

analíticos para verificar se o desempenho do processo foi melhorado e para avaliar o impacto das alterações nos processos sobre os principais indicadores de desempenho da empresa.

A Seção Interativa sobre Organizações ilustra como uma empresa pode se beneficiar da gestão de processos de negócio. Como acontece com qualquer empresa em expansão no mundo, a MoneyGram descobriu que alguns de seus processos de negócios estavam desatualizados. Ao ler este caso, tente descobrir como as mudanças nos processos de negócio e em sua tecnologia subjacente melhorou o desempenho da MoneyGram, permitindo que ela competisse em escala global.

SEÇÃO INTERATIVA: ORGANIZAÇÕES

NOVOS SISTEMAS E PROCESSOS DE NEGÓCIOS AUMENTAM O FATURAMENTO DA MONEYGRAM

Se você usa PayPal, pode ser que nunca tenha ouvido falar da MoneyGram, mas milhões de pessoas ao redor do globo utilizam esse serviço de envio de dinheiro para qualquer lugar em questão de minutos. A MoneyGram, com sede em Dallas, é a segunda maior empresa de transferência de dinheiro no mundo, tendo 293 mil agências e 2.350 funcionários em 197 países e territórios. A maior parte dos serviços de transferência de dinheiro da MoneyGram é baseada em sua rede mundial de agentes terceirizados que se utilizam do sistema de transferência de dinheiro da MoneyGram, incluindo desde lojas Walmart a tabacarias em Paris. A MoneyGram também opera seus próprios pontos de venda em países-chave, incluindo Estados Unidos, Bélgica, França e Alemanha. Em 2012, a MoneyGram gerou mais de US\$ 1,3 bilhão em receita.

Os clientes enviam dinheiro a partir de uma agência e dentro de dois minutos ele estará disponível para ser retirado pelo destinatário em um agente MoneyGram em qualquer parte do mundo. Em muitos locais, os usuários podem retirar fundos em moeda local, em dólares americanos ou em euros. Em alguns mercados, os clientes também têm a opção de enviar e receber dinheiro através de canais alternativos, como serviços on-line, telefones celulares, caixas eletrônicos, quiosques, call centers e entrega em domicílio.

Para uma empresa global de transferência de dinheiro é essencial ser capaz de movimentar dinheiro entre dois pontos quaisquer do mundo em poucos minutos. A MoneyGram usa um sistema de gestão financeira automatizado para que isso aconteça. O sistema lida com centenas de milhares de operações de transferência de dinheiro a cada dia e garante que todas as lojas de varejo, bancos e outros agentes MoneyGram recebam liquidações financeiras e comissões adequadas para cada transferência de dinheiro.

Apesar de vir apresentando um crescimento de dois dígitos durante vários anos, as operações da MoneyGram não estavam bem. A empresa estava onerada por sistemas ultrapassados, que necessitavam da utilização de planilhas e de demorados processos manuais para calcu-

lar pagamentos e fechar a contabilidade todo mês. Esses sistemas tinham atendido as expectativas por um longo tempo, mas aparentemente sua complexidade e falta de escalabilidade limitaram a capacidade da MoneyGram para atender demandas de mercado, adicionar novos produtos e servir às equipes de vendas. Além disso, a falta de uma base de dados central dificultava a criação de relatórios, as análises de oportunidades de mercado e o apontamento de gargalos no sistema.

A gerência sênior decidiu examinar os processos de negócios e sistemas legados da MoneyGram, alguns dos quais eram redundantes. Ela reuniu gestores de ponta, tanto de negócios quanto de tecnologia, incluindo o diretor financeiro, o controller, o tesoureiro, o diretor de vendas e o vice-presidente executivo de operações e tecnologia. Eles concluíram que, além de atualizar a tecnologia, era necessário que a MoneyGram mudasse alguns de seus principais processos de negócios.

Do ponto de vista da cultura organizacional, os gerentes da MoneyGram fizeram alterações nas responsabilidades dos funcionários para torná-los mais conscientes dos processos de negócio da empresa e das maneiras de melhorá-los. Os funcionários foram instruídos a entender cada etapa do processo de negócio do qual eles faziam parte, em vez de se limitarem às suas próprias funções individuais. A empresa utilizou inúmeros Webinars e outras ferramentas para mostrar aos funcionários como os processos de negócios estavam sendo modificados.

Para essa finalidade, a MoneyGram criou um sub-grupo de gestores chamado "proprietários de processos globais" ou GPOs (GPO — *global process owner*). Cada GPO é responsável pelo desempenho de um processo individual, tal como gestão de caixa, integração de clientes ou processamento de crédito. Os GPOs foram convidados a definir o estado atual de seus processos, como eles impactavam uns aos outros e como imaginavam que os processos podiam ser melhorados. Eles também definiram como o sucesso de seu processo poderia ser mensurado, e foram encarregados de coletar dados de desempenho para avaliar essa melhoria.

A MoneyGram ainda usa GPOs em suas operações, juntamente com proprietários de subprocesso (SPO — *subprocess owner*), que são responsáveis por lidar com problemas e atividades do dia a dia. Essa nova orientação de processo transformou a MoneyGram de uma organização departamental antiga para uma organização de funcionalidade cruzada, na qual grupos de trabalho colaboram estreitamente com uma visão de longo prazo do que é melhor para o negócio.

Quanto à tecnologia para suportar seus novos processos globais, a MoneyGram selecionou o E-Business Suite da Oracle, com o módulo Oracle Incentive Compensation. O Oracle E-Business Suite consiste em aplicações voltadas ao planejamento de recursos empresariais (ERP), de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e de gestão da cadeia de suprimentos (SCM), que se utilizam do sistema de gerenciamento de banco de dados relacionais da Oracle. O módulo Oracle Incentive Compensation automatiza os processos de projeto, administração e análise de programas de remuneração variável. Os gestores da empresa acreditavam que o software Oracle era capaz de suportar as customizações necessárias para integrar-se com os processos utilizados pelo *back-office* e agentes proprietários da empresa e de lidar com outros requisitos únicos do negócio. O sistema Oracle incluía recursos para criar, visualizar e gerenciar informações de clientes on-line.

A MoneyGram iniciou a implantação do Oracle E-Business Suite em setembro de 2012. O novo software e os processos de negócios simplificaram a maioria das operações de *back-office* da MoneyGram, tornando mais fácil o processamento de transações de cliente e acertos de pagamentos com agentes e faturistas, assim como a atualização da contabilidade da empresa. Novos parceiros podem ser adicionados em uma velocidade muito maior.

As comissões são fundamentais para a rentabilidade dos produtos existentes e novos da MoneyGram. A MoneyGram necessita controlar um grande número de planos para realizar o cálculo das comissões de seus agentes em todo o mundo. Como seu sistema legado não suportava a automatização de muitos dos planos de comissão, a empresa teve de usar planilhas e processos

manuais para gerenciar várias centenas de planos de comissão. Ela construiu um modelo de comissão flexível usando o Oracle Incentive Compensation que foi capaz de automatizar mais de 90% de seus planos de comissão não padronizados.

Os gerentes de negócio da MoneyGram também podem entregar novos produtos mais rapidamente, mantendo sua vantagem competitiva no mercado global. Anteriormente, inovações regionais levavam meses para serem planejadas, mas a implantação do Oracle reduziu esse tempo em cerca de 40%. Isso se deve ao fato de que um dos maiores desafios da introdução de novos produtos é garantir que eles vão ser integrados perfeitamente aos processos de *backend* da MoneyGram, de tal forma que as novas transações sejam registradas e contabilizadas corretamente. O novo sistema da Oracle permite à MoneyGram configurar os processos facilmente pelo simples ajuste de parâmetros existentes, não exigindo codificação ou desenvolvimento de um novo software. Existe pouca probabilidade da MoneyGram ir ao mercado com um produto que precisa ser executado inicialmente através de processos manuais.

Ter uma base de dados central que atende a toda a empresa permite que os funcionários da MoneyGram sirvam melhor os clientes e os agentes nas operações de transferência de dinheiro. Os dados centralizados são atualizados e estão facilmente disponíveis. Os relatórios costumavam demorar 40 horas e demandar três funcionários para serem elaborados, mas agora levam 80% menos tempo. Aqueles funcionários podem passar mais tempo analisando relatórios e menos tempo juntando informações.

A economia gerada pela consolidação de mais de 40 sistemas legados de TI em toda a empresa em uma única implantação do Oracle E-Business Suite chega a milhões de dólares. A empresa pode agora realizar mais transações sem ter que contratar pessoal adicional. A empresa estima que o software Oracle se pagou em um ano.

Fontes: Disponível em: <www.moneygram.com>, acesso em: 19 mar. 2013; Disponível em: <www.businesswire.com>, acesso em: 6 fev. 2013; e Alan Joch, "On the Money" e "MoneyGram Exploits the Flexibility of Oracle Incentive Compensation", *Profit Magazine*, fev. 2012.

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

1. Por que foi tão importante para a MoneyGram considerar atentamente seus processos de negócio? Como eles eram relacionados aos planos de crescimento global da empresa?
2. Quais são as vantagens em se usar um pacote de software integrado como o Oracle E-Business Suite em uma empresa global como a MoneyGram?
3. De que maneira o novo sistema e as melhorias de processo alteraram a maneira da MoneyGram conduzir seu negócio? Como essas mudanças ajudaram a MoneyGram a competir em escala global?