

BRUNO CLEMENTE FURLAN

ANÁLISE DO MODELO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS EM
UM BANCO DE MÉDIO PORTE

São Paulo
2008

BRUNO CLEMENTE FURLAN

ANÁLISE DO MODELO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS EM
UM BANCO DE MÉDIO PORTE

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

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cantizani

São Paulo
2008

BRUNO CLEMENTE FURLAN

ANÁLISE DO MODELO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS EM
UM BANCO DE MÉDIO PORTE

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

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cantizani

São Paulo
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Furlan, Bruno Clemente

Análise do modelo de correspondentes bancários em um banco de médio porte /
Bruno Clemente Furlan – São Paulo, 2008.

82 p.

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

1. Estratégia de negócios; 2. Qualidade dos processos; 3. Tecnologia da
Informação

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João Denir e Maria Cristina, que, com seus exemplos de perseverança e integridade, me guiaram em todas as minhas conquistas, sempre num ambiente de muito amor e carinho.

Aos meus irmãos, Vitor e Thomas, pelo incentivo e afeto recebidos, imprescindíveis para o meu desenvolvimento pessoal.

À todos os meus familiares, que sempre me apoiaram e proporcionaram momentos de alegria em minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Cantizani, pela prontidão no esclarecimento de meus questionamentos e suporte em todo o desenvolvimento do trabalho.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção pelos conhecimentos e experiências ensinados, que muito contribuíram à minha formação acadêmica e à realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho, por todo auxílio prestado no fornecimento e análise das informações e por proporcionarem um ambiente favorável à produtividade.

Aos meus amigos da faculdade, que foram imprescindíveis para tornar esses anos de estudo mais prazerosos.

RESUMO

Apoiado nas colocações de Zook e Allen (2001) de que a organização deve buscar a potencialização de seu *core business* para alcançar o crescimento sustentável e nos estudos de Hamel e Prahalad (1990) de que esse processo ocorre através do desenvolvimento de suas competências essenciais, o presente trabalho identifica o relacionamento com a rede de representantes como uma *core competence* para um banco de médio porte e, caracteriza a atuação deste através do modelo de correspondentes bancários, como um produto essencial para esta competência.

Essa última definição aponta, então, a análise desse modelo como método para o atingimento do crescimento desejado. Com esse intuito, adota-se o conceito dos critérios competitivos na procura por pontos críticos à efetividade do modelo. A utilização do modelo das lacunas de Slack (1993) assinala como principal deficiência a área de atendimento à rede.

Um olhar mais próximo das atividades e estrutura dessa área indica três pontos problemáticos: falta de definição de responsabilidades, baixa padronização e pouca automatização dos processos.

Os levantamentos bibliográficos sugerem que a automação dos processos pode ser relacionada com a implementação de uma ferramenta de gerenciamento de workflow, que também contribui para o abrandamento das outras duas carências constadas. Por isso, são estudados alguns dos sistemas disponíveis no mercado e o mais adequado à realidade da empresa é adotado como solução.

Por fim, é iniciado o projeto de implementação do software em conjunto com uma consultoria especializada, que se responsabiliza por operacionalizar o processo enquanto que a área de processos da empresa exerce o papel de coordenação.

Palavras-chave: Correspondente bancário. Core business. Core competence. Core product. Workflow.

ABSTRACT

The work developed identifies the relationship in a representatives network as a core competence to a medium size bank and characterizes the banks work through a correspondent banking model as a primary product for this competence. The study was based on Allen's (2001) thoughts about organizations seeking best efforts in its core business to attain sustainable growth and also on Hamel e Prahalad (1990) studies that this process occurs through the development of essential competencies. Analyzing the model as a primary competence shows that the correspondent banking model is a important mean to achieve valuable growth. The concept of competitive criteria was then used to identify key success factors to the effectiveness of the model. The use of Slacks' (1993) 5 Gaps model indicated that important improvements should be made in the network comply.

A deep dive in the activities and in the structure of this area indicates three main issues: (1) the lack of responsibilities definition, (2) low level of standardization and (3) low process automation.

The bibliography research suggests that process automation is related to the implementation of a workflow management tool, which will also contribute to diminish the other two matters discussed above. For that very reason, some systems available in the Brazilian market were investigated and the most suitable to the bank's reality was chosen.

Finally, there is the quick-off of the software implantation project which is supported by a specialized consulting company responsible for the execution of the process while the bank process area has a coordination role.

Keywords: Correspondent banking. Core business. Core competence. Core product. Workflow.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Divisões de negócio do Grupo	21
Figura 2 – Alocação dos produtos.....	23
Figura 3 – Vantagens do modelo de correspondente bancário	28
Figura 4 – Competências: As Raízes da Competitividade	34
Figura 5 – Modelo das lacunas (gaps)	39
Figura 6 – Alocação dos critérios no modelo de lacunas (gaps)	43
Figura 7 – Organograma do Atendimento à rede	44
Figura 8 – Tipo de projeto	66
Figura 9 – Solicitação de Inicialização de Projeto	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escalas de importância e desempenho	39
Tabela 2 – Critérios competitivos	40
Tabela 3 – Avaliação dos critérios competitivos.....	41
Tabela 4 – Critérios relevantes.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVO E RELEVÂNCIA	19
1.2	ESTRUTURA	20
1.3	EMPRESA E ESTÁGIO	21
2	O MODELO DE NEGÓCIO	25
2.1	DEFINIÇÃO	25
2.2	ANÁLISE	27
2.3	EXEMPLOS	29
3	DIAGNÓSTICO	31
3.1	CORE BUSINESS	32
3.2	ANÁLISE	35
3.3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	41
4	SOLUÇÃO	48
4.1	WORKFLOW	54
4.2	FERRAMENTAS WORKFLOW	58
4.3	ESCOLHA E JUSTIFICATIVAS	64
5	IMPLEMENTAÇÃO	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
7	CONCLUSÕES	71
8	BIBLIOGRAFIA	72
	ANEXO A	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO E RELEVÂNCIA

A contínua divulgação de indicadores econômicos positivos, bem como as quedas na taxa de juros e o alongamento dos prazos, vêm contribuindo para a consolidação do, ainda tímido, mercado de crédito brasileiro, tornando-o cada vez mais dinâmico e promissor. Em um país que passa a contar com um grande contingente de novos consumidores a cada ano, o avanço do crédito não dá sinais de exaustão. Prova disso são as projeções do Banco Central, que indicam grande evolução na relação crédito/PIB que deverá passar dos 35% verificados em 2007 para 40% ao final de 2008. (BACEN, 2007)

Para um mercado com crescimento médio superior a 25% (a.a.) (BACEN, 2007) nos últimos quatro anos, é também crescente o interesse e, conseqüentemente, a concorrência entre as diversas instituições financeiras que dele participam.

Portanto, tem-se de um lado um mercado altamente concorrencialista, e de outro, grandes oportunidades de negócio, tanto no que tange a expansão de produtos existentes como para a criação de novos produtos.

Nesse contexto, torna-se imprescindível desenvolver canais eficientes e de baixo custo que apresentem os níveis de capilaridade necessários para atender a um mercado da grandeza do Brasil.

Assim sendo, o presente trabalho se propõe a analisar as implicações da adoção de um modelo de correspondentes bancários como modelo de negócio para uma instituição financeira de médio porte. Pretende-se enquadrar esse modelo na estrutura de árvore proposta por Hamel e Prahalad (1990), recorrendo sobre os conceitos de *core business*, *core competence* e *core products* para, em seguida, avaliar o atual grau de desenvolvimento deste modelo, buscando-se diagnosticar

pontos de melhoria e apresentar medidas que contribuam para uma melhor adequação deste, proporcionando maior competitividade perante os concorrentes.

1.2 ESTRUTURA

O trabalho se estrutura em cinco blocos, sendo o primeiro dedicado ao entendimento do modelo de correspondentes bancários. Espera-se que ao final dessa primeira etapa fiquem claros quais são as modalidades de aplicação do modelo, suas vantagens e desvantagens, os movimentos do mercado, exemplos de aplicações no Brasil e no exterior e qual é a vertente adotada pela instituição em estudo.

Num segundo momento são abordados os conceitos de *core business*, competência essencial e produtos essenciais, procedendo-se à identificação dos dois últimos na organização. Em seguida, propõe-se a análise do modelo de correspondentes bancários pelo conceito de critérios competitivos, os quais são avaliados e priorizados de maneira a se escolher aquele de maior impacto nos resultados do negócio.

Com o problema definido, são apresentados conceitos e considerações relevantes para a definição dos métodos de solução. Na sequência, define-se qual método será adotado. Ao final do terceiro bloco são levantadas alternativas disponíveis no mercado para o método selecionado e são tecidas as justificativas para a escolha da solução mais adequada.

O quarto passo é a viabilização da solução adotada. O processo de implementação é descrito, deixando clara a participação de uma consultoria e os papéis desta e da área processos da empresa.

Por fim, são apresentadas as considerações finais e a conclusão que encerram o trabalho com o levantamento das principais percepções encontradas e sugestões futuras.

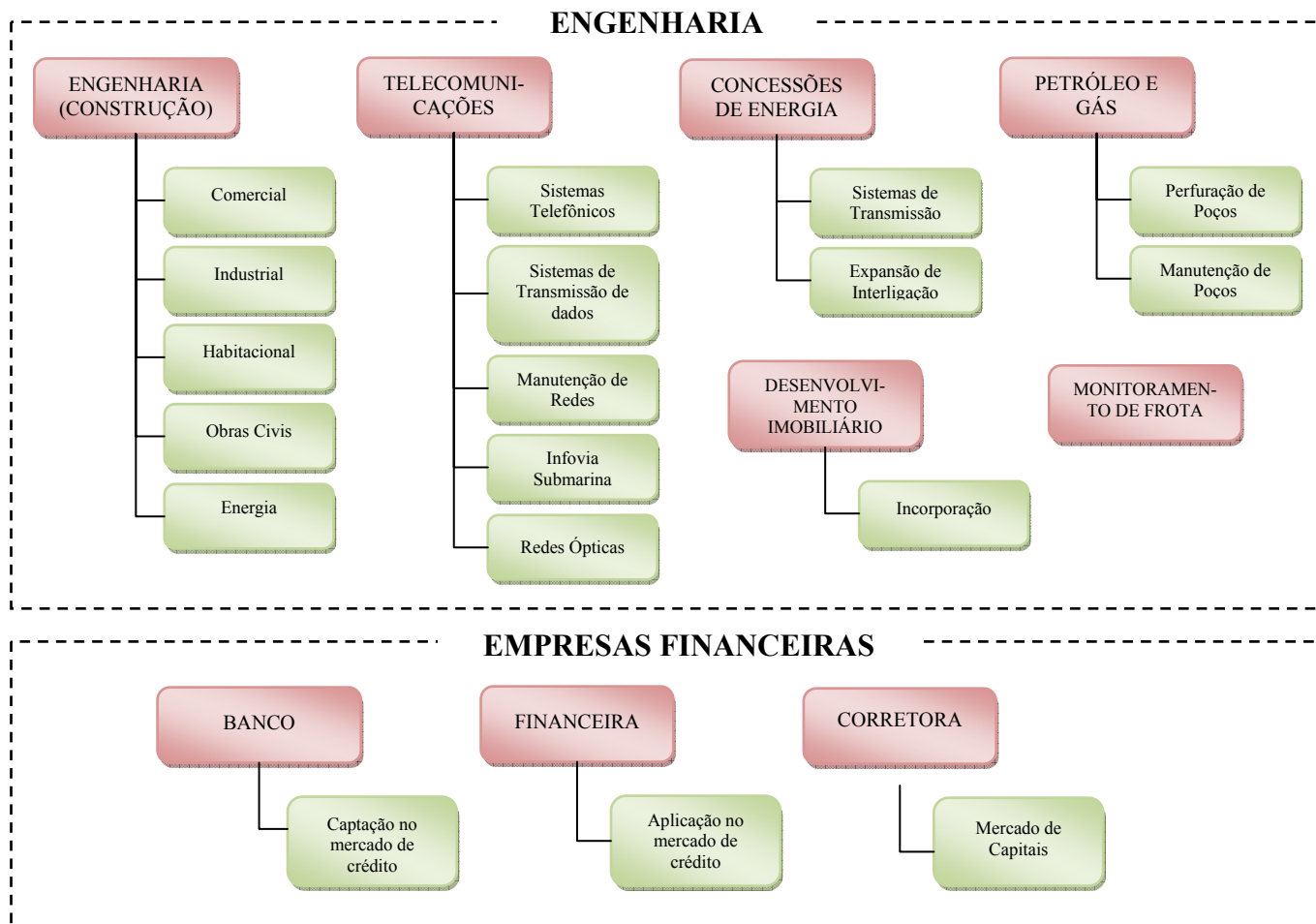
1.3 EMPRESA E ESTÁGIO

O trabalho desenvolve-se nas empresas financeiras de um conglomerado econômico diversificado que tem como principal foco de atuação o mercado interno. O grupo, que apresenta capital fechado, está presente há quatro décadas no mercado brasileiro e possui seus esforços voltados para as seguintes áreas de negócio:

- Engenharia
- Desenvolvimento Imobiliário
- Petróleo e Gás
- Telecomunicações
- Energia
- Finanças (Banco, Corretora e Financeira)

A Figura 1 ilustra essa divisão e relaciona cada área de negócio com suas respectivas atividades.

Figura 1 – Divisões de negócio do Grupo



Fonte: Site Corporativo

A entrada do Grupo no ramo financeiro aconteceu em 1978, com o início das operações de sua Corretora, que atuou como pioneira na introdução do mercado de derivativos no Brasil.

Em 1989 o Banco foi fundado, e rapidamente obteve destaque no mercado, dado o excelente desempenho da Corretora nos seus primeiros 10 anos de existência. Ao longo de sua trajetória, ele tem se destacado por sua agilidade, qualidade e resultados alcançados para a instituição e para seus clientes nas áreas em que atua: Comercial e de Investimento.

Como consequência, obteve ótimos índices qualitativos e quantitativos para a instituição, como: alta liquidez, excelente solvência, qualidade da carteira de crédito, alta capitalização, baixa alavancagem e bom resultado, conforme agências de acompanhamentos e *ratings* do mercado local.

O Banco sempre esteve voltado para atuação no segmento de *middle market*, mas recentemente ocorreram mudanças no cenário econômico que possibilitaram ao Grupo atuar no segmento de varejo.

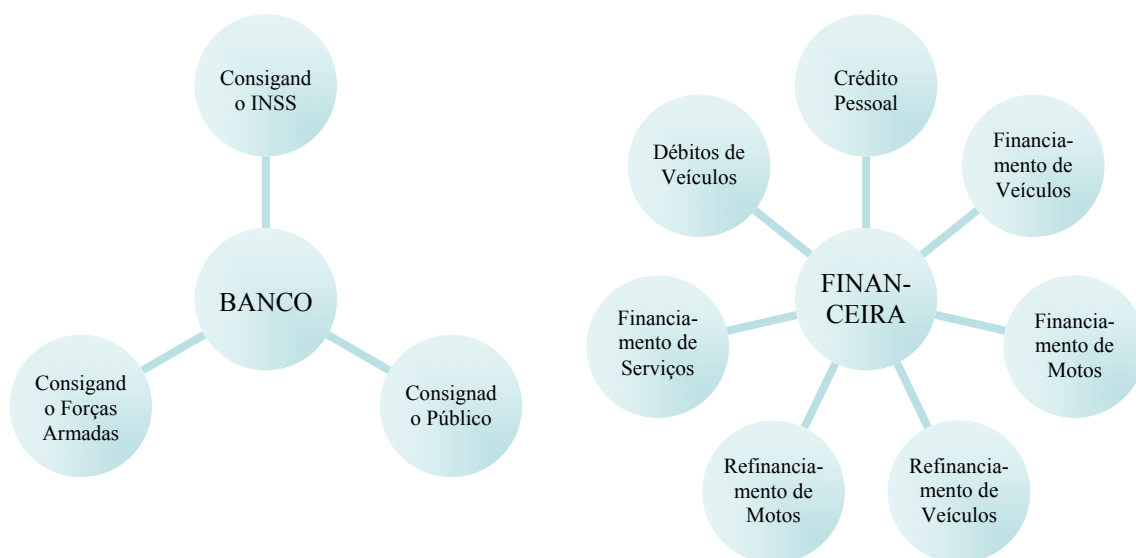
Essa mudança foi provocada por dois conjuntos de considerações. Por um lado, a atuação no segmento de *middle market* possui maiores riscos relativamente ao segmento de varejo. Por outro lado, as políticas econômicas recentes favoreceram a expansão do mercado de crédito à pessoa física, com o desenvolvimento de novos produtos. Esses fatores representam, portanto, uma melhor combinação do binômio risco-retorno.

Para atender a essa nova e crescente demanda, foi criada a Financeira do Grupo, que tem suas atividades voltadas à concessão de crédito às pessoas físicas. É nessa área de negócio que se desenvolve o estágio, mais especificamente na área de estratégia competitiva e análise de negócios.

O autor desenvolve atividades de análise competitiva através de estudos do ambiente interno e externo da organização. Esses estudos envolvem visitas de campo, pesquisas e mapeamentos de práticas e processos internos.

A atuação da empresa no mercado de varejo ocorre através do Banco e da Financeira, sendo os produtos alocados conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Alocação dos produtos



Fonte: Site Corporativo

Por serem todos produtos de crédito, a diferenciação básica entre eles diz respeito à garantia que é oferecida e o público ao qual ele se destina. O Crédito Pessoal, por exemplo, não oferece garantia à instituição, sendo, por isso, aquele de maior risco e, conseqüentemente o de maiores taxas ao tomador. O segmento da população atingido por esse produto (classe D principalmente) também contribui para a elevação dos riscos da operação, pois é composto por aqueles que não conseguiram obter crédito por outros meios menos onerosos.

Os financiamentos de motos e veículos por outro lado, apresentam menor risco à financeira por possuírem o bem financiado como garantia, o que possibilita sua retomada em caso de inadimplência.

Uma variação a essas modalidades de concessão de crédito são os refinanciamentos de veículos e motos, que podem ser vistos como contratos de Crédito Pessoal para o qual um veículo é oferecido como garantia. Nessa variedade têm-se menores taxas de juros uma vez que os riscos envolvidos também o são.

O Crédito Consignado é, em geral, a categoria com o menor risco, pois as parcelas são debitadas diretamente da folha de pagamento do tomador. Para atuar nesse mercado, o Banco precisa obter o código de autorização junto a cada órgão público. Os empréstimos aos beneficiários do INSS ganham destaque por representarem a maior parcela do volume concedido nessa modalidade.

Para a comercialização de seus produtos, a empresa resolveu desenvolver seu varejo de forma personalizada, por meio de canais alternativos, adotando uma rede de representantes e correspondentes não-bancários, cadastrados no Banco Central do Brasil que hoje conta com mais de 3.000 representantes, atuando em todos os Estados.

Veremos que esse modelo de negócio, apesar de utilizar correspondentes não-bancários, pode ser visto como um modelo de correspondentes bancários, que será estudado no próximo capítulo.

2 O MODELO DE NEGÓCIO

2.1 DEFINIÇÃO

O Banco Central do Brasil define o correspondente bancário como “acordo ou contrato feito entre instituições financeiras e pessoas jurídicas para a execução de serviços em seu nome.” (BACEN, 2008)

As redes de correspondentes bancários surgiram em locais de baixa bancarização e, inicialmente, apenas aceitavam pagamento de concessionárias de serviços públicos, como fornecimento de água e luz. Ganharam impulso nos últimos cinco anos, quando a legislação permitiu a ampliação do leque de serviços através da divulgação pelo Banco Central da Resolução 3110, que consolidou as normas referentes à contratação de correspondentes no País, permitindo a eles a execução dos seguintes serviços:

- Recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança.
- Recebimentos e pagamentos relativos a contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, bem como a aplicações e resgates em fundos de investimento.
- Recebimentos, pagamentos e outras atividades decorrentes de convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor;
- Execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante;
- Recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;
- Análise de crédito e cadastro;

- Execução de serviços de cobrança;
- Recepção e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito;
- Outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas;
- Outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

Derivam dessa extensa gama de produtos e serviços, as possibilidades de configuração do modelo de correspondentes a ser adotado, cabendo a cada banco decidir qual portfólio de produtos irá oferecer e qual a forma de relacionamento que será estabelecida com seus representantes. As diferentes combinações dessas variáveis levam a três modelos de atuação. (COELHO, 2007)

No primeiro, os bancos procuram transformar seus lojistas “parceiros” em “caixas humanos externos”, priorizando a “autenticação” de títulos. Pelo fato deste ser o modelo mais fácil e comum, tem-se baixo diferencial comercial.

Em outra configuração busca-se a total “bancarização” do público dos correspondentes, sendo necessário que os “balconistas” dos lojistas vendam produtos e serviços bancários. Por ser o modelo mais estruturado comercialmente, surgem implicações legais, trabalhistas e operacionais.

Para bancos com rede de agência, esse modelo ainda não atingiu o objetivo definido originalmente de atender 100% das soluções bancárias do cliente no correspondente bancário. Os poucos exemplos que se sustentam são híbridos entre os dois modelos e, de alguma forma, usam o correspondente para conquistar novos clientes para sua base normal de clientes de agência. Estes, se desejarem, podem inclusive ser atendidos nos correspondentes.

Por fim, há um “terceiro” modelo – adotado pela empresa estudada – que utiliza os correspondentes bancários como angariadores de tomadores de crédito, ou seja, os representantes atuam como um tipo de “promotor de venda” de crédito, algo que tem se mostrado eficaz na venda dos créditos consignados em praças distantes dos grandes centros.

Como citado anteriormente, essa função está prevista na Resolução 3110 de 2003 (“Recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos”), a

qual não diferencia o correspondente que faz a intermediação de empréstimos e o correspondente que recebe pagamentos de contas e boletos.

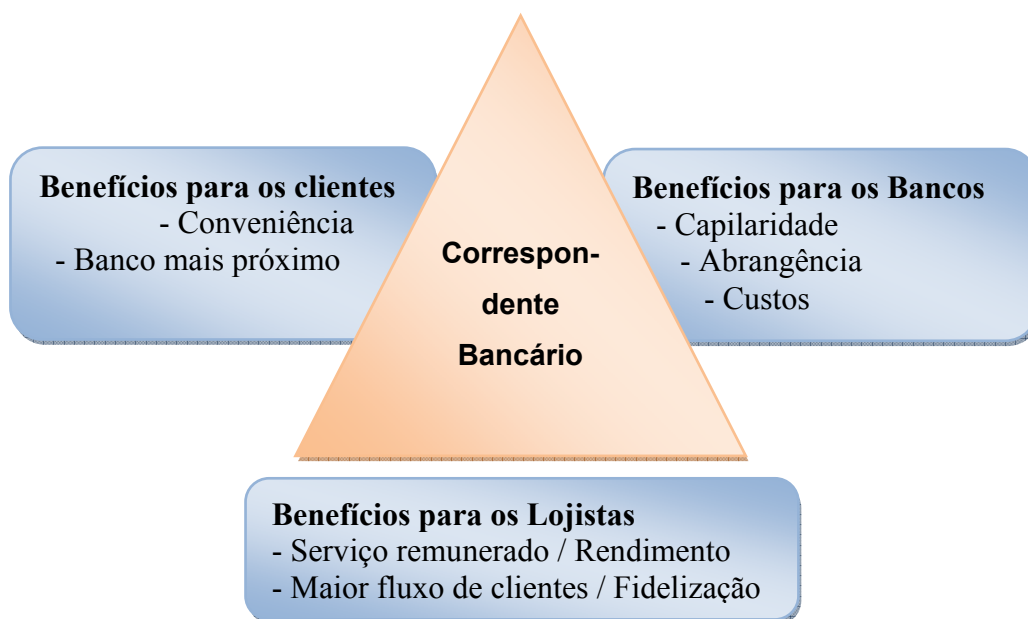
Uma diferença relevante entre esse último modelo e os outros dois é a necessidade do estabelecimento de fortes laços de relacionamento com o correspondente, que deve ser tratado como um verdadeiro parceiro comercial. Os modos de desenvolvimento de tal relacionamento serão discutidos posteriormente, no momento em que forem analisados os fatores críticos para o sucesso do modelo.

2.2 ANÁLISE

A atuação através de correspondentes bancários ainda se apresenta como algo novo para os bancos de varejo, que não tinham como objetivo estratégico viabilizar seus negócios por esse canal. Entretanto, hoje, o que se nota é um movimento no sentido oposto, em que os bancos visualizam os correspondentes como a “*nova fronteira e principal canal de expansão dos serviços financeiros*” (CARVALHO, 2005) mesmo que eventualmente sem um grande destaque e conhecimento dos potenciais e dos pontos de atenção.

O porquê desse movimento pode ser entendido quando são analisadas as vantagens e desvantagens da aplicação desse modelo em relação ao de agências bancárias. A Figura 3 ilustra as vantagens obtidas com o modelo, que, na seqüência, são detalhadas com foco no modelo adotado pela empresa.

Figura 3 – Vantagens do modelo de correspondente bancário



Vantagens

- **Capilaridade:** atendimento às regiões mais distantes dos grandes centros e às periferias das metrópoles. Possibilidade de atuar com um número consideravelmente maior de pontos de atendimento numa mesma região quando comparado ao modelo de rede própria de agências.
- **Abrangência:** o modelo permite a aderência de público não atendido pelo modelo de agências e pode ser visto como o canal da teórica bancarização. Teórica pois a classe foco da bancarização "D" até aparenta ter potencial, mas individualmente, a maioria dos seus integrantes não tem condições de rentabilizar uma conta corrente.
- **Baixo custo de implantação e manutenção:** todos os custos, com exceção daqueles relativos à marketing, são de responsabilidade do correspondente, que é remunerado através de um sistema de comissões sobre os volumes produzidos. Esse valor gasto com comissionamento é menor se comparado ao que seria despendido na manutenção de uma loja própria, o que deriva do

fato de os salários pagos pelos correspondentes aos seus funcionários ser menor que aquele devido à um bancário.

Desvantagens

- *Fidelização*: não são raros os casos de correspondentes que operam com mais de um banco, direcionando sua produção àquele que lhe for mais conveniente.
- *Contato com cliente final*: não há contato direto com o cliente final, pois esse se dá através do correspondente.

Portanto, tem-se como justificativa à adoção desse modelo, a possibilidade de se atingir uma parcela maior do público-alvo, operando com custos reduzidos.

Entretanto, é preciso ter astúcia para jogar este jogo. Esse modelo está adulto, mas não extremamente maduro. Torna-se necessário rapidamente redefinir que modelo de negócio conduzir, como avaliar seus parceiros, como mantê-los fiéis, como se diferenciar, e como “crescer” avançando sobre os bons correspondentes dos concorrentes.

É com esse intuito que no próximo capítulo se procederá à avaliação do estado atual do modelo adotado. Antes, porém, serão ilustrados exemplos de aplicações do mesmo modelo em outras instituições.

2.3 EXEMPLOS

Por não contarem com uma rede expressiva de agências, as instituições financeiras de pequeno e médio porte são principais utilizadoras do modelo de correspondentes. Como exemplos podem ser citados os casos dos bancos Pine e Cruzeiro do Sul.

O primeiro atua com um modelo híbrido, por meio de agências próprias e de correspondentes bancários, operando desde 1998 no varejo, com linhas de crédito à pessoa física, focado no crédito consignado. Sua carteira é composta por centenas de milhares de clientes e está concentrada no funcionalismo público, bem como em aposentados e pensionistas do INSS. (Site corporativo)

Já o segundo, tem como principal canal de distribuição uma rede de 280 correspondentes bancários de grande porte que, somados à agentes autônomos, proporcionam capilaridade e alcance nacional. Esses correspondentes bancários recebem uma comissão baseada no valor dos créditos originados por eles. (Site corporativo)

Há também bancos estrangeiros que por apresentarem a mesma necessidade de capilaridade da rede de atendimento, optaram pelo modelo de correspondente como complemento à rede de agências próprias. O exemplo do recente movimento do banco francês BNP Paribas ilustra bem essa situação:

O BNP Paribas vai entrar em crédito imobiliário no Brasil. Os franceses teriam cerca de R\$ 500 milhões para o setor. Um dos planos é fechar acordos diretamente com construtoras. Sem contar com uma expressiva rede de agências no país, o BNP deverá apelar também para representantes bancários, modelo que já utiliza em alguns países da Europa. (Relatório Reservado, nº 3.373)

Por fim, pode-se citar o exemplo da estratégia adotada pelo banco mexicano Banamex, que criou sua rede de correspondentes sob o nome “Banamex Aqui”, possibilitando o atendimento de mais de 400 municípios que não contavam com presença bancária.

3 DIAGNÓSTICO

Para que uma organização obtenha um posicionamento de sucesso no cenário competitivo, é de suma importância que ela tenha a capacidade de conhecer e desenvolver de maneira consistente suas potencialidades. Ou seja, a empresa precisa identificar quais competências deve construir para ganhar uma vantagem competitiva, o que não é uma tarefa fácil num mercado em constante mutação (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

O conceito de vantagem competitiva é bem definido por Zaccarelli (1996) que a enxerga como

Qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes e, por isso, são atraídos para adquirir dela (ZACCARELLI, 1996, p. 67).

É com o mesmo discurso sobre a necessidade de autoconhecimento que Zook e Allen (2001) sugerem em seus estudos que as empresas devem ser capazes de renovar e aprimorar o seu *core business* com êxito para alcançarem o crescimento sustentável. Eles afirmam que um grande número de empresas que buscaram o crescimento pela expansão de atividades adjacentes não obtiveram o mesmo sucesso daquelas que focaram seus esforços em desenvolver todo o potencial de seu *core business*. Além disso, constataram que as empresas que apresentavam crescimento sustentável eram aquelas que orientavam seus negócios em torno de uma ou duas atividades centrais, o que se opunha aos desastrosos exemplos de diversificação da década de 90.

Analogamente, Peters e Waterman (1982) sugerem que as organizações devem manter-se fiéis à seu *core* e evitar a diversificação em áreas para além do seu domínio de especialização.

Apesar do que possa parecer, Zook e Allen (2001) não consideram que o crescimento não seja possível a partir das atividades adjacentes. Na realidade, esse é um dos três fatores-chave que, segundo eles, diferencia o sucesso e o fracasso das estratégias de crescimento:

1. Desenvolver todo o potencial do *core business*;
2. Expansão através de negócios adjacentes que façam sentido em torno do *core business*; e
3. Redefinir o *core business* de maneira a antecipar as turbulências do mercado.

Portanto, fica claro que a empresa deve procurar a diversificação de suas atividades sem perder o foco em seu *core*, sendo este, o primeiro ponto a ser tratado em qualquer movimento de expansão da organização.

Essas considerações conduzem o trabalho de diagnóstico do modelo adotado a um olhar mais profundo para o *core business* da empresa, permitindo a identificação do conjunto de esforços que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva, o que é vital no contexto estratégico. (CARVALHO; LAURINDO, 2007 *apud* RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003).

3.1 CORE BUSINESS

Primeiramente, deve-se entender qual o significado de *core business*, para, em seguida, proceder-se à definição das características deste na empresa. Em sua obra, Zook e Allen (2001) adotam o seguinte conceito:

Definimos *core business* da empresa como aquele conjunto de produtos, recursos, clientes, canais e áreas geográficas que delimita a essência do que a empresa é ou aprende ser para atingir sua meta de crescimento – ou seja, ampliar suas receitas de maneira sustentável e lucrativa. (ZOOK; ALLEN, 2001, p. 31)

De maneira análoga, o Dicionário BNET define *core business* como o foco central, e comumente o original, das atividades de uma organização que a diferencia das outras e traz uma contribuição vital para seu sucesso.

O termo *core business* é freqüentemente utilizado para apontar o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa. Ele representa a parte central de um negócio ou de uma área da empresa.

Uma abordagem mais profunda desse conceito nos conduz à um outro, o de *core competencies* (competências essenciais), já que, de acordo com Dix e Mathews (2002), o *core business* é definido por estas.

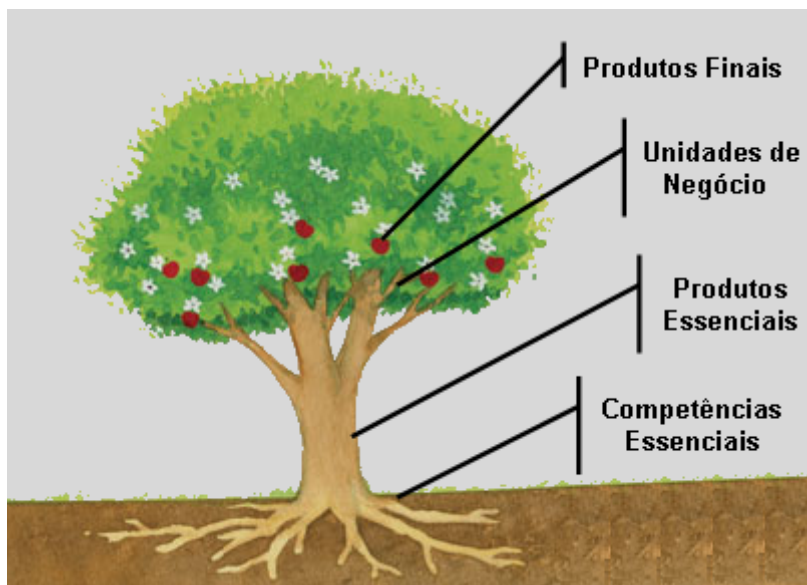
Hamel e Prahalad (1995) realizaram um extenso estudo sobre competências empresarias no qual estabeleceram o conceito de competências essenciais, definindo-as como “um conjunto de habilidades tecnológicas, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 74 achar página).

As competências essenciais não estão necessariamente ligadas à tecnologia, podendo ser encontradas em funções administrativas. É necessário que a empresa estabeleça processos sistêmicos de aprendizagem e inovação organizacional para desenvolvê-las. (FLEURY; FLEURY, 2003)

Para construí-las, é preciso fundir uma ampla rede de habilidades de produção e tecnológicas em competências que capacite negócios individuais a se adaptar rapidamente a novas oportunidades, gerando vantagem competitiva para a corporação (CARVALHO; LAURINDO, 2007, p. 60)

Segundo Hamel e Prahalad (1990), a corporação diversificada pode ser vista como uma grande árvore em que o tronco e os galhos maiores são os produtos principais (*core products*), os galhos pequenos são as unidades de negócio, as folhas, flores e frutos são os produtos finais e as raízes que proporcionam a alimentação, sustentação e estabilidade são as competências essenciais. Essa distribuição é bem ilustrada pela Figura 4.

Figura 4 – Competências: As Raízes da Competitividade



Por proporcionar uma visão compenetrada das habilidades, processos e sistemas da companhia, a análise das competências essenciais traz benefícios que se traduzem pelo desenvolvimento de:

- Uma abordagem disciplinada para identificar quais atividades devem ser conduzidas para se competir no mercado.
- Um processo para avaliação e priorização do *know how* do negócio.
- Um processo para identificar valores e priorizar as atividades do negócio, permitindo a tomada de decisões estratégicas no uso dos recursos da companhia ou na necessidade de recursos novos ou adicionais.

Além disso, essa análise é útil para apontar as necessidades de melhorias em atividades estratégicas, práticas e sistemas. Depois de finalizada, ela contribui na separação das atividades estratégicas bem desenvolvidas pela corporação daquelas candidatas à terceirização. (DIX; MATHEWS, 2002)

Em seus estudos, Hamel e Prahalad (1990) afirmam que a lista de competências não deve ser extensa, já que dificilmente uma companhia alcançará liderança mundial em mais de cinco ou seis competências fundamentais. Portanto, para que se proceda a sua análise é necessário identificar na lista de capacidades da empresa, quais se traduzem em *core competencies*.

Por se tratar de um conceito recente, que surgiu em 1990 no artigo de Hamel e Prahalad na Harvard Business Review, não existe um método bem definido para o processo de identificação.

Padillo e Dialby (1999) concluem que existe uma lacuna na literatura especializada sobre modelos metodológicos seguros que possam identificar produtos/serviços a serem desenvolvidos internamente ou terceirizados.

Entretanto, no artigo de Hamel e Prahalad (1990) citado anteriormente são propostos três testes que podem ser aplicados para identificá-las:

- Capacidade de expansão: fornece acesso a uma vasta variedade de mercados.
- Diferenciação frente aos concorrentes: é difícil de ser imitada pelos concorrentes.
- Valor percebido pelo cliente: deve proporcionar uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores dos produtos finais.

3.2 ANÁLISE

O modelo de atuação da empresa através de correspondentes bancários indica a necessidade do desenvolvimento de um forte canal de relacionamento com eles. O representante deve ser visto como o canal de distribuição de todos os produtos financeiros, o que leva à disputa ferrenha por aqueles com grandes volumes de produção. É por isso que sua fidelização apresenta-se como um dos pontos críticos para o sucesso do negócio.

Fica claro, portanto, que o domínio das atividades que envolvem o relacionamento com o correspondente é essencial nesse negócio. Esse fato sugere o processo de relacionamento como uma competência essencial para a empresa em estudo, o que

será avaliado pela aplicação dos três testes de Hamel e Prahalad (1990) mencionados anteriormente.

O nível de satisfação do representante reflete diretamente sua disposição em trabalhar com todo o portfólio de produtos oferecidos pela empresa. Essa sensação de satisfação demanda um canal de relacionamento eficiente que possibilite a criação de uma relação de parceria com o representante. Esse fato leva à conclusão de que um bom relacionamento com a rede de distribuidores permite à empresa operar com a totalidade de seu portfólio de produtos, dando margem, inclusive, para a atuação em novos produtos que venham a ser desenvolvidos.

A maneira de desenvolver o relacionamento é singular para cada competidor, pois envolve critérios humanos que têm forte caráter subjetivo. Além disso, a construção de um relacionamento ocorre em um longo horizonte de tempo. Portanto, não é simples para um *player* reproduzir ou desenvolver essa competência. Ele provavelmente precisaria realizar grandes investimentos em recursos humanos, como, por exemplo, a contratação de executivos da área comercial da concorrência, para desenvolvê-la.

É importante ter em vista que a complexa harmonização de tecnologias individuais e habilidades necessárias para construir as competências essenciais dificilmente pode ser simplesmente adquirida por um concorrente. Ele pode até adquirir algumas tecnologias, mas não conseguirá duplicar o padrão de coordenação interna e de aprendizado. (CARVALHO; LAURINDO, 2003. p. 62)

A eficiência do relacionamento entre correspondente e empresa reflete na satisfação do cliente final, pois é através dele que são resolvidos diversos problemas que influenciam o valor percebido pelo cliente. Falhas no sistema, dificuldades em entender o perfil de cada região (análise de crédito), são exemplos de problemas que afetam a agilidade na aprovação da proposta e que são resolvidos pelos canais de relacionamento com o representante. Outro exemplo de atividade inerente ao relacionamento é o atendimento das necessidades de material de divulgação, que também contribui para o valor percebido pelo cliente. Enfim, muitas são as atividades que dependem da excelência no relacionamento com o representante e afetam o valor percebido pelo cliente final. Deste modo, o terceiro e último teste

proposto por Hamel e Prahalad (1990) é validado, identificando, portanto, o relacionamento como uma competência essencial para o negócio da organização.

Carvalho e Laurindo (2003) sugerem desdobrar o conceito de competências essenciais de acordo com o modelo da árvore apresentado anteriormente, passando pelos produtos essenciais e, finalmente, pelos produtos finais. Esse desdobramento é auxiliado pela imposição de três questões, quais sejam:

- Quanto tempo pode-se sobreviver competitivamente no negócio sem controlar as competências essenciais?
- Quão centrais são essas competências essenciais, de modo a gerar valor para o cliente?
- Que oportunidades futuras seriam perdidas se perdêssemos essa particular competência?

A ligação entre as *core competencies* e os produtos finais ocorre através dos produtos essenciais, que são responsáveis por “dar corpo” a uma ou mais competências essenciais. Eles são, também, os componentes ou subconjuntos que realmente contribuem para dar valor ao produto final (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

O modelo de atuação da empresa estudada desenvolve-se através dos correspondentes bancários, que pode ser enquadrado como um produto essencial para a competência “relacionamento”, já que representa um dos pilares dessa competência.

Com base nessas considerações, propõe-se adotar o conceito de critérios competitivos para analisar o atual estado de desenvolvimento do produto essencial definido acima. Segundo Slack (1993), eles podem ser definidos como os aspectos mais relevantes no julgamento do consumidor.

Todos os aspectos do desempenho são importantes para os consumidores. Eles podem até ser, mas não igualmente importantes. Alguns devem ter uma significância maior para os consumidores do que outros. (SLACK, 1993, p.15)

A distinção a que faz referência a citação acima é obtida através do modelo de Hill (1990) que estabelece dois conceitos para os critérios competitivos: os ganhadores de pedido e os qualificadores.

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles de maior relevância para a concretização do negócio, ou seja, contribuem diretamente para o fechamento do mesmo. Por esse fato, eles se configuram como os fatores mais importantes e definem o posicionamento estratégico da empresa, pois o aumento no desempenho desses critérios resulta em ganho competitivo.

Os critérios qualificadores não são, necessariamente, aqueles que determinam o sucesso no fechamento do negócio. Eles são aqueles aspectos competitivos para os quais a organização deve apresentar um nível mínimo para que possa ser considerada pelo cliente. Sua contribuição só passa a existir quando determinado patamar é ultrapassado, sendo que qualquer melhoramento acima desse nível representará, provavelmente, poucos benefícios competitivos.

Existem ainda, os critérios menos importantes, que apresentam pouco impacto sobre os consumidores, independentemente do nível de desenvolvimento em que se encontram.

Slack (1993) propõe o modelo de lacuna (gaps) para a identificação dos critérios competitivos mais importantes e sua avaliação face aos concorrentes.

O modelo plota em duas dimensões – desempenho face aos concorrentes e importância do critério competitivo para o cliente – quatro áreas que apontam o posicionamento de cada critério competitivo, de maneira a assinalar qual o plano estratégico e o horizonte de planejamento a ser adotado. Essas áreas são urgência, melhoria, apropriada e excesso, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo das lacunas (gaps)



Fonte: CARVALHO; LAURINDO, 2003, p.77

Para encontrar a região em que cada critério competitivo se encontra é necessário avaliar o desempenho real e a importância deles de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Escalas de importância e desempenho

ESCALA	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado	Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes

Tabela 1 - Escalas de importância e desempenho (continuação)

ESCALA	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente, o mesmo da maioria dos nossos concorrentes
6	Precisa estar a pouca distância do setor industrial	Com freqüência, a uma distancia curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior do que a maioria dos nossos concorrentes

Fonte: SLACK, 1993

Com essa avaliação, têm-se as coordenadas do ponto em que o critério deverá ser alocado na Figura 5.

Definido o modelo de avaliação, procede-se à aplicação deste para a identificação do estágio de evolução dos critérios competitivos na empresa.

Num primeiro momento é preciso definir quais são os critérios avaliados, que podem ser encontrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Critérios competitivos

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	
1	Agilidade da aprovação
2	Adequação ao perfil da região
3	Atendimento ao cliente
4	Atendimento à rede
5	Marca
6	Agilidade do sistema
7	Confiabilidade do sistema

Os dois primeiros critérios estão diretamente relacionados à área de Análise de crédito, sendo que o primeiro refere-se à eficiência do processo de aprovação das fichas-proposta dos clientes, e implica diretamente no grau de satisfação tanto do cliente final como do intermediário (correspondente), pois a satisfação do primeiro é essencial para a do último. O segundo critério engloba a eficácia da política de crédito, ou seja, ele avalia se a concessão de crédito está sendo feita à bons pagadores e se os maus pagadores estão sendo barrados na análise.

O critério de atendimento à rede representa a interface no relacionamento da empresa com seus representantes, enquanto que o atendimento ao cliente configura-se como o único canal de interação direta com o cliente final.

Outro critério a ser considerado é a marca da instituição, que exprime o valor que esta tem na percepção do cliente final.

Por fim, estão os critérios relacionados à área de Tecnologia da Informação da organização, que representam o desempenho operacional e a fiabilidade do sistema utilizado pelos correspondentes, respectivamente.

3.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Após a definição de cada critério realizada no item anterior, eles são avaliados de acordo com a importância para o cliente e o desempenho frente aos concorrentes, conforme critérios da Tabela 1, gerando os resultados observados na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação dos critérios competitivos

Parâmetros avaliados	Matriz de importância									Matriz de desempenho								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Agilidade da aprovação		X												X				
2 Adequação ao perfil da região				X										X				
3 Atendimento ao cliente		X										X						
4 Atendimento a rede		X														X		
5 Marca								X									X	
6 Agilidade do sistema		X											X					
7 Confiabilidade do sistema				X										X				

Pela Tabela 3, pode-se observar que dos sete critérios adotados, quatro são considerados como ganhadores de pedido: agilidade da aprovação, atendimento ao cliente, atendimento à rede e agilidade do sistema.

O primeiro e o último estão diretamente relacionados com o tempo de espera do cliente, que é um fator de suma importância para a satisfação deste, pois, normalmente, ele não gosta de aguardar longos períodos pela execução de um serviço, o que pode, inclusive, levá-lo a desistir de sua contratação.

Apesar de não utilizar método para a aprovação automática do cadastro, o tempo médio gasto pelos analistas de crédito pode ser considerado como estando na média do mercado. Esse fato foi constatado através de visitas realizadas aos correspondentes no decorrer do estágio e do benchmarking feito pela área de Crédito.

Já a agilidade do sistema foi contestada por alguns representantes, que demonstraram nas visitas o desempenho um pouco melhor dos sistemas de alguns dos concorrentes com os quais também operavam. Entretanto, quando comparado à outros competidores em outros representantes, mostrou-se ligeiramente mais ágil, sobretudo para o produto de crédito consignado ao INSS.

O atendimento ao cliente que é realizado através da ouvidoria e do SAC (serviço de atendimento ao consumidor), não registrou um grande número de reclamações de acordo com os correspondentes que, por outro lado, muito se queixaram da qualidade do atendimento que receberam da área de relacionamento com a rede.

Dois critérios entre os três restantes enquadram-se na faixa de critérios qualificadores, adequação ao perfil da região e confiabilidade do sistema. Apesar de todos serem importantes, não são decisivos na escolha do cliente. A adequação do perfil utilizado pela análise de crédito ao perfil da população da região está ligada indiretamente com a percepção do cliente final, pois ela se torna relevante apenas quando não funciona de maneira eficaz, ou seja, quando os maus pagadores são aprovados e os bons rejeitados, resultando em insatisfação por parte tanto do correspondente, que perde uma venda, como do cliente final.

A marca é considerada como um critério pouco relevante, uma vez que o cliente demonstra maior interesse no valor das parcelas de seu financiamento do que na imagem da instituição que lhe oferece o crédito.

Uma vez definidos e avaliados, os critérios são alocados no modelo de lacunas proposto por Slack (1993) como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Alocação dos critérios no modelo de lacunas (gaps)

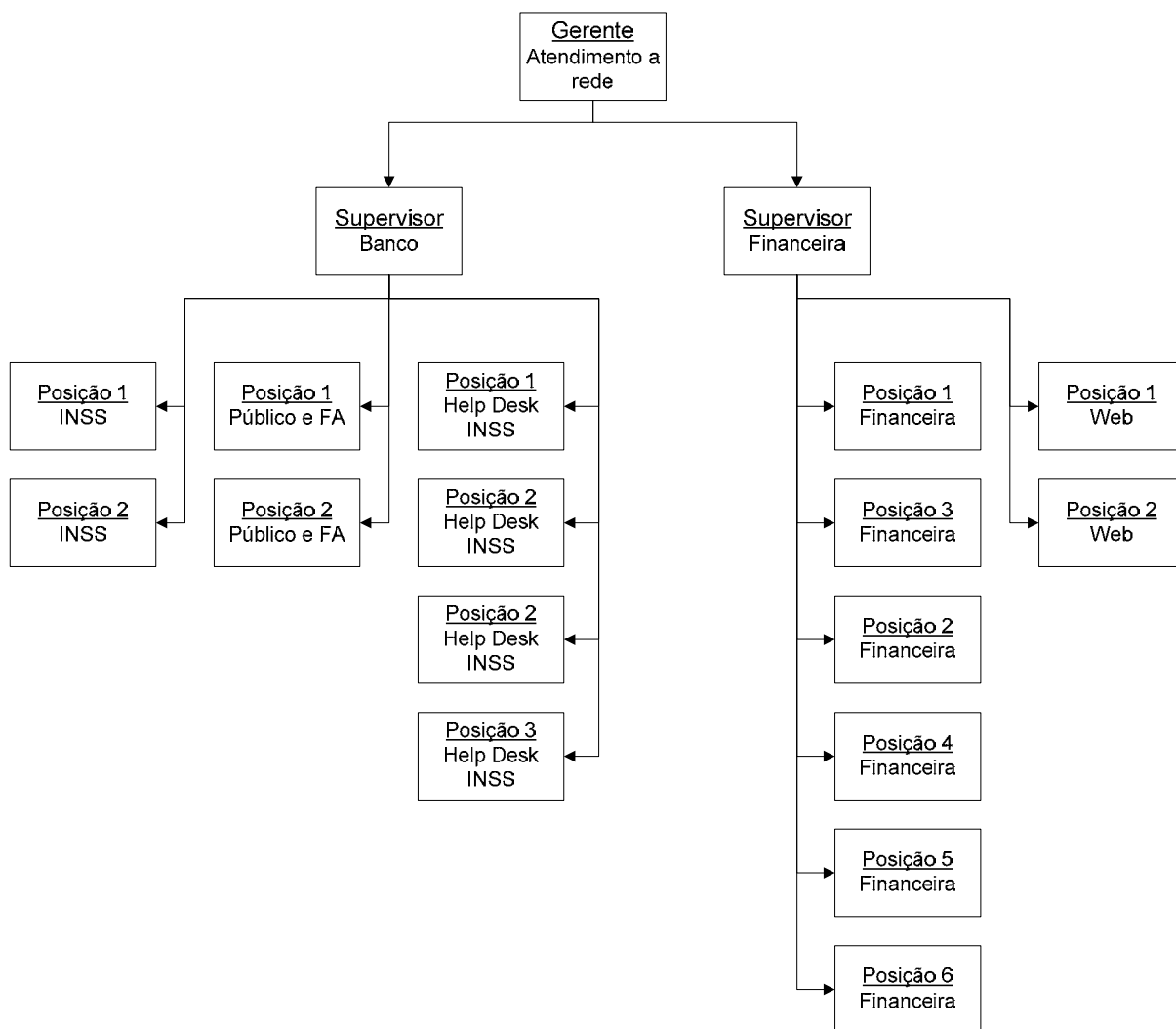


O modelo dos gaps torna evidente a necessidade de melhoria, pois cinco dos critérios encontram-se na zona de melhoria e um na zona de urgência. Esse último – atendimento à rede – por localizar-se na zona crítica, demanda especial atenção e será o foco de atuação desse trabalho.

O primeiro passo na análise do critério escolhido é o mapeamento da estrutura e das atividades da área responsável pelo atendimento à rede.

A Figura 7 detalha o organograma adotado pela área, que é composta por um gerente, um supervisor para os produtos do Banco (consignado INSS, consignado público e consignado forças armadas) e outro para os produtos da Financeira. O último é responsável por seis posições de atendimento e mais duas para suporte aos serviços web, enquanto que o outro coordena duas posições de atendimento ao INSS, duas para o consignado público e forças armadas e mais quatro no Help Desk do INSS.

Figura 7 – Organograma do Atendimento à rede



Cada bloco de posições é responsável por seu conjunto de atividades que são descritos a seguir:

INSS

- Envio de relatórios de produção (mensal) e comissão (diário);
- Controle de notas fiscais de comissão;
- Análise e cadastramento de novos correspondentes;
- Manutenção dos dados e endereço dos promotores;
- Bloqueio e liberação de senhas e acessos; e

- Análise dos pedidos de materiais de divulgação e solicitação de remessa à expedição ou à transportadora.

Público e Forças armadas

- Controle de notas fiscais de comissão;
- Recebimento de notas fiscais originais para baixa na contabilidade;
- Bloqueio e liberação de senhas e acessos;
- Atendimento ao promotor; e
- Documentação para abertura de novos convênios.

Help Desk

- Atendimento ao promotor;
- Acompanhamento de Reembolso, Quitação de contratos e Cancelamento, solicitados pelos correspondentes;
- Auxílio no cálculo de margem do cliente;
- Cobrança de regularização das pendências de contratos formalizados incorretamente pelo correspondente;
- Consulta de benefício INSS no sistema DATAPREV, de ordens de pagamento não sacadas, Teds devolvidas, enviadas e liquidadas;
- Direcionamento de e-mails para áreas correspondentes como mesa de crédito e área de ativos;
- Recebimento de fax com comprovações e documentos solicitados pela Ouvidoria ou Auditoria nos casos de suspeita de fraude; e
- Respostas de e-mails em relação a dúvidas e esclarecimentos sobre os procedimentos de INSS.

Financeira

- Solicitação de percursos de malote e acompanhamento diário dos recebimentos;
- Controle de notas fiscais de comissão;

- Análise e cadastramento de novos correspondentes;
- Envio do contrato de correspondente e documentos para digitalização e posterior arquivamento;
- Manutenção da Extranet;
- Informação a rede quanto:
 - Inadimplência
 - Veículos alienados a outras instituições
- Análise dos pedidos de materiais de divulgação e solicitação de remessa à expedição ou à transportadora;
- Retirada de passagens dos órgãos de proteção ao crédito;
- Manutenção dos dados cadastrais dos correspondentes; e
- Emissão de informativos (produtos, normas, procedimentos e alçadas).

Web

- Orientação quanto à utilização do sistema e suas funções;
- Orientação quanto à aplicação das normas na digitação da operação;
- Esclarecimento de motivos de recusa diretamente pelo sistema ou pela mesa de crédito;
- Encaminhamento e acompanhamento dos chamados enviados às áreas responsáveis referentes à:
 - Parametrização de tabelas e produtos
 - Bloqueio e liberação de senhas e acessos
- Atualização do quadro de funcionários dos correspondentes.

A divisão exposta acima não reflete o dia-a-dia da operação, pois as responsabilidades de cada atendente não estão precisamente definidas, ou seja, essa configuração apenas separa as atividades referentes a cada bloco, deixando, entretanto, de alocá-las aos respectivos atendentes dentro deles.

Além disso, muitos dos processos envolvidos na realização dessas atividades não estão padronizados, gerando um cenário propício à falhas e ao desalinhamento de informações, já que a execução das atividades pode variar de um executor para outro.

Outra deficiência encontrada é a falta de automatização dos processos e controles, que, em geral, são realizados de maneira manual. Muitos dos atendimentos ocorrem de maneira informal, como, por exemplo, através de telefonemas, sendo que, nesses casos, não são efetuados registros de chamado, o que contribui para a falta de controle das atividades.

Esses pontos problemáticos são os principais responsáveis pelas reclamações constatadas nas visitas realizadas durante o estágio. Os problemas coletados são os mais diversos, podendo ser citados alguns exemplos como a entrega de quantidade incorreta de material, a demora na liberação de senhas de acesso, as falhas na comunicação de procedimentos e a insuficiência de relatórios de acompanhamento de produção, comissionamento e inadimplência.

Portanto, conclui-se que a diversidade dos problemas observados deriva, em grande parte, das três deficiências listadas a seguir:

- Falta de definição de responsabilidades;
- Baixa padronização de procedimentos; e
- Pequena automatização dos processos.

No capítulo seguinte serão discutidas possibilidades de solução orientadas à correção dos fatores problemáticos identificados.

4 SOLUÇÃO

A busca por uma solução aos problemas identificados no capítulo anterior envolve o conceito de processos, pois procura-se por métodos que promovam a padronização e automatização destes. Por esse motivo, é importante, antes de prosseguirmos, levantarmos algumas definições de processos disponíveis na literatura.

Para DAVENPORT (1993), um processo é uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas, ou seja, uma estrutura para a ação.

Já Hammer e Champy (1994, p.24) definem “[...] um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.”

Outra boa definição encontrada na literatura apresenta processo como:

Uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: Um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega etc.); Uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; Uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade. (SALERNO, 1999, p.105 *apud* ZARAFIAN, 1994)

Na definição de Oliveira (2006) processo é um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e ou serviços e ou informações.

Humprey (2003) considera um processo como um conjunto definido de passos para completar uma tarefa. Para ele, o planejamento e a execução de um trabalho são auxiliados pelos processos definidos, que devem conter detalhes suficientes para seu uso consistente.

Nas empresas de serviços, os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (Gonçalves, 2000 *apud* Ramaswamy, 1996). Nestas, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (Gonçalves, 2000).

Cruz (2003) propõe a divisão dos processos de negócio da seguinte maneira:

- Processos industriais – são aqueles ligados diretamente a produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes, podendo ser divididos em processos industriais de manufatura e processos industriais de serviços.
- Processos administrativos (ou de suporte) – são os processos que dão apoio à área de produção e, também, às áreas administrativas de qualquer organização. São conhecidas como atividades meio, que tanto podem ser permanentes como temporárias.

Os processos referentes ao atendimento à rede podem ser classificados como processos administrativos, já que servem de apoio às atividades de produção, que para o caso em estudo, são executadas pelos correspondentes.

Vários autores comentam sobre a importância da padronização dos processos para o desempenho da empresa. Shingo (1996), por exemplo, afirma que ela é eficaz no aumento da produtividade, na medida em que se pode diminuir ineficiências resultantes da diversificação das tarefas. Koskela (1992) salienta que a padronização é considerada um meio potencial para se reduzir a variabilidade tanto nas atividades de conversão como nas de fluxo, bem como para se fixar um parâmetro que deve ser constantemente melhorado.

Para a padronização dos processos pode-se utilizar procedimentos ou manuais, que especifiquem como esses procedimentos devem ser conduzidos (TURNER, 1993). Entretanto, para Ghinato (1996), a simples determinação de padrões e elaboração de manuais, ainda que apropriados e perfeitamente construídos, não é capaz de assegurar a realização de processos e operações livres de erros. Segundo esse autor, para se atingir este objetivo, é necessário promover o treinamento a respeito

do conteúdo destes manuais às pessoas envolvidas e responsáveis pelas funções de execução e de controle.

A padronização dos processos pode ser fortalecida com a adoção de ferramentas que promovam a automatização das atividades envolvidas. Grande parte das empresas tem realizado movimentos nessa direção na busca por ganhos de competitividade.

Nesse âmbito surgiram os sistemas de gerenciamento de *workflow*, que são ferramentas que manipulam e monitoram a informação relativa ao fluxo de trabalho para gerenciar, coordenar e controlar o trabalho mais eficientemente, minimizando o problema da coordenação do trabalho nos processos de negócios (NICOLAO, 1998).

Por atuar diretamente nas três deficiências constatadas no capítulo anterior, esse instrumento é proposto como o método de solução do presente estudo. As justificativas para tal escolha serão explicitadas no próximo item do trabalho, que discorrerá sobre as características de um sistema de workflow e apresentará as principais alternativas disponíveis no mercado.

Antes, porém, abre-se um parêntese para discutir as conseqüências da substituição do trabalho manual por rotinas automatizadas, o que, segundo Tait (1994), pode acarretar resistências ou insatisfação no trabalho. Em geral, isso ocorre porque a automatização de processos manuais acarreta em mudanças no modo em que estes são conduzidos.

Em projetos de melhoria de processos a interação dos funcionários é grande, quando se mudam processos, alteram-se as regras de trabalho e até as formas como as pessoas trabalham, isto não é visto como benéfico por todos os funcionários, principalmente aqueles não envolvidos diretamente ao projeto de mudança. Entra em cena a gestão da mudança que trata de alterar a atitude e adaptar os funcionários à nova forma de trabalhar, não de forma passiva, mas sim de maneira ativa, contribuindo para a melhoria contínua. (CARRARA, 2007, p. 42)

As mudanças organizacionais, segundo Sentanin (2004 apud MENDES; GUIMARÃES, 2002), podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Mudança incremental: mudança de menor porte que produz efeitos de modificações pontuais, normalmente sobre uma função ou unidade organizacional;

- Mudança estratégica: é um tipo de mudança que causa impacto em muitas partes da organização, afetando um ou mais sistemas organizacionais, tais como estratégico, estrutural e controle; e
- Mudança transformadora: é descrita como mudança de cima para baixo, conduzida por motivos políticos e pela necessidade de direcionar recursos e melhorar a eficiência. Os efeitos dessa mudança atingem toda a organização, interferem nas relações de poder e na cultura organizacional, além de implicar a inovação de produtos ou serviços.

A mudança de que trata o presente trabalho, pode ser enquadrada como uma mudança incremental, pois envolve apenas uma unidade da organização: a divisão Comercial, mais especificamente o atendimento à rede.

São vários os aspectos mencionados pela literatura relativos aos problemas associadas à adoção de tecnologias de informação, estando muitos deles relacionados com toda a envolvente institucional. Alguns desses aspectos prendem-se com:

- o desconhecimento do contexto social em que ocorre o desenvolvimento e implementação do sistema (ORLIKOWSKI, 1993);
- a falta de conhecimentos sobre as intenções e ações dos intervenientes chave (ORLIKOWSKI, 1993), o que resulta, normalmente da falta de envolvimento dos utilizadores finais ao longo do processo de implementação;
- a falta de conhecimento por parte das organizações sobre as tecnologias disponíveis e as suas potencialidades, o que pode conduzir à criação de falsas expectativas sobre as estas [LOUSÃ, M. *et al.* 1999];
- a demasiada importância atribuída aos aspectos tecnológicos na adoção das tecnologias de informação, os aspectos humanos e organizacionais [Roos *et al.*, 1995];
- a falta de alinhamento entre a estratégia de negócio, a estratégia tecnológica e a estratégia de mudança organizacional [ROOS *et al.* 1995];
- a existência de percepções divergentes - a dos indivíduos que selecionam o sistema (compradores), a dos utilizadores finais, a dos vendedores dos

sistemas, e a dos analistas - sobre as necessidades e critérios para o sucesso no contexto atual do ambiente de trabalho [BAIR, 1995];

- a existência de um conhecimento limitado sobre a natureza do trabalho; muitos dos comportamentos sobre o trabalho não são representados no desenho do sistema de automatização de processos de negócios, dado que este não é, às vezes, previsível, nem determinístico, apresentando lacunas, que implicam a necessidade de gerir exceções [BAIR, 1995];

Na visão de Nadler (1989), pensando-se em termos ideais, o gerenciamento da mudança é bem sucedido quando: a organização consegue se mover do estado em que se encontrava para o estado pretendido com a mudança; o funcionamento da organização no estado futuro atende às expectativas, isto é, funciona como planejado; a transição é realizada sem custos indevidos para a organização; a transição é realizada sem custos indevidos para as pessoas.

De acordo com Norris et al. (2001), a chave para uma implementação bem sucedida é a obtenção de compromisso daqueles que podem direcionar a mudança. Este compromisso é necessário para identificar e vencer resistências políticas ao novo sistema, superando também os desafios culturais que existem nas empresas.

Outros aspectos importantes para que sejam evitados desgastes no processo de mudança, são treinamento antecipado e uma boa divulgação dos benefícios deste aos envolvidos. A comunicação na mudança organizacional tem papel fundamental e não pode ser vista como um simples mecanismo de transmissão de mensagem e de convencimento das pessoas sobre as intenções da organização. São múltiplas as identidades dos indivíduos que são afetadas pelas situações de mudança, sendo necessário às organizações considerar alguns pontos como, sentimentos, dúvidas, inseguranças e anseios, ao efetuarem seu planejamento de gestão das mudanças. (SILVA; VERGARA, 2002).

Durante o processo de adoção do sistema, deve existir um envolvimento de todos os funcionários que irão ser afetados pelo mesmo (OPPER, 1995). Este envolvimento pode ser traduzido na participação dos funcionários no desenho do modelo de suporte ao sistema de automatização de processos de negócios, verificando se o atual processo está bem descrito; na observância das suas sugestões para a melhoria do trabalho e do processo, bem como através da validação do novo modelo

de desenho dos processos. É fundamental cativar os potenciais utilizadores do novo sistema e tornar a resistência natural à mudança em motivação e empenho, explorando os seguintes aspectos:

- a existência de experiências prévias da organização – na história da empresa, possivelmente, existem experiências positivas ou negativas com sistemas de informação;
- a adaptabilidade – grau de flexibilidade relativo à mudança. As organizações em mudança, freqüentemente desenvolvem conhecimento para gerir essa mesma mudança, obtendo desta maneira uma melhor gestão e otimização das iniciativas tecnológicas;
- a definição de metas congruentes – a sintonia entre as metas do projeto e as dos indivíduos é fundamental para evitar que os funcionários fiquem surpreendidos, questionando-se sobre o porquê de mudanças desprovidas de sentido e confusas, sem saberem como é que o novo sistema os irá beneficiar;
- a definição de níveis de controle – é fundamental que os indivíduos interiorizem a posse de controle e envolvimento nas mudanças do processo, o que pode conduzir a uma predisposição destes para aceitar as mudanças.

Ainda em relação aos funcionários envolvidos no projeto, é importante que todos conheçam o processo de mudança em que estão envolvidos, e vejam o quanto é importante a sua colaboração para o sucesso do mesmo.

Por fim, Carrara (2007) resume em cinco fatores, os pontos críticos para o sucesso na gestão de mudança:

- Flexibilidade dos funcionários;
- Comunicação eficaz;
- Planejamento e clareza do ponto de chegada;
- Gestão de recursos humanos; e
- Posicionamento das lideranças.

Apesar das diferenças de enfoque entre esses diversos autores, há um ponto comum em suas abordagens: é a idéia de que não basta que as intenções da organização para com a mudança, sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem sucedido e possa contar com um nível de maior engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

Portanto, o bom andamento de um projeto de melhoria de processos demanda que a gestão de mudanças seja aplicada em algum momento, para que sejam minimizados os riscos à não aceitação deste.

4.1 WORKFLOW

O conceito de *workflow* foi desenvolvido a partir da noção de processo em sistemas de manufatura e de automação de escritórios. Sendo assim, um *workflow* pode ser definido como sendo um conjunto de atividades (descrição de um fragmento de trabalho) processadas ao mesmo tempo (ou não) com uma possível especificação de controle e fluxo de dados entre atividades relacionadas. Um *workflow* pode descrever tarefas de processos de negócio (conjunto de uma ou mais atividades relacionadas que coletivamente atingem um objetivo) em um nível conceitual necessário para compreender, avaliar e reprojeter o processo de negócio (GEORGAKOPOULOS, 1995). Uma tarefa pode ser executada por um ou mais sistemas de computador, por um ou mais agentes humanos, ou então por uma combinação destes. Um *workflow* também define a ordem de execução e as condições pelas quais cada tarefa é iniciada e é capaz de representar a sincronização das tarefas e o fluxo de informações. Além disso, o conceito de *workflow* está relacionado com o conceito de reengenharia e automatização de processos de negócios e de informação.

De maneira análoga, porém simplificada, a WfMC (Workflow Management Coalition), define *workflow* como “a automação total ou parcial de um processo de negócio, durante a qual documentos, informações e tarefas são passadas entre os participantes do processo” (WfMC, 2008).

De acordo com Jablonski e Bussler (1996) os sistemas de *workflow* podem ser vistos sob uma ótica pró-ativa que gerencia o fluxo de trabalho entre participantes, de acordo com um procedimento predefinido, composto por um conjunto de atividades.

Esses sistemas surgiram para aumentar a eficiência de processos de negócio, e a efetividade das pessoas que trabalham em conjunto para executá-los, uma vez que disponibilizam formas de comunicação que permitem a colaboração, a partilha de informação e conhecimento e a coordenação do trabalho. Apóiam igualmente os processos organizacionais e o trabalho em equipe, fornecendo ferramentas que facilitam a comunicação, a automatização e a redução de tempo de realização das tarefas, permitindo a realização do trabalho de uma forma mais eficaz e eficiente. (KHOSHAFIAN, 1995).

Para Valadares (2001), a tecnologia de *workflow* está, basicamente, relacionada à automação de processos de negócio. Ela se diferencia das demais tecnologias de automação por centrar-se na implementação de forma integrada das atividades. Ao invés de automatizar diversas atividades de forma estanque, os sistemas de *workflow* permitem a integração entre todas as atividades que compõem um processo. Assim, facilitam e controlam o fluxo de informações entre elas e contribuem para o aprimoramento global de todo o processo.

Segundo este mesmo autor, os sistemas de *workflow* não substituem as já tradicionais ferramentas de automação de escritório, como processadores de texto e planilhas eletrônicas, nem tão pouco os sistemas corporativos da empresa, como sistemas de contas a pagar, contabilidade, folha de pagamento, planejamento e controle de produção etc. Ao invés disso, permitem uma utilização integrada dessas diversas ferramentas para a execução otimizada de todo o processo.

O suporte computacional à automação de processos é dado por um software denominado sistema de gerência de *workflow*. Um sistema de gerência de *workflow*, segundo a *Workflow Management Coalition*, é um software que permite a definição, criação e gerência da execução de *workflows*, sendo capaz de interpretar a definição

do processo, de interagir com os participantes (responsável pela execução parcial ou total de uma atividade) do *workflow* e, quando necessário, invocar ferramentas e aplicativos. Não existe ainda uma forma consensual para a classificação de *workflows* e sistemas de gerência de *workflows*. Porém, Georgakopoulos (1995) propõe a seguinte classificação:

- *Workflows ad hoc*: descrevem processos simples onde é difícil encontrar um esquema para a coordenação e cooperação de tarefas, onde não há um padrão fixo para o fluxo de informações entre as pessoas envolvidas. Exemplos são processos de escritório, documentação de produtos e propostas de vendas.
- *Workflows* administrativos: envolvem atividades fracamente estruturadas, repetitivas, previsíveis e com regras simples de coordenação de tarefa. Exemplos são o processamento de ordens de compras e autorização de férias e viagens.
- *Workflows* de produção: envolvem atividades altamente estruturadas que descrevem processos de informação complexos. Normalmente, sua execução exige um alto nível de transações que acessam múltiplos sistemas de informação. Exemplos são processamento de requisição de seguros, processamento de faturas bancárias e de cartão de crédito.

Ainda segundo Georgakopoulos (1995), os modelos de *workflow* podem ser divididos em dois grandes grupos:

- modelos baseados em comunicação: o trabalho é considerado um conjunto de interações humanas bem definidas, representando compromissos realizados entre as pessoas envolvidas.
- modelos baseados em atividades: o trabalho é considerado como sendo composto por uma seqüência de atividades. Cada atividade recebe entradas e produz saídas.

Dada a variabilidade das atividades executadas no atendimento à rede, pode-se dizer que o *workflow* a ser implementado aproxima-se mais do *workflow ad hoc*. Entretanto, deve-se ressaltar que ele também contém algumas atividades

características do *workflow* administrativo, como, por exemplo, o bloqueio e liberação de senhas de acesso.

Já o modelo de *workflow* se assemelha ao baseado em atividades, pois na maioria das atividades é gerada uma saída a partir de uma entrada. A análise de novos correspondentes exemplifica essa situação: tem-se como entrada os dados cadastrais e documentações do representante, e após análise é gerado como saída, em caso de aprovação, o cadastramento deste.

As vantagens da implementação de um sistema de *workflow* são percebidas quando um processo não automatizado é contraposto à um processo suportado por esta tecnologia. No caso dos pedidos de material de divulgação, por exemplo, um funcionário precisa, após o atendimento a determinada requisição de material, cadastrar os dados da requisição para que a solicitação de remessa seja encaminhada à expedição ou à transportadora. Enquanto o funcionário não tomar a iniciativa de efetuar o cadastro, o pedido não será liberado. Isso pode levar a um problema, no caso em que um funcionário encontra-se sobrecarregado de tarefas, e não chega nem a tomar conhecimento da nova requisição que se encontra em sua mesa, que pode inclusive ser de urgência.

Com o auxílio de um sistema de *workflow*, a requisição de material poderia ser feita *online* pelo funcionário. O sistema de *workflow* poderia descarregar automaticamente os dados da requisição no banco de dados do sistema, ao mesmo tempo em que emitiria um aviso (via e-mail, por exemplo) para o funcionário responsável pela liberação do material na expedição ou mesmo encaminhada diretamente à transportadora, informando inclusive da urgência da requisição. Caso o funcionário responsável não proceda ao encaminhamento do material requisitado no prazo estipulado, o sistema de *workflow* poderia emitir novos avisos de alerta para o funcionário, ou para o gerente responsável pelo processo, indicando o não atendimento ao pedido. Nesse caso, a implementação de um sistema de *workflow* tornou o processo ativo.

Outra característica importante de um sistema de *workflow* que pode ser vista na definição apresentada anteriormente, é o fato de este sistema poder “coordenar usuários e outros sistemas” na execução das atividades que compõem um processo de negócio.

Além disso, o sistema de *workflow* pode estar relacionado à gestão de indicadores de desempenho e ser programado para gerar relatórios periódicos contendo métricas sobre processos selecionados. Assim, o sistema permite uma visão detalhada do desempenho de processos que sejam considerados críticos e, também, fornece a base para iniciativas de melhoria dos mesmos.

A ferramenta contribui na definição exata das pessoas e das responsabilidades de cada uma delas dentro do processo, ou seja, quem eventualmente precisa autorizar ou tomar algum tipo de decisão em uma determinada etapa do processo. Cada etapa é definida dentro da ordem exata, com a pessoa responsável pela mesma, bem como possíveis condições ou passos que tenham que ser obrigatoriamente executados antes de executá-la. Caso uma etapa necessite de algum tipo de autorização ou decisão, os avisos são enviados para as pessoas responsáveis, que então, respondem àquela solicitação. Caso a resposta seja afirmativa, então o fluxo segue o seu curso, do contrário, um aviso é enviado a todos os envolvidos naquela etapa do processo para que possam tomar conhecimento.

Com isso, contribui-se para a padronização dos processos, que são oficialmente documentados e seguidos à risca, garantindo que o trabalho seja executado na forma como foi planejado, satisfazendo todos os requisitos do negócio.

4.2 FERRAMENTAS WORKFLOW

Para a definição da ferramenta de gerenciamento de *workflow* a ser implantada, foram pesquisadas quatro alternativas disponíveis no mercado:

- SAP Business One;
- Microsoft Dynamics CRM 4.0;
- Lotus Notes; e
- Uni5 Workflow Manager.

A seguir cada uma dessas ferramentas é apresentada na totalidade de suas funcionalidades, o que não significa que todas os seus módulos serão considerados/implementados na solução escolhida.

O SAP Business One, é uma aplicação de software de gestão de negócios concebida especificamente para pequenas e médias empresas, ou seja, pode ser considerado como uma simplificação do sistema ERP da SAP.

Esse sistema permite gerir as funções essenciais do negócio nas áreas de vendas, distribuição e financeira, tudo num único sistema integrado. Da mesma maneira que nos outros sistemas a serem descritos, pode-se obter de imediato uma visão completa e atualizada da empresa – ou seja, é possível responder aos clientes com maior rapidez.

Ele possibilita um controlo pró-ativo da empresa através de alertas, fluxos de trabalho e respostas automáticas aos principais eventos do negócio e necessidades do cliente.

Essa ferramenta, que tem a seu favor todo o reconhecimento da marca SAP – empresa líder mundial nas soluções de software de gestão – quando aplicada na sua totalidade conta com os quatro módulos descritos a seguir:

Contabilidade e Finanças:

- Contabilidade geral – Processa todas as transações financeiras, incluindo o razão geral, as entradas no diário, manutenção e configuração das contas.
- Finanças – Controla todos os processos bancários, tal como depósitos, adiantamentos, pagamentos por cartão de crédito e reconciliação de contas.
- Relatórios financeiros – fornece relatórios financeiros de fácil utilização, incluindo balanços, declarações de lucros e perdas, análise do fluxo de tesouraria, relatórios de transação, comparações de múltiplos períodos e relatórios de orçamentos.

Gestão das Relações com os Clientes (CRM):

- Gestão de oportunidades de venda – Efetua a gestão de todo o processo de vendas através de etapas de vendas diferentes. Possibilita o controle das atividades e oportunidades de venda, a análise do respectivo resultado e a

previsão do potencial de receitas. Pode monitorizar e analisar oportunidades de venda, utilizando painéis e relatórios de vendas.

- Gestão de clientes baseada na Web – Proporciona aos membros da equipe de vendas acesso seguro aos dados de clientes através da Web, onde quer que estejam.
- Integração com o Microsoft Outlook – permite a importação de dados de clientes do SAP Business One para a lista de contactos do Microsoft Outlook. As atividades e tarefas introduzidas no calendário do SAP Business One podem ser sincronizadas com a agenda do Microsoft Outlook.
- Assistência e suporte ao cliente – Permite que a equipe de suporte ao cliente efetue a gestão das chamadas de atendimento e controle de todas as atividades de interação.
- Gestão de parceiros empresariais – Proporciona a gestão dos principais dados para os revendedores e parceiros de canal para controlar as oportunidades de vendas, incluindo perfis, resumos de contatos, saldos de contas e análises do pipeline de vendas.

Operações e Distribuição:

- Vendas e Entrega – Efetua cotações, introduz encomendas de clientes, configura entregas, atualiza níveis de estoque, cria relatórios sobre os saldos atuais dos clientes e efetua a gestão das faturas e contas a receber.
- Comércio eletrônico – Permite configurar uma loja online totalmente integrada com a área de estoques e financeira, incluindo o catálogo online, carrinho de compras, notificação e processamento de encomendas, ferramentas de configuração de cliente e assistência ao cliente online.
- Compras – Efetua a gestão das transações e contratos de fornecedor, incluindo a emissão de ordens de compra, atualizações a quantidades de estoque, cálculos para o valor dos itens importados, devoluções e créditos e processamento de pagamentos.
- Gestão de Estoques – Auxilia o controle dos níveis de estoque, a gestão de itens, listas de preços, acordos de preços especiais e transferências entre

depósitos – tudo através da integração com outros processos, tais como vendas e compras.

- Planejamento da Produção – Possibilita a gestão dos requisitos de material através de um processo baseado no assistente que permite aos utilizadores definir um cenário de planejamento em cinco passos e efetuar previsões baseadas em pedidos.

Administração e Relatórios:

- Recursos Humanos – Manutenção e gestão dos registros e dados dos empregados.
- Alertas Automáticos – Permite definir alertas e processos de fluxo de trabalho exclusivos, estabelecendo aprovações, procedimentos e passos que devem ser automaticamente iniciados quando ocorre um evento específico.
- Relatórios – Cria relatórios intuitivos para cada área do negócio, incluindo clientes e fornecedores, vendas, fluxo de tesouraria, contabilidade, estoque, demonstrações financeiras, preços e atividades do cliente.
- Customização – Permite que os usuários adicionem campos, alterem formas e personalizem consultas e relatórios.

A segunda alternativa, o Microsoft Dynamics CRM 4.0, é um sistema totalmente integrado de CRM (customer relationship management - gestão de relacionamentos com clientes). Ele permite criar e manter facilmente uma visão clara dos clientes, do primeiro contato até a pós-venda.

Oferecendo ferramentas para melhorar os processos de vendas, marketing e serviço de atendimento ao cliente, juntamente com a integração com o Microsoft Office Outlook, o Microsoft Dynamics CRM fornece uma solução rápida, flexível e acessível. Esse sistema, que ajuda a gerar melhorias consistentes e mensuráveis em processos de negócios rotineiros conta com três módulos:

Vendas:

Proporciona uma visualização completa dos dados do cliente, online ou offline, e potencializa ferramentas que permitem aos profissionais de vendas acessar

clientes potenciais em tempo real, identificar oportunidades de vendas casadas ou cruzadas e fechar novos negócios mais rapidamente. Esse módulo oferece:

- Gerenciamento de oportunidades e de clientes potenciais;
- Gerenciamento de contatos e contas;
- Gerenciamento de território;
- Análise de vendas e previsão; e
- Acesso a dispositivos móveis, preços e cotações.

Marketing:

Permite a segmentação das listas de clientes em grupos com benefícios distintos, para que se faça divulgação a um ou mais segmentos usando um modelo guiado por fluxo de trabalho. Esse módulo possibilita:

- Segmentar clientes;
- Planejar e executar campanhas;
- Extrair e selecionar dados;
- Elaborar análises e relatórios;
- Colaborar com vendas e marketing; e
- Utilizar portais de compartilhamento de informações.

Serviço de atendimento ao cliente:

Esse módulo apresenta ferramentas que possibilitam:

- Gerenciamento de contatos e contas;
- Gerenciamento de interação e casos;
- Gerenciamento de produtos e contratos;
- Gerenciamento baseado em conhecimento;
- Sincronização do serviço;
- Fluxo de trabalho entre equipes e grupos; e
- Análise e relatórios de serviço.

Um dos pontos positivos desse sistema é a forte integração com os aplicativos Microsoft Office. A equipe pode, por exemplo, trabalhar com a interface familiar do Microsoft Office Outlook para gerenciar relacionamentos com clientes sem que seja necessário o treinamento em um novo aplicativo. Além disso, ele permite que se criem fluxos de trabalho e relatórios sem a ajuda do suporte técnico, pois possui assistentes que facilitam as customizações. Múltiplas opções de implantação são suportadas, incluindo implantações no local, baseadas em parceiros e hospedadas por parceiros Microsoft.

O Lotus Notes da IBM oferece uma plataforma unificada e integrada para colaboração. Essa ferramenta:

- Inclui recursos de produtividade projetados para auxiliar no gerenciamento da caixa de correio;
- Permite que os usuários iniciem conversas on-line dentro de e-mails, agenda, listas de afazeres, livro de endereços, salas de reunião, banco de dados de discussões e aplicativos ativados;
- Inclui ferramentas de colaboração no espaço de trabalho:
 - gerenciamento de workflow ad hoc;
 - banco de dados de discussões; e
 - links para documentos que possibilitam o compartilhamento de documentos sem que seja necessário enviar o arquivo real.
- Possui gabaritos integrados que permitem construir sem a assistência de TI, aplicativos colaborativos para responder aos requisitos comerciais.
- Ajuda a maximizar a responsividade por meio de recursos tais como uma função de acompanhamento e indicadores visuais para indicar quando foi encaminhada ou respondida uma de e-mail; e
- Possui boa integração com a tecnologia Microsoft.

Por último, tem-se o Uni5 Workflow Manager, que apresenta características semelhantes às plataformas citadas anteriormente. Ele proporciona a centralização da administração de tarefas via worklist, o redirecionamento de alertas e o gerenciamento em níveis.

A adoção desse sistema proporciona os benefícios inerentes aos sistemas de workflow;

- Administração de Conteúdo
- Integração de Eventos
- Auditoria e Rastreamento Automático
- Flexibilidade
- Monitoramento dos processos

O Uni5 Workflow Manager é disponibilizado conforme a infra-estrutura ou o modelo de gerência de TI da empresa, sendo eles:

- Hosting centralizados no Uni5: neste modelo, sua empresa não necessita investimento em infra-estrutura de hardware e licenciamento de softwares utilizados pela plataforma.
- Fornecimento de tecnologia (hosting na própria empresa): neste modelo, é necessária a adequação de infra-estrutura para hosting das aplicações que compõe o conjunto de ferramentas do Uni5 Workflow Manager, bem como investimentos em licenciamentos de banco de dados e hardware.

4.3 ESCOLHA E JUSTIFICATIVAS

Conhecidas as ferramentas a serem consideradas na decisão, define-se, conforme Tabela 4, quais serão os critérios pelos quais estas serão qualificadas. Alguns dos sistemas são mais completos e apresentam diversos módulos de funcionalidades. Como a solução é estudada com foco no atendimento à rede, é importante deixar claro que, para esses sistemas, realizar-se-á a implementação apenas do módulo de relacionamento com o cliente.

Tabela 4 – Critérios relevantes

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Integração	Facilidade de interação com outros sistemas
Custos	Valor do investimento demandado
Customização	Facilidade e possibilidade de realizar adaptações
Tipo de projeto	Grau de inovação que a ferramenta representa para a empresa e para o mercado
Credibilidade	Reconhecimento da empresa fornecedora

No critério integração praticamente todas as ferramentas apresentam níveis satisfatórios. Entretanto, vale ressaltar que o Microsoft Dynamics CRM apresenta certa vantagem nesse quesito, pois, por ser do mesmo fabricante dos aplicativos mais utilizados, interage perfeitamente com eles.

Com relação aos custos, o Uni5 Workflow Manager é o que demanda o menor investimento. O SAP Business One, apesar de representar uma simplificação do robusto ERP da mesma empresa, é o que necessita de maiores investimentos.

Em se tratando de customização, todos os sistemas, com exceção do Uni5 Workflow Manager, possuem assistentes de fácil utilização, que possibilitam a inserção de campos e a criação de rotinas.

Para a avaliação do grau de inovação aplica-se a matriz proposta por Griffin e Page (1996), em que são plotados nos eixos os níveis de inovação para a empresa e para o mercado, dando origem às seis regiões identificadas na Figura 8.

Figura 8 – Tipo de projeto

Novidade para a Empresa	Alta	Novo para empresa		Novo para o mundo
		Melhorias em produtos	Acréscimo a linha existente	
	Baixa	Reduções de custos	Reposicionamento	
		Baixa		Alta
Novidade para o Mercado				

Fonte: Griffin; Page, 1996

Excetuando-se o Microsoft Dynamics CRM, os sistema alocam-se na região “novo para a empresa”, pois são conhecidos no mercado, mas não na empresa. Contudo vale ressaltar que o Uni5 Workflow está em uma zona intermediária entre a região “novo para a empresa” e “acréscimo à linha existente” por ser um pouco menos conhecido no mercado.

A ferramenta da Microsoft já foi implementada nas áreas de Ouvidoria e SAC da organização, localizando-se, portanto, na região de “melhorias em produtos”. A familiarização obtida nesse primeiro contato contribui para o processo de implementação e para a redução de custos, pois a área de processos detém o *know-how* de condução do projeto. Além disso, esse fato possibilita a integração dos processos destas áreas, o que pode ser expandido no futuro com a adoção dos outros módulos do produto.

O último critério pouco agrega para a decisão, pois à exceção do Uni5 Workflow Manager, que já apresenta fatores desfavoráveis em quase todos os outros critérios, todas as empresas fornecedoras gozam de um elevado nível de reconhecimento no mercado de tecnologia de informação.

A partir dessas considerações pode-se concluir que o Microsoft Dynamics CRM apresenta o melhor desempenho no conjunto dos fatores, colocando-se como a

alternativa mais adequada para promover a automatização e padronização dos processos e a definição das responsabilidades de cada indivíduo.

É importante ressaltar que, semelhantemente à ação adotada nas áreas de Ouvidoria e SAC, apenas o módulo de serviço de atendimento ao cliente e parte do módulo de vendas serão implementados, pois, nesse momento, as outras utilidades do sistema não justificam o investimento demandado.

5 IMPLEMENTAÇÃO

O processo de implementação do Microsoft Dynamics CRM começa com preenchimento do documento interno padrão para abertura de projetos:

Figura 9 – Solicitação de Inicialização de Projeto

	Nome do Projeto:	TI-MO-PO10-PR-0032	
	Solicitação de Inicialização de Projeto		68

O que Descrição do projeto em linhas gerais	O projeto tem como objetivo implantar uma ferramenta de gerenciamento de workflow na área de atendimento à rede. Uma consultoria especializada será contratada para auxiliar nesse processo, ficando a cargo da área de processo a coordenação das atividades.
Para quem Quais áreas, produtos, canais vão atender	O projeto está voltado para a área Comercial, mais especificamente o atendimento à rede. Sua realização envolverá as áreas de Tecnologia da Informação e de Processos. Todos os produtos de crédito e correspondentes serão afetados direta ou indiretamente.
Para que	☐ Lançamento de produto ☒ Aumento de Controle ☐ Diminuição de custo ☐ Aumento de produção ☐ Descentralização de acesso ☐ Atendimento à legislação ☐ Aumento de Segurança ☐ Outros
Por que Descrição geral dos motivos	A implementação da ferramenta tem por objetivo sanar as deficiências detectadas na área de atendimento à rede, quais sejam : Falta de definição de responsabilidades e baixa padronização e automatização dos processos.
Para quando Expectativa de prazo	3 meses à partir da data de aprovação
Orçamento	☐ Já aprovado. ☒ O orçamento será aprovado para o projeto Neste caso, necessária aprovação do diretor da área para início dos trabalhos de levantamento do projeto Comentários: Parte dos custos do projeto pode ser alocada à verba reservada para projetos de caráter excepcional
Expectativa Geral e Comentários	

APROVAÇÕES		
Usuário / Gestor	Assinatura	Data
Diretor da área		

A implementação da ferramenta de gerenciamento de workflow será realizada com o auxílio de uma consultoria especializada. Por isso, o passo seguinte é a preparação da documentação contendo as características da área de atendimento à rede para que seja feita a solicitação de orçamento. A consultoria em questão é a mesma que recentemente foi responsável pela implementação do Microsoft Dynamics CRM nas áreas de Ouvidoria e SAC. O valor do contrato tem como base a quantidade de fluxos de trabalho a serem parametrizados.

Nessa fase do projeto, o autor atua como um dos facilitadores, realizando a sinergia entre as áreas de Tecnologia da Informação, Processos, Atendimento à rede e a consultoria.

O projeto encontra-se no estágio inicial do processo de implementação. A primeira reunião com a consultoria foi realizada e os documentos foram entregues para a elaboração do orçamento.

Pela experiência adquirida na implementação anterior, estima-se que o projeto tenha duração de três meses, sendo que o prazo exato será entregue pela consultoria juntamente com o orçamento.

Após o fechamento do contrato, a consultoria procederá à realização de entrevistas com usuários e gestores do atendimento à rede para que seja realizado o mapeamento dos processos. Como sugere Scheer (1999), é no levantamento e redesenho dos processos que se consome a maior parte do tempo, sendo o restante, gasto na implantação propriamente dita.

A área de processos será responsável pela coordenação das atividades e acompanhamento do cronograma estabelecido. Ela deve enviar semanalmente relatórios com as atualizações dos status das tarefas programadas para aquele período.

Assim que as atividades de implementação forem finalizadas, serão iniciados os testes de homologação do sistema e o treinamento dos indivíduos que terão contato com ele. Somente após o complemento dessas etapas é que projeto poderá ser considerado como concluído.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na fase embrionária do projeto, foram encontradas barreiras à aceitação por parte da gerência da área de atendimento à rede. A utilização de termos pouco adequados, como “reestruturação da área” pode ser apontada como um dos principais motivos para tal acontecimento, indicando que é necessária muita cautela na comunicação para que equívocos sejam evitados.

Outro fator que contribui para o surgimento desses ruídos é a resistência à mudança inerente ao ser humano. Informar a todos os envolvidos o processo de mudança e explicitar a importância da colaboração destes para o sucesso do projeto é extremamente importante para o atingimento dos objetivos. Portanto, apenas com um bom sistema de comunicação é que os sentimentos, dúvidas, inseguranças e anseios dos indivíduos poderão ser transformados em comprometimento e motivação no desenvolvimento do projeto.

A análise dos critérios competitivos pelo modelo de gaps de Slack (1993) deixou claro que, outras melhorias além da tratada no trabalho, são necessárias para o ganho de competitividade da organização.

Observações realizadas durante o período de estágio indicam que o investimento em tecnologia da informação é a principal ação a ser adotada. O setor financeiro, por apresentar as características típicas do setor de serviços, é altamente dependente desses recursos tecnológicos, que configuram-se como um fator vital para um posicionamento competitivo.

Por fim, recomenda-se a implementação dos outros módulos do Microsoft Dynamics CRM, que promoverão a integração de outras áreas da empresa, proporcionando maior controle e sinergia entre elas.

7 CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste trabalho permitiu identificar o modelo de correspondentes bancários como uma alternativa para a atuação no mercado de crédito à pessoa física. Como suporte a essa conclusão, podem ser citadas características inerentes ao modelo, como alta capilaridade, abrangência e os baixos custos de abertura de novas praças de atuação que ele proporciona.

A busca pelo lucro através da potencialização do *core business* sugerida por Zook e Allen (2001), aliada à caracterização do modelo de correspondentes bancários como um *core product* e do relacionamento como uma *core competence* da empresa no modelo proposto por Hamel e Prahalad (1990), foram essenciais para explicitar o relacionamento do desempenho do modelo de correspondentes bancários com os resultados da organização.

Da mesma maneira, a adoção da metodologia de análise dos critérios competitivos proposta por Slack, mostrou-se eficiente na identificação dos pontos críticos para a performance do modelo.

A busca por uma solução às deficiências de padronização e automação dos processos e falta de definição de responsabilidade encontradas na área de atendimento à rede, conduziu o trabalho ao campo da tecnologia da informação. Os estudos de métodos e ferramentas revelam o alto grau de desenvolvimento desta área, o que justifica sua grande expansão nos últimos anos e aponta para a necessidade de seu desenvolvimento dentro das organizações que desejem permanecer competitivas.

8 BIBLIOGRAFIA

BACEN. Banco Central do Brasil. Disponível em : < www.bcb.gov.br >. Acesso em 25 fev de 2008.

Bair, J. **Implementation Requirements**. Fisher (ed.) New Tools for New Times: The Workflow Paradigm, 1995.

BNET. Business Dictionary. Disponível em: < <http://dictionary.bnet.com/index.php?d=core+business> >. Acesso em: 10 mai. 2008.

BANCO PINE. Disponível em: < <http://dictionary.bnet.com/definition/core+competence.html> >. Acesso em: 26 mar. 2008.

BANCO CRUZEIRO DO SUL. Disponível em: < http://ri.bcsul.com.br/cruzeiro-dosul/index_pt.htm >. Acesso em: 26 mar. 2008.

CARVALHO, M. C. **Correspondentes bancários estão em alta**. Valor econômico, 11 set. 2007.

CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CARRARA, A. R. **Melhoria dos processos e implantação de um sistema de gestão de processos de negócios (BPMS) em uma prefeitura**. Trabalho de Formatura – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2007.

COELHO, R. **Correspondente Bancário** – Agora adulto – O que muda? 2005. Disponível em: < <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/artigo6.php> >. Acesso em: 22 mar. 2008.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, T. H., **A Natureza da Reengenharia de Processos**. Reengenharia de Processos, Boston, Harvard Business School Press, 1993.

GEORGAKOPOULOS, D.; HORNICK, M.; SHETH, A. **An Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation**. Distributed and Parallel Databases, n.3, p. 119-153, Mar. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE . Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

_____. **Processo, que processo?** RAE . Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de produção, mais do que simplesmente just-in-time**. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em funcao dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HUMPHREY, W. S. **A Process or a Plan?**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2007. Disponível em: < <http://www.sei.cmu.edu/publications/articles/wattshumprey-/process-or-plan.html> >. Acesso em: 23 mai. 2008.

JABLONSKI, S.; BUSSLER, C. **Workflow Management. Modeling Concepts, Architecture and Implementation**. London: Thomsom Computer Press, 1996.

KHOSHAFIAN, S.; BUCKIEWICZ M. **Introduction to Groupware, Workflow and Workgroup Computing**. New York: John Wiley, 1995.

KOSKELA, L. **Application of the New production Philosophy for construction**. Technical report, Finland: CIFE, 1992.

LOUSA, M.; SARMENTO, A., MACHADO, A. **The Adoption of Groupware in Organizations: the Portuguese case**. Portland International Conference on Management, Engineering and Technology (PICMET'99), Portland, 1999.

NADLER, D. **Concepts For The Management of Organization Change**. In TUSHMAN, M.L. et allis. **The Management of Organizations**, New York: Harper Collins, 1989.

NICOLAO, Mariano. **Modelagem de Workflow utilizando um Modelo de Dados Temporal Orientado a Objetos com Papéis**. Dissertação (Mestrado). UFRGS, Porto Alegre, 1998.

NORRIS, G.; HURLEY, J. R.; HARTLEY, K. M.; DUNLEAVY, J. R.; BALLS, J. D. **E-Business e ERP: Transformando as Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.

OPPER, S. **Managing Technological Change**. Fisher (ed.) New Tools for New Times: The Workflow Paradigm, Second Edition, 1995.

ORLIKOWSKI, W. **Case Tools Organizational Change: investigating incremental and Radical Change in System Development**. MISQ, v. 17, n. 3, 1993.

PADILLO, J. M; DIABY, M. **A multiple-criteria decision methodology for the make or buy problem**. International journal of production research. Tayol & Francis, v. 37, n. 14, set. 1999.

PETERS, T. J; WATERMAN, R. H. **In search of excellence : lessons from America's best-run companies**. New York : Harper & Row. 1982

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes**. Reading: Addison Wesley, 1996.

RELATÓRIO reservado, nº 3.373 / 08 de maio, 2008.

ROOS, H., BRUSS, L. **Human and Organizational Issues**. Fisher (ed.) New Tools for New Times: The Workflow Paradigm, Second Edition, 1995.

SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SENTANIN, O. F. **Gestão por processo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: Objetivo estratégico de um modelo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – USP, São Carlos, 2004.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador.

SHINGO, S. **Sistemas de produção com estoque zero: O sistema Shingo para melhorias contínuas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

TAIT, T. F. C. **Uma Avaliação do Processo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação em Empresas do Mercado Brasileiro e uma Proposta Simplificada de Arquitetura de Sistemas de Informações**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR. São Carlos, 1994.

TURNER, R. **The Handbook of Project-Based Management**. England: McGraw-Hill Book Company Europe, 1993.

VALADARES, A. **Modelagem de Processos para implementação de *Workflow*: avaliação crítica**. Dissertação (Mestrado) – UFRJ. Rio de Janeiro, 2001.

WfMC - **The Workflow Management Coalition**. Disponível em: < <http://www.wfmc.org> >. Acesso em: 23 mai. 2008.

ZACCARELLI, S. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **Lucro a partir do core business: estratégias rentáveis de crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

9 ANEXO A

RESOLUCAO 3.110

Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 31 de julho de 2003, com base nos arts. 3º, inciso V, 4º, incisos VI e VIII, 17 e 18, § 1º, da referida Lei e 14 da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965,

R E S O L V E U:

Art. 1º Alterar e consolidar, nos termos desta resolução, as normas que dispõem sobre a contratação, por parte de bancos múltiplos, de bancos comerciais, da Caixa Econômica Federal, de bancos de investimento, de sociedades de crédito, financiamento e investimento, de sociedades de crédito imobiliário e de associações de poupança e empréstimo, de empresas, integrantes ou não do Sistema Financeiro Nacional, para o desempenho das funções de correspondente no País, com vistas à prestação dos seguintes serviços:

I - recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;

II - recebimentos e pagamentos relativos a contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, bem como a aplicações e resgates em fundos de investimento;

III - recebimentos, pagamentos e outras atividades decorrentes de

convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor;

IV - execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante;

V - recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;

VI - análise de crédito e cadastro;

VII - execução de serviços de cobrança;

VIII - recepção e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito;

IX - outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas;

X - outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

§ 1º A faculdade de que trata este artigo somente pode ser exercida no que se refere a serviços relacionados às atividades desenvolvidas pelas instituições referidas no caput, permitidas nos termos da legislação e regulamentação em vigor.

§ 2º A contratação de empresa para a prestação dos serviços referidos no caput, incisos I e II, depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil, devendo, nos demais casos, ser objeto de comunicação àquela Autarquia.

§ 3º As funções de correspondente podem ser desempenhadas por serviços notariais e de registro, de que trata a Lei 8.935, de 18 de novembro de 1994.

Art. 2º É vedada à instituição financeira a contratação, para a prestação dos

serviços referidos no art. 1º, incisos I e II, de empresa cuja atividade principal ou única seja a prestação de serviços de correspondente.

Parágrafo único. A vedação de que trata este artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 3º Depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil a contratação, por parte de instituição financeira, para a prestação de qualquer dos serviços referidos no art. 1º, de empresa que utilize o termo -banco- em sua denominação social ou no respectivo nome de fantasia.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 4º Os contratos referentes à prestação de serviços de correspondente nos termos desta resolução devem incluir cláusulas prevendo:

I - a total responsabilidade da instituição financeira contratante sobre os serviços prestados pela empresa contratada, inclusive na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente;

II - o integral e irrestrito acesso do Banco Central do Brasil, por intermédio da instituição financeira contratante, a todas as informações, dados e documentos relativos à empresa contratada, ao terceiro substabelecido e aos serviços por esses prestados;

III - que, na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente, a empresa contratada deverá obter a prévia anuência da instituição financeira contratante;

IV - a vedação, à empresa contratada, de:

a) efetuar adiantamento por conta de recursos a serem liberados pela instituição financeira contratante;

b) emitir, a seu favor, carnês ou títulos relativos às operações intermediadas;

c) cobrar, por iniciativa própria, qualquer tarifa relacionada com a prestação dos serviços a que se refere o contrato;

d) prestar qualquer tipo de garantia nas operações a que se refere o contrato;

V - que os acertos financeiros entre a instituição financeira contratante e a empresa contratada devem ocorrer, no máximo, a cada dois dias úteis;

VI - que, nos contratos de empréstimos e de financiamentos, a liberação de recursos deve ser efetuada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da instituição financeira contratante a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, ou crédito em conta de depósitos à vista do beneficiário ou da empresa comercial vendedora;

VII - a obrigatoriedade de divulgação, pela empresa contratada, em painel afixado em local visível ao público, de informação que explicita, de forma inequívoca, a sua condição de simples prestadora de serviços à instituição financeira contratante.

§ 1º Na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, devem ser observadas as disposições do art. 1º, § 2º.

§ 2º Alternativamente ao esquema de pagamento previsto no inciso VI, a liberação de recursos poderá ser processada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da empresa contratada, atuando por conta e ordem da instituição financeira contratante, a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, desde que, diariamente, o valor total dos cheques emitidos seja idêntico ao dos recursos recebidos da instituição financeira contratante para tal fim.

Art. 5º As empresas contratadas para a prestação de serviços de

correspondente nos termos desta resolução estão sujeitas às penalidades previstas no art. 44, § 7º, da Lei 4.595, de 1964, caso venham a praticar, por sua própria conta e ordem, operações privativas de instituição financeira.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 7º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Ficam revogados a Resolução 2.707, de 30 de março de 2000, e o art. 2º da Resolução 2.953, de 25 de abril de 2002, passando a base regulamentar e as citações à norma ora revogada, constantes de normativos editados pelo Banco Central do Brasil, a ter como referência esta resolução.

Brasília, 31 de julho de 2003.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente