

“ ”

**Nome: Luanda Laurinavicius Abrantes**

E-mail: luandaa@yahoo.com

**Nome: Fernanda Maneira de Castro**

E-mail: fernandamdecastro@yahoo.com.br

**Nome: Bruna Faria**

E-mail: brunafaria@gmail.com.br

**Viviane Arantes**

E-mail: vivianearantes@gmail.com

**Palavras Chaves:** Enfoque Sistêmico, SSM, Operações Banco Internacional

## **1- Introdução**

Atualmente, a compreensão de qualquer elemento e/ou fenômeno de forma integrada é fundamental para o sucesso de muitos empreendimentos, nos mais diversos campos da ciência. Em outras palavras, compreender algo de forma sistêmica se torna imprescindível à medida que as organizações se tornam instituições cada vez mais complexas.

A abordagem ou enfoque sistêmico é um instrumento útil para a solução de problemas grandes e complexos. Nesta abordagem, o problema é visto como algo que ocorre integrado a um sistema. Entender e modelar o sistema é, portanto, etapa fundamental para a solução do problema. Em se tratando de problema espacial, o enfoque sistêmico funciona como um agente estruturador do problema. Permite que o problema possa ser decomposto em problemas menores, tratáveis como partes do domínio de subsistemas. Com o enfoque sistêmico o problema espacial é considerado parte de um processo que acontece no mundo real, no qual seus componentes interagem.

Dessa forma, a proposta deste artigo é elaborar diagnósticos e soluções para um problema pouco estruturado, para que se possa entender as relações humanas nos sistemas e subsistemas que as compõem e interagir, de forma construtiva.

Sendo assim, foi escolhida uma instituição financeira internacional, que também atua fortemente no Brasil. Mais especificamente, temos como objeto de estudo as relações observadas na área operacional e a interação desta com a área comercial do Banco em uma de suas agências (Ribeirão Preto), observando os impactos causados ao consumidor final.

### **1.1 - Objetivo e justificativa**

O objetivo do presente artigo pode ser descrito como: a aplicação da metodologia SSM na área operacional de um banco internacional e de que maneira esta propõe soluções para os problemas encontrados.

Esse estudo é importante pois busca equacionar um problema complexo, por meio de uma metodologia dentro do enfoque sistêmico e relevante para a organização estudada.

### **1.2 -Problema de pesquisa**

O problema de pesquisa é: verificar a aplicabilidade da metodologia SSM no banco internacional estudado.

### **1.3- Justificativa da escolha da metodologia SSM**

Acredita-se que a SSM (Soft Systems Methodology) é a metodologia mais adequada para o presente estudo, pois trata-se da resolução de um problema tipo *soft*, que envolve elevada complexidade e diversos aspectos estruturais, organizacionais e humanos em um processo administrativo.

Parte-se de uma situação problemática pouco estruturada que se torna mais clara à medida que são identificados aspectos particulares do problema, envolvendo diversos fatores, sob diferentes perspectivas.

As seções seguintes detalharão em maior profundidade todas as etapas da SSM para propiciar um quadro sobre a situação problemática da empresa e como soluções podem ser propostas com auxílio das visões do mundo sistêmico

## **2- Referencial Teórico**

### **2.1 - Enfoque Sistêmico**

As origens do pensamento sistêmico são muito antigas, mas, no entanto, este somente passou por um desenvolvimento mais intenso na década de 50, como uma reação em resposta às críticas e falhas apresentadas pela ciência através de suas estratégias de desenvolvimento, baseadas na execução de seus projetos reducionistas e disciplinares de desenvolvimento. Estes episódios são considerados uma crise da ciência e originaram-se da dificuldade de comunicação entre os pesquisadores das diversas áreas da ciência, causando o isolamento umas das outras.

Foi então que Boulding (1956) e Bertalanffy (1968) apresentaram a Teoria Geral de Sistemas, que rejeita a idéia de que os componentes de um sistema, ou indivíduos são entidades isoladas de seu meio-ambiente. Assim, ocorreu uma mudança da visão disciplinar e reducionista para a multidisciplinar e holística, assumindo que os sistemas devem ser analisados como um todo, com ênfase na relação entre as partes, o sistema e o meio-ambiente.

Sistema pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados e organizados dentro de uma estrutura autônoma, operando de acordo com objetivos determinados (Pinheiro, 2000 apud Bezerra, 2001). Ou ainda: “sistema: disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam como uma estrutura organizada” (Ferreira, 1995). Ainda nesse sentido, Capra (1996 apud Pinheiro, 2000) define alguns princípios deste conceito da seguinte maneira:

- ✓ A visão de todo se concentra no estudo da totalidade do sistema;
- ✓ Interação e autonomia dizem respeito à sensibilidade do sistema ao meio-ambiente com o qual interagem, tornando-se variável, dinâmico e imprevisível;
- ✓ Os objetivos do sistema dificilmente são atingidos, mesmo quando cada parte opere da melhor forma possível em relação aos seus objetivos específicos;
- ✓ A complexidade, que pode ser entendida como o número de elementos que fazem parte do sistema, é maior que a soma das partes individuais;
- ✓ Os sistemas podem ser divididos em níveis para seu entendimento.

Além destes princípios, os sistemas possuem alguns elementos importantes, como os objetos ou elementos do sistema; os relacionamentos que são as fronteiras que ligam os objetos; os atributos que trata das características dos objetos e dos relacionamentos; e o ambiente que é o que está fora do sistema.

Os sistemas podem englobar um número infinito de estruturas, dispostas em partes coordenadas, visando uma organização. Mas nem sempre essa organização garante o bom funcionamento do sistema, o que acaba por causar rupturas ou problemas que impedem a interação do todo. Daí surge a necessidade de uma abordagem sistêmica.

A visão de sistemas pode ser dividida em duas abordagens: a abordagem ‘hard-systems’ e a ‘soft-systems’. A primeira, caracteriza-se pela utilização de instrumentos de análise baseados em métodos quantitativos, como modelos matemáticos ou simulação para auxiliar na tomada de decisões. Esta abordagem é adequada para propriedades grandes e bem estruturadas, que possuem um bom grau de previsibilidade. Já a abordagem ‘soft’ surgiu em resposta às limitações da abordagem ‘hard’. É uma abordagem construtivista, que busca entender as relações humanas, baseada no argumento de que o comportamento dos sistemas vivos não é determinado por fatores externos.

### **2.2 - Teoria geral dos Sistemas**

A Teoria Geral dos Sistemas tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles. As principais propriedades dos sistemas segundo esta teoria são a entropia, a equifinalidade, mecanismos de feedback, homeostase, diferenciação, hierarquias, fronteiras, inputs e outputs.

Kenneth Bouding (Schoderbek, Schoderbek, Kefalas, 1990) fez uma classificação dos sistemas presentes em nosso universo, segundo um critério de complexidade, distribuindo-os em uma hierarquia de nove níveis:

- 1- O primeiro nível é o da estrutura estática. Poderia ser chamado o nível das estruturas.
- 2- O segundo nível é o do sistema dinâmico simples, com movimentos predeterminados e necessários.
- 3- O terceiro nível é o dos sistemas dos mecanismos de controle ou cibernético, que poderia receber o nome de nível do termostato, pois é auto-regulável na manutenção do equilíbrio.
- 4- O quarto nível é o da estrutura do sistema aberto ou da estrutura que se mantém sozinha. É o nível em que a vida começa a se diferenciar da não-vida.
- 5- O quinto nível é o genérico-social, exemplificado pela planta e que domina o mundo empírico dos botânicos.
- 6- O sexto é o nível animal, que se caracteriza pela mobilidade.
- 7- O sétimo é o nível humano, isto é, aquele que vê o ser humano, individualmente considerado, como um sistema provido de autoconsciência e capaz de utilizar a linguagem e o simbolismo.
- 8- O oitavo nível é o do sistema social, que tem por base uma organização humana, onde se tomam em consideração o conteúdo e o sentido das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de valores, a transmutação das imagens em registros históricos, as simbolizações da arte, da música e da poesia e a complexa gama das emoções humanas.
- 9- Por último, os sistemas transcendentais, que são os sistemas supremos e absolutos, desconhecíveis, mas que também apresentariam estrutura e relacionamento sistemático.

Na abordagem sistêmica, além da TGS, também estão incluídas outras estruturas como a Cibernética, a Análise de Sistemas e a Engenharia de sistemas. A cibernética é a ciência da comunicação e do controle; como teoria este conceito procura demonstrar que os sistemas, uma vez que possuem a característica do feedback, são a base do comportamento das máquinas construídas pelo homem, assim como os organismos vivos e os sistemas sociais. A análise de sistemas é utilizada como auxílio para a tomada de decisões, pois fornece uma base para a escolha do melhor curso de ação dentre as alternativas possíveis. Por fim, a engenharia de sistemas, consiste no planejamento e criação de sistemas para propiciar à administração informações para melhor desempenho de operações e para a implementação de operações, funções ou serviços.

### **2.3- Visão das organizações como sistemas**

A compreensão dos processos administrativos foi auxiliada pelo enfoque sistêmico, na medida em que este demonstra um aspecto de organização ainda não abordado. Ele oferece uma visão moderna e abrangente, mostrando a parte formal da organização (técnico) e também aspectos grupais (social). Fornece assim meios de analisar as organizações com seu atual estágio de desenvolvimento e complexidade. Assim, o conceito de organização como um sistema complexo de variáveis torna-se cada vez mais importante na sua análise e compreensão.

A teoria de sistemas possui duas características relacionadas aos sistemas sociais, que é o funcionalismo e o holismo. O funcionalismo dá ênfase a sistemas de relacionamento e à unificação das partes e dos subsistemas em um todo funcional. Já o holismo é a concepção de que todos os sistemas se compõem de subsistemas e seus elementos estão inter-relacionados. Isto significa que o todo não é uma simples soma das partes, e que o próprio sistema só pode ser explicado como uma globalidade. O holismo representa o oposto do elementarismo, que encara o total como soma das partes individuais.

### **2.4- Soft System Methodology**

A Soft System Methodology é uma abordagem desenvolvida por Peter Checkland, a partir dos anos 60, que visa analisar e solucionar problemas pouco estruturados. O foco desta metodologia está na interação de sistemas vivos e complexos na construção social de decisões e ações.

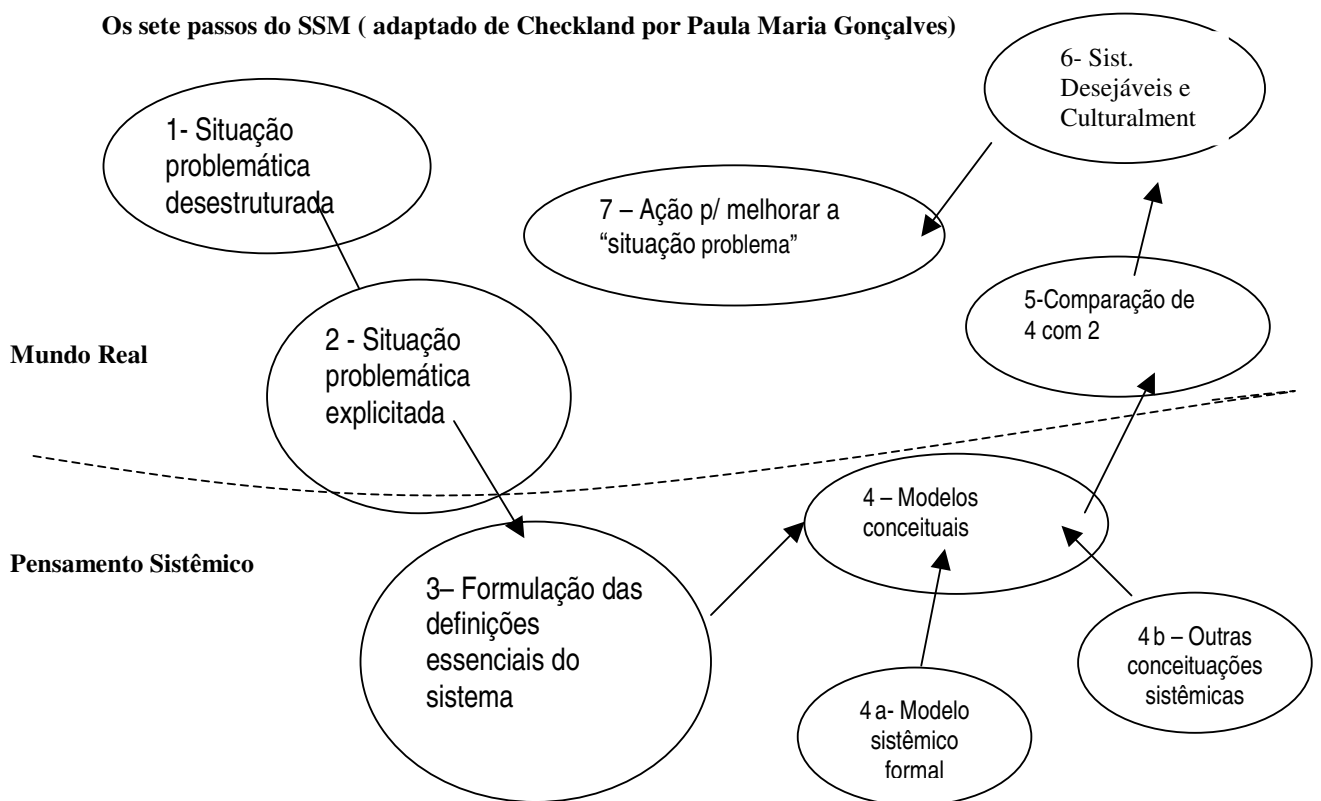
O SSM entende que cada indivíduo componente do sistema tem sua própria interpretação da realidade. Existem múltiplas realidades. Assim, a questão-chave é a formulação do problema, com diversas interpretações.

O objetivo é a construção de diferentes propostas satisfatórias alternativas para a solução de um mesmo problema. É levado em consideração todo o contexto em que se insere o problema, de modo que as soluções devem adequar-se a este contexto específico, e mudarem sempre, como em um ciclo de aprendizado constante.

## 2.5 Aplicação do SSM:

A aplicação do SSM se dá em sete passos. Estes serão descritos a seguir.

É importante mencionar que, para a aplicação do SSM, não é necessário que se siga a ordem proposta abaixo. Cada situação pede uma diferente adequação da aplicação da metodologia.



### Estágio 1

Na primeira fase do trabalho, se inicia a investigação da situação problema. Para isso, se deve coletar o máximo de informações possível. São elementos importantes: estrutura (disposição física, hierarquia, padrões de comunicação); processo (atividades básicas de decisão, execução, monitoramento e correções); relacionamento entre estrutura e processo. É importante observar que é imprescindível considerar as visões de todos que fazem parte da empresa em que se insere a situação-problema.

Nos estágios 1 e 2 não é utilizada a linguagem sistêmica.

### Estágio 2

A partir das informações obtidas no estágio 1, se busca elaborar a “figura rica” do problema. Esta figura serve para se fazer mais claro o entendimento da situação real em que é percebido o problema. A figura é algo particular de quem analisa o problema, porém deve englobar todas as percepções sobre o contexto. Se pode incluir na figura: o ambiente, os atores, seus pensamentos, sentimentos, hábitos e comportamentos. É importante

que na figura se possa verificar aspectos formais e informais da estrutura do sistema, bem como os diferentes interesses dos envolvidos.

### Estágio 3

No estágio 3 devem ser levantados os sistemas mais relevantes para o problema. Busca-se alcançar as definições essenciais do sistema em questão. Passa-se para o mundo sistêmico.

Para Checkland (1981), um sistema de atividade humana se compõe, basicamente, de seis elementos:

- C – Clientes
- A – Atores
- T – Processo de transformação
- W – Weltanschauung (visão de mundo)
- O – Proprietários (owners)
- E – Ambiente (environment)

Os clientes são as pessoas cujas atividades do sistema estão direcionadas.

Os atores são as pessoas que desenvolvem as atividades no sistema.

O processo de transformação se refere às relações existentes entre entradas e saídas do sistema.

Como expõe Martinelli (2005) “Weltanschauung é a cosmovisão particular de mundo de cada um. Cada pessoa enxerga o mundo a partir de um arcabouço mental particular. Elas atribuem significado aos fatos que observam, relacionando-os com uma imagem maior suprida por suas mentes. As atividades observadas só têm sentido para elas em termos de uma imagem particular do mundo, ou Weltanschauung, que tomam por certa.”

Os proprietários são as pessoas que têm autoridade suficiente para decidir sobre modificações ou a destruição do sistema. A forma como o proprietário exerce poder sobre o sistema deve ser considerada, ele pode ser mais autoritário ou liberal.

Martinelli interpreta o Ambiente como “tudo aquilo que extrapolar as fronteiras do sistema, sejam elas fisicamente evidentes ou especificadas contratualmente. Dessa forma, o ambiente concerne a um universo de possibilidades extremamente abrangente. Isso pode ser muito preocupante para os interessados no sistema, já que perturbações são provenientes do ambiente, e quanto mais abrangente, complexo e até turbulento for, mais difícil será entendê-lo, para prever e controlar o impacto das possíveis perturbações que dele sobreviverão.”

O autor reitera que se deve levar em consideração apenas aquilo que tem alguma chance de interferir no sistema e de lhe impor restrições. O objetivo desta separação dos elementos de interesse no ambiente é a identificação do contexto do sistema. Dessa forma, se reduz o ambiente do sistema aos elementos do ambiente externo que fazem parte do contexto do sistema.

### Estágio 4

Nesta etapa ocorre a elaboração dos modelos conceituais, a partir das definições essenciais, realizadas no estágio 3. Os modelos conceituais servem para definir como deveriam ser os sistemas relevantes para a situação.

Depois de elaborados os modelos conceituais, é necessário validá-los. Se pode utilizar para isso a comparação com um sistema formal e/ou com outras considerações sistêmicas. Um sistema formal:

- ✓ possui uma missão ou propósito contínuo
- ✓ tem uma medida de desempenho
- ✓ contém um processo de tomada de decisão
- ✓ possui subsistemas com as mesmas características do sistema
- ✓ possui subsistemas conectados que interagem entre si
- ✓ está inserido num ambiente ou sistema maior com o qual interage
- ✓ tem um limite dentro do ambiente em que está inserido em que resiste às influências externas
- ✓ tem recursos físicos e abstratos, presentes nas pessoas que participam do sistema
- ✓ apresenta uma continuidade.

### Estágio 5

O estágio 5 é a comparação da situação real(estágio 2) com o estágio 4(modelo conceitual). Os participantes da situação, stakeholders, devem estar envolvidos no processo, e devem contribuir com suas opiniões a partir das diferentes Weltanschauungs, de forma que se possa enxergar mudanças necessárias.

## Estágio 6

Com base nas comparações realizadas no estágio 5, são discutidas mudanças nos processos, estruturas e atitudes. Estas mudanças têm de ser sistematicamente desejáveis e culturalmente viáveis. Caso, não se consiga obter propostas que satisfaçam a estes critérios, se deve voltar às etapas anteriores até que se encontre.

## Estágio 7

No estágio 7, se implementa as propostas. Para isto, deve ser estudado como serão implementadas as sugestões. É interessante um planejamento detalhado. Levando-se em conta todos os itens discutidos anteriormente, deve ser elaborada uma agenda geral que auxilie nesta etapa.

O maior importante da metodologia SSM é o aprendizado gerado. Pois, uma vez que os sistemas estão sempre em movimento, é necessário continuamente reaplicar o SSM, a medida que novos problemas são percebidos.

## **3- Método**

### **3.1- Metodologia escolhida: características e justificativas**

O presente artigo foi elaborado sob a ótica da pesquisa exploratória, pois buscará identificar características de um fenômeno, analisados sob uma perspectiva qualitativa.

Por se tratar de estudo que visa o aperfeiçoamento de idéias e proposições iniciais, a pesquisa exploratória apresenta maior flexibilidade no planejamento e execução, o que permite abordar maior gama de aspectos (Gil, 2002).

Dentre as metodologias possíveis no âmbito do tratamento qualitativo, o estudo de caso único foi a mais adequada para o presente estudo.

Yin (2005) propõe maior validade científica à metodologia de estudo de caso, por meio de estruturação de planejamentos e métodos para elaborar pesquisas nesta linha.

Normalmente, estudos de caso são empregados estrategicamente quando as questões abordadas em uma determinada pesquisa são do tipo “como” e por que”, em estudos de temas contemporâneos, pouco controláveis pelo pesquisador e no contexto da vida real (Yin, 2005). O autor afirma ainda que os estudos de caso são adequados para compreensão de fenômenos sociais complexos, tais como alguns processos e estruturas administrativos de uma organização.

Além disso, Yin (2005, p. 15) busca validar a metodologia do estudo de caso ao afirmar que: “(...) o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico informal”.

Dessa forma, observa-se que o estudo de caso único, de caráter exploratório e descritivo, é a melhor metodologia para o presente estudo, pois será por meio destas evidências (entrevistas, documentos, observações) que o estudo foi conduzido junto à instituição financeira.

Soma-se a isso, o fato da questão de pesquisa envolver problemas do tipo “como” e “porque” em estudos contemporâneos (aplicação da metodologia SSM em instituições financeiras brasileiras), pouco controláveis pelo pesquisador (os fatos são observáveis e não controláveis, por meio de inferências estatísticas).

Por fim, considerando a definição puramente técnica de estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54): “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”, pode-se dizer que a metodologia é totalmente adequada para o tema, situação-problema e objetivos da pesquisa.

### **3.2- Escolha do caso**

A instituição financeira escolhida tem forte atuação no mercado financeiro brasileiro, latino americano e europeu, ocupando posições de destaque.

A área estudada foi o Banco de Atacado, com ênfase para a regional do interior do Estado de São Paulo, que atende empresas de diversos segmentos, com faturamento anual superior a R\$ 150 milhões.

Especificamente, a situação estudada envolveu a área operacional e os impactos que o funcionamento desta gera para a área comercial.

Além disso, este Banco foi escolhido, considerando: (1) a disponibilidade de recursos das pesquisadoras; (2) a proximidade geográfica; (3) a grande disponibilidade de acesso às informações necessárias, já que uma das autoras do presente artigo trabalha na instituição.

### **3.3 -Coleta de Dados**

Para a realização deste artigo, foram utilizadas diversas fontes de evidência, todas relevantes para a validação do estudo de caso: (1) observações diretas: foram realizadas por meio de visitas à unidade de estudo de caso e por meio da observação crítica da pesquisadora que trabalha na instituição; (2) atas de reuniões: nestes documentos foi possível observar decisões semanais e evolução de outros aspectos; (3) entrevistas: estas foram realizadas com funcionários tanto da área operacional como da área comercial, para que sob os diferentes pontos de vista, poder-se-ia tirar conclusões mais apuradas.

## **4- Resultados**

Estágio 1: Situação problemática considerada

Primeiramente, podemos identificar a existência de uma situação problemática, decorrente da ineficiência da área operacional do banco em cumprir com suas funções básicas (pós-venda). Isso gera inúmeros “danos” comerciais; os clientes, apesar de exigirem e prezarem confiabilidade e segurança em suas operações com o banco, revelam insatisfação com o excesso de burocracia e a falta de flexibilidade. Além disso, muitas vezes o cliente necessita em tempo hábil, do recurso referente a operação em sua conta para pagar seus fornecedores e credores em geral, chegando a ocorrer atrasos e até não cumprimento destas obrigações devido a entraves operacionais. Estas questões foram levantadas em entrevistas realizadas com os gerentes comerciais que mostraram-se insatisfeitos com a área operacional, que segundo eles muitas vezes “atrapalham” as vendas, ou melhor o fechamento das operações.

Outro problema que foi possível verificar, foi um certo “atrito” entre toda a área comercial e operacional do banco. Apesar de todos estarem sob uma mesma gestão, as áreas têm problemas de relacionamento e de definição de poder e eles acreditam que isso tem impactos significativos sobre o andamento dos negócios comerciais e operacionais. Como a área operacional estruturada da maneira como está ainda é recente, ela não tem muita credibilidade junto aos gerentes comerciais (principalmente), que acabam demonstrando toda sua insatisfação junto à gestora operacional.

Mais um problema levantado foi o excesso de trabalho que a gestora operacional tem tido, gerado principalmente pela excesso de procedimentos burocráticos.

Estágio 2: Definição da situação problema

O problema a ser abordado é a não formalização das operações que geram a necessidade de postergações (adiamento) ou de “abortar” a operação.

A área operacional do Banco estudado passou por uma recente reestruturação, na qual buscou-se estabelecer processos que garantissem qualidade e confiabilidade para as operações. Entretanto surgiram novos problemas que resultaram uma morosidade no processo de formalização, exigindo muitas postergações e até não fechamento de operações por problemas no pós venda.

Em segundo lugar, podemos citar que de cada 100 operações fechadas, 53 não são formalizadas de acordo com os padrões operacionais em D0 (no dia em que é fechada comercialmente) sendo que 46 são postergadas e 7 são abortadas. Esta informação foi obtida juntamente com a área de qualidade do setor operacional. Estes dados são preocupantes na medida em que representam não realização de operações para o banco, além de perda de confiança e insatisfação dos clientes.

Alguns problemas detectados são a falta de integração entre as áreas no sentido de que muitas vezes, por ser um processo sistemático, em estilo de Fábrica, vemos as suas áreas somente, perdendo a noção do todo. Isto muitas vezes influencia negativamente na formalização das operações, já que, se um processo não é formalizado corretamente, as áreas irão culpar umas às outras ao invés de agir sinergicamente para resolução do problema.

A regional SP interior, por estar fisicamente longe da sede em que se encontra o *back office*, fica muitas vezes sem orientação quanto a certos procedimentos para melhoria da qualidade.

O *back office* perde um pouco a noção comercial e são impostas regras e normas aos GO's, e, conseqüentemente ao cliente final, o que acarreta desgastes comerciais. Ao invés de buscar flexibilizar certas

normas internas e certos procedimentos operacionais desnecessários, muitas vezes há o impasse entre a área comercial e a operacional (*back office*).

A área de Firmas e Poderes é uma área problemática, pois muitas vezes não conseguem analisar os contratos/ documentos que recebe e acaba atrasando todo o processo. Não conta com tecnologia suficiente para melhor executar suas funções, bem como seu número de funcionários é insuficiente. A gestora operacional observou que muitas operações que não são formalizadas a tempo, devem-se aos atrasos dessa área. Um exemplo comum ocorre quando Firmas e Poderes analisa um contrato que envolve liberação de recursos ao cliente até às 17h00 no mesmo demora e acaba verificando quem assinou o contrato pela empresa não tinha poderes para tanto. Isso com certeza acarretará grandes desgastes comerciais.

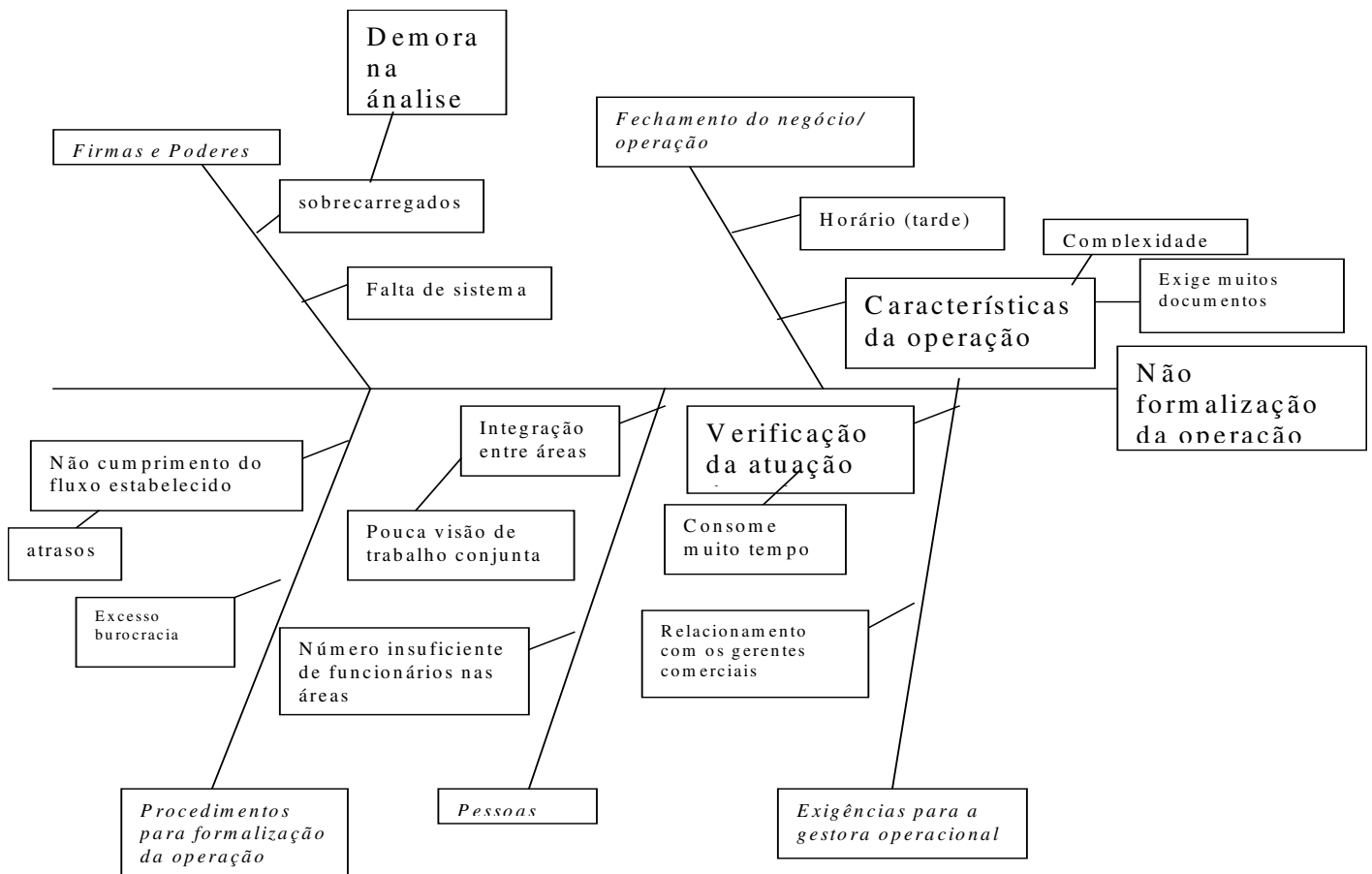
Outro fator que interfere na não formalização da operação é o horário em que isso ocorre e as características da operação. Quando a operação é fechada num horário tarde do dia, isso pode acarretar problemas, pois até envolver todas as áreas operacionais e seguir o fluxo normal pode levar à não formalização da operação. Além disso se a operação for complexa ou exigir muitos documentos e contratos, atrasará todo o processo e poderá ser não-formalizada.

Os diversos procedimentos para formalização da operação envolvem muita burocracia e acabam “emperrando” o fluxo das operações. Além disso, como o GO tem que padronizar suas atividades, pode haver problemas para formalização das operações.

O fator humano também interfere significativamente na formalização das operações. Muitas vezes, não há integração entre as áreas suficiente para que os objetivos sejam atingidos. Os funcionários devem trabalhar mais em equipe, deve haver mais sinergia entre as áreas e uma visão conjunta de todas as atividades.

Finalmente, as exigências para a gestora operacional como verificar a atuação de todas as áreas operacionais para que a operação ocorra de forma correta. Porém isso demanda muito tempo, este controle deveria estar nas mãos da Gestão Operacional em São Paulo. O relacionamento com os gerentes comerciais também está afetado, pois devido ao excesso de burocracia, muitas vezes a gestora operacional impõe condições inflexíveis que não possibilitam a formalização da operação.

A estruturação do problema pode ser melhor compreendida por meio do diagrama de causa e efeito. Observam-se os principais resultados problemáticos dos processos da área operacional (não formalização da operação) e os fatores que poderiam afetá-lo (suas causas), estes representados especialmente pelos problemas observados na área operacional do Corporate.



### Estágio 3: Formulação das definições essenciais do sistema

Nesse estágio, as definições essenciais do sistema serão discutidas e elaboradas, considerando a competência central da área operacional do Banco de Atacado, bem como seus componentes.

Utilizando-se o **fenômeno CATWOE** (Checkland), temos a proposta de um guia.

#### C: clientes (internos e externos)

Para o presente estudo, há a diferenciação entre dos dois tipos de clientes. Os clientes externos são os clientes empresariais, atendidos pela regional de Ribeirão Preto. Os clientes internos são as áreas internas do banco que relacionam-se à área operacional.

Os clientes externos pertencem a diversos segmentos, tendo diversos clientes ligados ao agronegócios (cooperativas de produtores de café, açúcar e álcool, cítrico), setor varejista, setor de distribuição farmacêutico, distribuidor de automóveis, distribuidora de petróleo, indústria alimentícia, indústria produtora de soja, frigoríficos, indústria de produtos de papelaria, etc.

Os clientes internos são as demais áreas do banco, principalmente aquelas de suporte aos gerentes de relacionamento. Podem ser descritas como: Mercado de Capitais, *Asset Management*, comércio exterior, estruturação financeira, risco (análise do crédito), produtos, *Private Banking*, entre outros.

#### A: Atores

Esses são responsáveis pela execução das principais atividades do sistema, delineadas pela área operacional do Banco de Atacado, cujos departamentos (subsistemas) são: central de ativos, gestão operacional, liberação de operações, documentações e garantias, middle office captação e cash, organização, métodos e tecnologia

Basicamente, área operacional é responsável pelo pós venda, concretizado na figura do gestor operacional, que age simultaneamente a uma série de operações realizadas por outras áreas, mas que devem estar em sintonia para que a operação seja formalizada a tempo.

#### T: Processo de Transformação

Basicamente, o processo de transformação consiste na transformação de uma entrada em uma saída, descrevendo, portanto, a transformação feita pelo sistema em questão.

No caso deste estudo, o processo de transformação refere-se ao fluxo operacional do Banco de Atacado, que se inicia com o fechamento de uma operação pela área comercial (entrada), seguido da transformação (processos internos de back office) até os recursos estarem disponibilizados ao cliente (saída).

Primeiramente, para entender o fluxo operacional do Banco de Atacado, é preciso compreender os trâmites comerciais que antecedem as operações em si.

A Regional que está sendo estudada possui diversos clientes em sua carteira (chamada de *Target Market*), cujos limites operacionais são definidos de acordo com a qualidade do crédito, ou seja, se a empresa apresenta resultados financeiros satisfatórios. São estabelecidos valores máximos que podem ser emprestados aos clientes, como as devidas garantias para esses empréstimos (aval, alienação de bens, penhor de bens, etc).

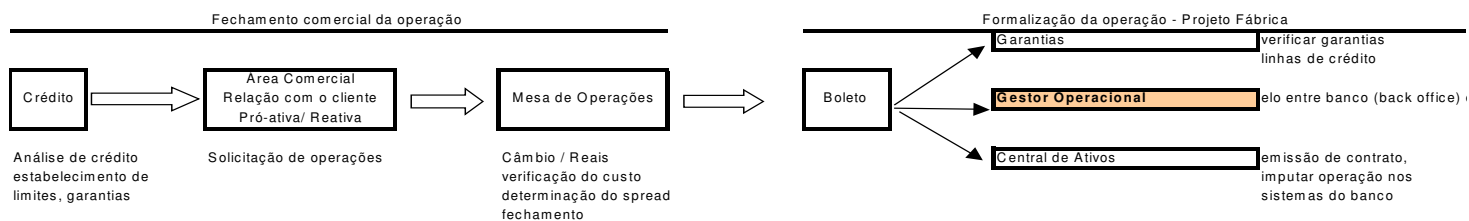
À medida que esses limites são estabelecidos, os clientes passam a utilizá-lo por meio da contratação de produtos oferecidos pelo banco (capital de giro, *comex*, tesouraria, etc). Normalmente essa relação comercial se dá pela intermediação dos gerentes comerciais, que frequentemente visitam esses clientes, e acabam por fechar os negócios.

Dessa forma, o Gestor Operacional (GO) é responsável pelo pós-venda, ou seja, garantir que os recursos referentes à contratação dos empréstimos sejam liberados ao cliente dentro do prazo estabelecido. Além disso, deve sempre verificar nos sistemas internos do banco aos quais têm acesso, se as operações foram incluídas com sucesso. Isso é de extrema importância, pois se o empréstimo não for incluído no sistema operacional do banco, pode afetar no acompanhamento do vencimento desta operação e até o não-pagamento pelo cliente.

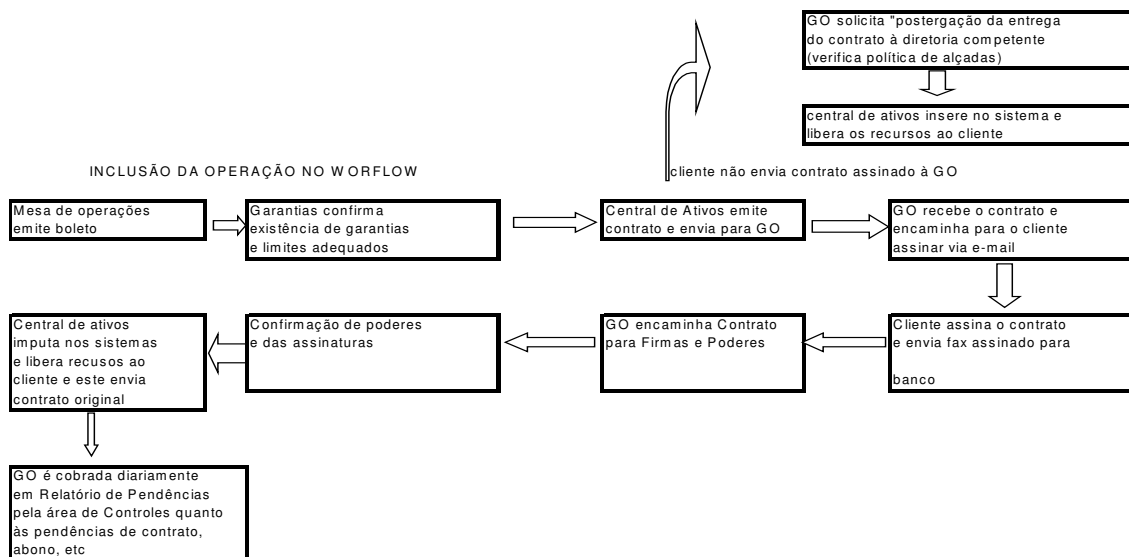
Assim que o negócio é fechado entre o gerente comercial e o cliente, a mesa de operações (em São Paulo para operações de tesouraria e empréstimos e em Campinas para operações de *Comex*) é ativada e emite um boleto (por e-mail) com todos os dados da operação (valor, prazo, moeda, *spread*). Este boleto é fundamental para que a Gestora Operacional esteja a par do processo de formalização/ andamento da operação. O boleto também é enviado às demais áreas operacionais do banco de atacado que auxiliarão neste processo.

Em suma, o processo de transformação pode ser descrito na figura abaixo, em que a GO atua na formalização da operação quando o boleto da mesa de operações é emitido e a partir deste momento a responsabilidade passa a ser dela e de toda a área operacional e não mais do gerente comercial. É esta funcionária que faz a interligação entre a área operacional e os clientes, além de acompanhar via sistema todas as etapas da formalização da operação.

**Fluxo geral do fechamento de uma operação**



**Fluxo das operações realizadas pelo GO (Gerente Operacional)**



**W: Weltanschauung (visão de mundo)**

Esse aspecto está relacionado à perspectiva e visão que cada indivíduo tem no sistema, especialmente pelos atores. Por meio de entrevistas com os funcionários da regional e de *brainstormings*, o grupo pôde observar parte das *Weltanschauungs* de cada um.

Observamos diferentes opiniões do grupo sobre o problema. Os gerentes comerciais acreditam ser importante a coordenação dos processos na área operacional, mas acredita que o excesso de burocratização, especialmente após sua reestruturação, tem causado desgastes junto ao cliente. A gestora operacional por outro lado acredita que essa reestruturação foi necessária, pois não havia formalização nos processos e na forma como ela deveria atuar no pós-venda das operações. Porém, acredita que há muitas normas que estão "emperrado" os processos. Além disso, todos concordaram que há algumas áreas sobrecarregadas que não conseguem responder com rapidez às necessidades da GO e de toda a área operacional.

**E: Ambiente**

Por fim, esse aspecto da definição do sistema essencial evidenciará os fatores que afetam o ambiente em que o sistema está inserido.

O primeiro fator seria a necessidade de agilidade de processos dentro do Banco de Atacado, pois neste segmento lidam-se com clientes corporativos de grande porte com elevado poder de barganha. Uma simples falha pode implicar em graves conseqüências, como o corte do relacionamento com a instituição.

Outros fatores podem ser citados, como as questões burocráticas que as instituições financeiras têm, como por exemplo, a questão da permanente necessidade de contratos devidamente assinados pelos clientes. Adicionalmente, pode-se considerar as auditorias, que fiscalizarão os controles internos da instituição.

Por fim, podemos citar o fato do sistema estar inserido em uma grande corporação (composta de sistemas maiores) em que as decisões precisam ser tomadas em diversos níveis de decisão e não isoladamente.

#### **Estágio 4: Elaboração de modelos conceituais**

Nesse estágio, são elaborados modelos conceituais ideais, que representam um conjunto estruturado de atividades necessárias para atingirem as definições essenciais, bem como seus objetivos.

Para solucionar os problemas da área de firmas e poderes seria importante a implementação de um sistema interno no qual pode-se consultar quais são os representantes que têm poderes para assinar pela empresa, quais os poderes que estas pessoas têm, por exemplo a empresa pode ter um representante para assinar contrato de câmbio mas que não podem autorizar o envio de TEDs e também quais as condições para determinada pessoa assinar determinado documento, por exemplo a pessoa X pode assinar um contrato de operação financeira desde que, em conjunto com as pessoas Y,Z,W.

Além disso este sistema deve fornecer informações referentes a quais documentos dão a estas pessoas os poderes para assinar, pode ser uma ata de eleição, uma procuração assinada pelos acionistas. E o vencimento destes documentos, é importante ressaltar que um documento vencido faz com que as pessoas associadas a ele percam os poderes determinados

Em relação à conferência de assinaturas ela deve ser descentralizada, cada agência tem seus cartões de assinatura e através deles abona os contratos. A pessoa responsável por este abono é o “after sales”, cargo semelhante ao do “gerente operacional”, esta pessoa é treinada a comparar estas assinaturas e validá-las, este trabalho acaba sendo extremamente manual e moroso, pois é necessário encontrar o cartão físico e comparar as assinaturas.

#### **Estágio 5 – Comparar etapas 4 e 2**

Observou-se que nos sistema está mais evoluídos em termos de sistema e descentralização da área de firmas e poderes, mas eles não deixam de enfrentar o *trade off* estabelecido entre a necessidade de segurança (o processo deve ter muita acurácia e falhas podem representar fraudes, documentos frios, transferências incorretas) e a necessidade de agilidade no processo (atrasos podem representar não efetivação de uma operação, não disponibilização de recursos para a empresa, não realização de pagamentos etc).

É importante notar ainda que algumas operações já podem ser feitas inteiramente, via sistema como envio de TEDs, DOCs, pagamentos em geral através da utilização da assinatura digital, entretanto este recurso ainda está longe de poder substituir as assinaturas em contratos de outras operações financeiras (comprar, vender, câmbio, leasing etc), devido a insegurança dos clientes em relação a estes sistemas eletrônicos e a necessidade legal de se arquivar estes contratos com as devidas assinaturas.

Além disso para uma maior eficiência da área seria necessária mais pessoas auxiliando o trabalho da gestora operacional na agência e não apenas uma como ocorre no Banco Internacional.

#### **Estágios 6 e 7- Opções Estrategicamente Desejáveis e Culturalmente Viáveis /Ações de Melhoria**

Neste item estão sendo consideradas as duas últimas etapas do SSM, no qual serão discutidas as mudanças estrategicamente desejáveis no contexto da cultura da organização na qual está inserida, bem como as ações de melhoria a serem implementadas.

Concluiu-se, que a área operacional do banco de atacado do Banco Internacional está muito burocratizada e com processos que atrasam o fluxo normal da formalização das operações. Devem ser estabelecidas novas diretrizes nas mais variadas áreas da Gestão Operacional para que isso não comprometa o atendimento ao cliente. Para começar, a gestora operacional em Ribeirão Preto deveria ter menos atividades que atrapalhem o fluxo, como ter que responder diariamente a Relatório de Pendências. Essa atividade demanda muito tempo, porém como a gestora tem seu desempenho medido também de acordo com a frequência com que responde a esse relatório, muitas vezes acaba comprometendo a formalização das operações, já que aloca seu tempo à aquela atividade “burocrática”. Acreditamos que culturalmente não seria possível acabar com os relatórios de pendências mas

Além disso, a carteira de clientes de Ribeirão Preto é a maior em volume de ativos (ou seja, o quanto o banco “empresta” aos clientes) e a maior em termos de rentabilidade, superando até escritórios do Corporate em SP que atendem a importantes grupos multinacionais, por exemplo. Dessa forma, há a necessidade de contratação de mais uma gestora operacional para prover um melhor atendimento ao cliente e melhorar a qualidade nos processos internos, buscando reduzir o número de operações postergadas e o número de operações “perdidas”.

Esta questão é menos discutível pois abrangerá uma solicitação de uma agência específica e estará pautada em dados quantitativos já inseridos nas políticas do banco.

Sugerimos à equipe em Ribeirão Preto, a elaboração e compilação de dados comerciais (número de clientes atendidos pela regional, volume de ativos por cliente, por produto, por região do estado de SP, etc) e operacionais para que seja feita uma reunião em SP com a diretoria comercial e operacional. Dessa forma, a equipe teria argumentos para os problemas enfrentados e poderia conseguir mais uma pessoa para auxiliar nas questões operacionais.

Quanto ao problema comercial (gerentes sobrecarregados), já é certo que um outro gerente comercial fará parte da equipe.

## 5- Conclusão

Através deste trabalho pode-se verificar a aplicabilidade da metodologia SSM ou *Soft System Methodology* principalmente, devido ao seu caráter prático e a possibilidade de analisar elementos humanos (extremamente importantes na problemática de áreas operacionais de bancos). Assim, a SSM mostrou-se um processo interativo de aprendizagem sobre a situação problemática.

A aplicação desse método investigar com detalhes o problema e elaborar propostas para resolução de uma situação problemática na área operacional de uma agência bancária Corporate. Na qual, foram elencadas possíveis soluções para o problema identificado.

Além disso, pode-se observar que a metodologia é versátil, o que faz com que suas etapas possam ser realizadas concomitantemente além de garantir que se obtenha feedbacks sobre cada uma delas.

Como opção de futuros estudos, sugere-se a aplicação da metodologia em outros serviços neste mesmo modelo (fábrica – altamente burocratizado) para verificar a sua aplicabilidade. Além disso será sugerido ao banco internacional a implementação das soluções obtidas neste trabalho para constatar a sua eficiência e limitações.

## 6- Bibliografia

Abordagem Sistêmica da Administração. Disponível em <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemSistemicaAdm.pdf>>

CHECKLAND, P. B. *Soft Systems Methodology*. In: ROSENHEAD, J. (ed.) *Rational Analysis for a Problematic World*. New York: John Wiley, 1989. p. 71-100

FERRARI, F.M. & FARES, C.B. & MARTINELLI, D.P., Uma aplicação da soft systems methodology à realidade de uma empresa brasileira, V SEMEAD. <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/Uma%20aplica%20ao%20da%20Soft%20Systems%20Methodology.pdf>

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

MAUAD, T.M. & ATTADIA, L.C.L. & LIMA, C.B. & MARTINELLI, D.P., Análise comparativa entre distritos industriais: uma aplicação do enfoque sistêmico para avaliar projetos de desenvolvimento local [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0112\\_Artigo%20IAM\\_final%20formatado.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0112_Artigo%20IAM_final%20formatado.pdf)

Pinheiro, S.L.G., 2000, Enfoque sistêmico e o desenvolvimento rural sustentável: Uma oportunidade de mudança da abordagem *hard-systems* para experiências com *soft-systems*, X Congresso Internacional de Sociologia Rural, Rio de Janeiro, Brasil, tema 23 - "Movimentos Rurais Alternativos".

YIN, K.R., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

