **CONTRATADA** e/ou seus sucessores, não farão jus a qualquer outro pagamento ou complementação, além da importância indicada na Cláusula "3", deste Contrato;

Parágrafo Quarto: A **CONTRATADA**, desde já, cede e transfere, definitivamente, em caráter irrevogável e irretratável todos os direitos autorais e patrimoniais, criados ou que vierem a ser criados e produzidos, por si ou seus prepostos, decorrentes da prestação de serviços e cessão de direitos autorais, objeto

deste Contrato, seu direito de utilizar fruir e dispor dos mesmos, autorizando sua utilização por qualquer Empresa do Grupo HSBC ou terceiros pela **CONTRATANTE** indicados, no todo ou em parte, especialmente os direitos de distribuição, comercialização, reprodução, veiculação, edição, retransmissão, publicação, transmissão ou emissão, adaptação, comunicação direta ou indireta ao público em geral, que passarão a ser de propriedade do **CONTRATANTE** podendo este utilizá-los da forma e pelo tempo que lhe convier.

VIGÉSIMA - DO PRÉVIO CONHECIMENTO

As partes declaram que tiveram prévio conhecimento do conteúdo do presente contrato, conforme determinado no art. 46 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

VIGÉSIMA PRIMEIRA - DO FORO

As partes elegem o foro da Comarca da Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato.

E por estarem justos e contratados, firmam o presente instrumento, em 03 (três) vias, juntamente com as testemunhas abaixo.

Curitiba/PR, ____ de _____ de _____.

**Banco JC S/A
CONTRATANTE**

**Fornecedor
CONTRATADA**

Testemunhas:

Nome:
CPF:

Nome:
CPF: