

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: UMA PROPOSTA PARA A OTIMIZAÇÃO
DO ATENDIMENTO OPERACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**CURITIBA
2013**

PATRÍCIA KUSMAN

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: UMA PROPOSTA PARA A OTIMIZAÇÃO
DO ATENDIMENTO OPERACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para a conclusão do curso MBA
em Inteligência de Negócios, da Universidade
Federal do Paraná - UFPR, sob orientação do
Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA

2013

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	03
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	03
1.2 JUSTIFICATIVA	03
1.3 PROBLEMA	04
1.4 Objetivos	04
1.4.1 Objetivo geral	04
1.4.2 Objetivos específicos.....	04
1.5 METODOLOGIA.....	04
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	06
2.1 O MERCADO BANCÁRIO NO BRASIL.....	06
2.2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	08
2.2.1 Instituições financeiras bancárias.....	10
2.2.2 Instituições financeiras não bancárias.....	10
2.3 CONCEITO DE PROCESSOS.....	14
2.4 CARACTERÍSTICAS DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL.....	16
2.5 GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	17
2.5.1 Atendimento bancário.....	18
3 ORGANIZAÇÃO	20
4 ANÁLISE	24
4.1 SETOR: MEIOS - FUNÇÃO: ANALISTA OPERACIONAL	24
4.2 FLUXO	25
5 PROPOSTA	27
6 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O processo operacional está presente em toda a empresa, independente de seu segmento. A partir do momento que avaliamos este processo, identificamos que existe uma grande necessidade de planejamento, organização e interação entre as áreas envolvidas.

Entende-se que o aperfeiçoamento de processos exige uma revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo. Este estudo tem como objetivo a definição das atividades que agregam valor e a sua adequação às necessidades da empresa e dos clientes internos e externos.

O trabalho tem a intenção de analisar o processo operacional, dentro do segmento Pessoa Jurídica, de uma Instituição Financeira. O objetivo deste projeto é elaborar um sistema de acompanhamento operacional e aliar a uma pesquisa bibliográfica, buscando embasamento teórico ao projeto.

A segunda etapa é o desenho da área para a criação e desenvolvimento do Sistema, desde a emissão do contrato financeiro até o seu arquivamento. Contemplando todo este fluxo estaremos cercado todos os possíveis problemas e erros envolvidos no processo operacional.

Com a proposta exposta, conhecendo os detalhes do processo, teremos a apresentação de um sistema seguro para evitar perdas financeiras e jurídicas a Instituição Financeira.

1.2 JUSTIFICATIVA

O acompanhamento dos processos operacionais para as Instituições Financeiras, além da segurança frente às partes envolvidas, evita que a Instituição fique exposta a processos ocasionados pelas falhas operacionais.

A área operacional trata de pontos críticos, melhorando a eficiência das áreas envolvidas e acompanhando os processos para que sejam efetivados dentro do prazo estabelecido.

1.3 PROBLEMA

O problema de pesquisa pode ser abordado por meio do seguinte questionamento: como alinhar e dinamizar o processo de atendimento operacional da Regional Curitiba estando à sede localizada em São Paulo?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Estabelecer um sistema de acompanhamento de processos operacionais para a Regional de Curitiba.

1.4.2 Objetivos específicos

- Apresentar o volume de operações e etapas dos processos operacionais até o arquivamento pela área Central;
- Identificar os pontos críticos do processo que atrasam a finalização do processo;
- Alinhar as áreas parceiras;
- Criar mecanismos que alertem os erros ocorridos no processo para otimizar o fluxo;
- Estabelecer prazos para as etapas no fluxo de arquivamento das operações;
- Desenvolver um sistema que contemple todas as etapas do fluxo operacional e que seja de simples identificação da etapa inicial.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização do presente trabalho foi aplicada por meio de uma revisão bibliográfica, em busca de informações delimitadas dentro da gestão financeira e atendimento de serviços/produtos operacionais em uma gestão bancária.

Desta forma, foram utilizados, livros, revistas e demais fontes teóricas que possam melhor desenvolver a questão da avaliação de desempenho de recursos humanos, enfatizando-se as práticas de mensuração, padrões de desempenho e o gerenciamento financeiro no âmbito da empresa estagiada. Propõe-se, a seguir, o instrumento de avaliação de desempenho da gestão de controles financeiros em uma instituição financeira, que foram demonstrados por meio de propostas para um melhor controle do gerenciamento de informações e atendimento dos processos operacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O MERCADO BANCÁRIO NO BRASIL

Os bancos assumem um papel de fundamental importância para o desenvolvimento econômico. Os bancos atuam como intermediários financeiros, entre poupadores e investidores. Abaixo são descritos alguns fatores que propiciam esta transformação no cenário econômico (SANTOS, 1999):

- Transformação de tamanho: o intermediário financeiro agrega a poupança de vários poupadores e empresta grandes valores e investidores;
- Transformação de vencimentos: o intermediário financeiro capta a prazos eventualmente curtos e empresta a longo prazo;
- Transformação de risco: o risco para o poupador passa a ser o risco associado ao intermediário, e não mais o risco direto do investidor.

Sendo assim, é possível conceituar bancos como instituições que possuem depósito a vista e, desta forma, multiplicam a moeda, isto é, são intermediários financeiros que recebem recursos de quem possui e distribui por meio de crédito seletivo para quem necessitar de recursos financeiros, implementando a moeda por meio de efeito multiplicador do crédito (FORTUNA, 2006).

O Banco Central do Brasil - BC, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional - SFN, foi criado em 31.12.64, com a promulgação da Lei nº 4.595, para ser o agente da sociedade brasileira na promoção da estabilidade do poder de compra da moeda brasileira, por meio da busca permanente dos seguintes objetivos:

- Zelar pela adequada liquidez da economia;
- Manter as reservas internacionais do País em nível adequado;
- Estimular a formação de poupança em níveis adequados às necessidades de investimento do País; e
- Zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional.

No ato da criação do Banco Central, no entanto, não ocorreu o seu completo aprimoramento institucional, uma vez que, embora fosse o banco emissor, realizava as emissões em função das necessidades do Banco do Brasil e, conquanto fosse o banco dos bancos, não detinha com exclusividade os depósitos das instituições financeiras, que recolhiam suas reservas voluntárias ao Banco do Brasil, além de diversas outras disfunções.

Em 1985 então, tomou-se a decisão de buscar o reordenamento financeiro governamental, com a separação das contas e funções do BC, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Já a partir de 1986, foi extinta a conta movimento, e o fornecimento de recursos do BC ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos de ambas as instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

Num processo que se estendeu até 1988, as funções de autoridade monetária foram sendo transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o BC, enquanto as atividades atípicas exercidas por esse último, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional (BACEN, 2013).

A Constituição de 1988 consagra dispositivos importantes para a atuação do BC, como o do exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e o da necessidade de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após argüição pública, dos designados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores. Além disso, vedou ao BC a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional. A Constituição de 1988 prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595, abrangendo vários e importantes aspectos da estruturação e atuação do Banco Central (BACEN, 2013).

Em 1998 o Banco Central retomou o processo de Planejamento Institucional, com a realização de um encontro de planejamento no nível estratégico, contando com a participação do Presidente e diretores, e de trinta e um encontros de planejamento no nível tático, que contaram com a participação do corpo gerencial das unidades especial, centrais e regionais. Para atingir os objetivos propostos nos macroprocessos, tendo em vista o conjunto de atribuições legais e regulamentares, as funções do Banco Central são (BACEN, 2013):

- Formulação, execução e acompanhamento da política monetária;

- Controle das operações de crédito em todas as suas formas;
- Formulação, execução e acompanhamento da política cambial e de relações financeiras com o exterior;
- Organização, disciplinamento e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional e ordenamento do mercado financeiro;
- Emissão de papel-moeda e de moeda metálica e execução dos serviços do meio circulante.

O Banco Central também realiza arbitragem de ouro contra dólar dos Estados Unidos com bancos no País, visando a manutenção da paridade de preços internacionais e domésticos do metal, buscando, assim, a minimização de distorções de preços que possam estimular eventuais descaminhos no direcionamento da produção nacional de ouro. É importante destacar o estreito relacionamento entre as políticas cambial e monetária. Sempre que o BC intervém no mercado de câmbio, comprando ou vendendo divisas contra a moeda nacional, ele o faz através de crédito ou débito na conta de reservas bancárias da instituição que vendeu ou comprou aquelas divisas, respectivamente. Assim ocorre, no primeiro caso, expansão da base monetária e, no segundo, contração (BACEN, 2013).

2.2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Furlani (2008) Sistema Financeiro Nacional - SFN é um conjunto de instituições que possibilitam a transferência de recursos dos ofertadores para os tomadores, sendo composto por órgãos normativos, fiscalizadores e intermediários/auxiliares financeiros.

Neste contexto, destacam-se os movimentos opostos dos bancos múltiplos e bancos comerciais, de um lado, e dos bancos de investimento e sociedades de crédito, financiamento e investimento, de outro. Enquanto os primeiros, que pelo seu porte são as instituições mais representativas do SFN, tiveram canceladas 15 autorizações para funcionamento, no segundo grupo, 10 novas instituições foram autorizadas a funcionar.

Os números acima sinalizam, portanto, a mudança da atuação dos agentes no mercado financeiro. Enquanto, nos anos recentes observou-se o assédio do capital estrangeiro às instituições financeiras nacionais, atraído pelo público

bancarizável de cerca de 40 milhões de pessoas e pelas condições economicamente atrativas de mercado, o ano de 2002 foi marcado pela relativa diminuição desses investimentos, resultando na redução da demanda de grupos financeiros estrangeiros por instituições nacionais (RUDGE, 1998).

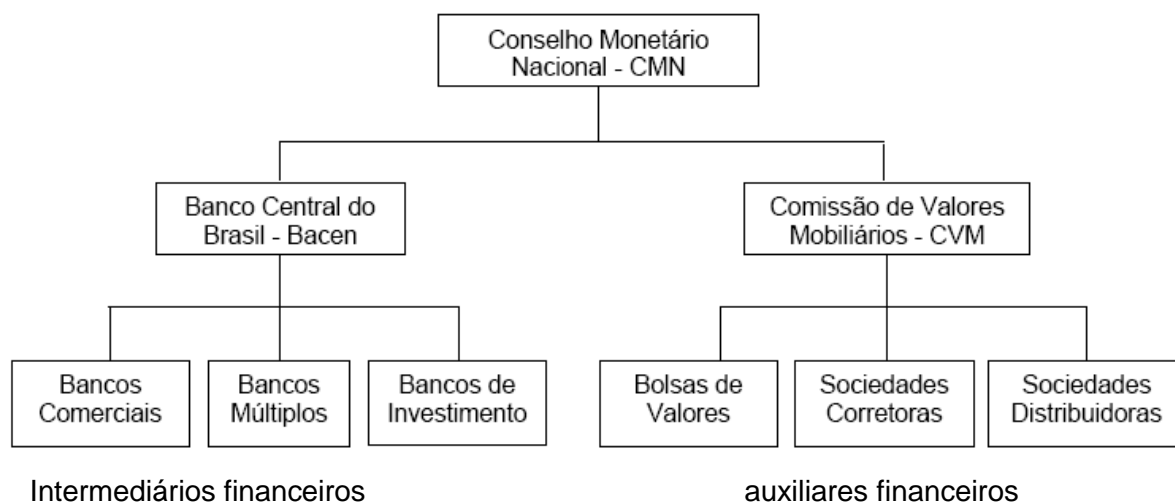
Assim, neste exercício, ocorreram alienações de controle ou transferência de carteiras de instituições com capital externo para instituições nacionais, ou, ainda, retração nos planos de crescimento dessas instituições, as quais passaram a concentrar suas atividades em nichos de mercado estrategicamente definidos.

A função dos intermediários financeiros é reunir a poupança da economia e alocá-la de forma eficiente, permitindo que os recursos fluam dos agentes superavitários para os deficitários e que todos tenham suas necessidades satisfeitas.

A intermediação financeira desempenha papel fundamental no cenário econômico atual. Isso ocorre porque é por meio dela que se podem transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários. São agentes superavitários aqueles que dispõem de recursos em excesso e desejam poupá-los para consumir ou investir. Os agentes deficitários por sua vez são os que têm a necessidade de recursos superior à quantidade possuída.

Para que a intermediação financeira ocorra, existe uma estrutura que está representada pelo Organograma do Sistema Financeiro Nacional.

Figura 1 – Organograma do Sistema Financeiro Nacional



2.2.1 Instituições financeiras bancárias

Dentre as modalidades de instituições financeiras bancárias, citam-se:

- **BANCO COMERCIAL** - É instituição financeira privada ou pública. Tem como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social constar a expressão "Banco".
- **BANCO MÚLTIPLO** - É instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco".

2.2.2 Instituições financeiras não bancárias

Estas são classificadas como não bancárias pois não apresentam capacidade de emitir moeda ou meios de pagamento, como os bancos comerciais.

- **BANCO DE DESENVOLVIMENTO** - É instituição financeira pública não federal que tem como objetivo precípua proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado onde tenha sede, cabendo-lhe apoiar prioritariamente o setor privado.

Excepcionalmente, quando o empreendimento visar benefícios de interesse comum, o banco pode assistir programas e projetos desenvolvidos fora do respectivo Estado, devendo a assistência efetivar-se através de consórcio com o banco de desenvolvimento local. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatório e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede.

- **BANCO DE INVESTIMENTO** - É instituição financeira privada que tem como objetivo precípua a prática de operações de investimento, participação ou financiamento, a médio e longo prazos, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas do setor privado, mediante aplicação de recursos próprios e coleta, intermediação e aplicação de recursos de terceiros. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Investimento".
- **COOPERATIVA DE CRÉDITO** - As cooperativas de crédito devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", vedada a utilização da palavra "Banco". Devem possuir o número mínimo de 20 (vinte) cooperados e adequar sua área de ação às possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços. São autorizadas cooperativas de dois tipos: cooperativas de economia e crédito mútuo e cooperativas de crédito rural.
- **COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL** - É a cooperativa de crédito cujo quadro social é formado por pessoas físicas que, de forma efetiva e preponderante, desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação de pescado e, excepcionalmente, por pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente as mesmas atividades.
- **COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO** - É a cooperativa de crédito cujo quadro social é formado por pessoas físicas que exerçam determinada profissão ou atividades comuns, ou estejam vinculadas à determinada entidade e, excepcionalmente, por pessoas jurídicas que, na forma da lei, se conceituem como micro ou pequena empresa que tenham

por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos, exceto cooperativas de crédito.

- **SOCIEDADE CORRETORA DE CÂMBIO** - É instituição que tem por objeto social exclusivo a intermediação em operações de câmbio e a prática de operações no mercado de câmbio de taxas flutuantes. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Corretora de Câmbio".
- **SOCIEDADE CORRETORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS:** É instituição habilitada à prática das atividades que lhe são atribuídas pelas Leis 4.728, de 14.07.65 (disciplina o mercado de capitais), e 6.385, de 07.12.76 (dispõe sobre o mercado de valores mobiliários), e regulamentação aplicável. Tem por objetos, dentre outros: comprar, vender e distribuir títulos e valores mobiliários; operar em bolsas de mercadorias e de futuros; e operar em recinto ou em sistema mantido por bolsa de valores. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada. O Banco Central do Brasil somente concederá autorização para funcionamento à instituição que comprovar a aquisição de título patrimonial de bolsa de valores.
- **SOCIEDADE DE ARRENDAMENTO MERCANTIL (LEASING)** - É a instituição que pratica operações de arrendamento mercantil de bens móveis, de produção nacional ou estrangeira, e bens imóveis adquiridos pela entidade arrendadora para fins de uso próprio da arrendatária. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima, devendo constar obrigatoriamente na sua denominação social a expressão "Arrendamento Mercantil", que é privativa da sociedade de que se trata.
- **SOCIEDADE DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO** - É instituição financeira que tem como objetivo proporcionar amparo financeiro a operações imobiliárias relativas à incorporação, construção, venda ou aquisição de habitação. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima, adotando obrigatoriamente em sua denominação social a expressão "Crédito Imobiliário".

- **SOCIEDADE DE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO (FINANCEIRA)** - É instituição financeira privada que tem como objetivo básico a realização de financiamento para a aquisição de bens e serviços, e para capital de giro. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social constar a expressão "Crédito, Financiamento e Investimento".
- **SOCIEDADE DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS** - É instituição habilitada à prática das atividades que lhe são atribuídas pelas Leis 4.728, de 14.07.65 (disciplina o mercado de capitais), e 6.385, de 07.12.76 (dispõe sobre o mercado de valores mobiliários), e regulamentação aplicável. Tem por objetos, dentre outros: comprar, vender e distribuir títulos e valores mobiliários, e operar em bolsas de mercadorias e de futuros. Distingue-se da sociedade corretora de títulos e valores mobiliários por não ter acesso às bolsas de valores. Deve ser constituída sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários".
- **CAIXAS ECONÔMICAS:** Tanto a Caixa Econômica Federal como as demais caixas econômicas são instituições financeiras públicas que atuam de forma autônoma e apresentam um objetivo claramente social. São classificadas como órgãos auxiliares do Governo Federal na execução de sua política creditícia.

A CEF executa, ainda, atividades características de bancos comerciais e múltiplos, como:

- Recebimentos de depósitos à vista e a prazo;
- Cadernetas de poupança;
- Concessões de empréstimos a financiamentos em consonância com as políticas governamentais;
- Adiantamentos a governos com garantia na arrecadação futura de impostos;
- Empréstimos sob consignação a funcionários de empresa com desconto em folha de pagamento;

- Pode ainda executar operações de arrendamento mercantil e promover o crédito direto ao consumidor, por meio do financiamento de bens duráveis.

De acordo com seus estatutos prevêm outros objetivos à Caixa Econômica Federal, tais como:

- Administrar, com exclusividade, os serviços das loterias federais;
- Constituir-se no principal arrecadador do FGTS;
- Ter o monopólio das operações de *Penhor*. Essas operações constituem-se em empréstimos garantidos por bens de valor e alta liquidez, como jóias, metais preciosos, pedras preciosas etc.

2.3 CONCEITO DE PROCESSOS

De acordo com Davenport (1994), um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas visando como finalidade, resultar em um produto especificado para determinado cliente ou mercado.

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, e entradas (inputs) e saídas (outputs) identificados de forma eficiente (DAVENPORT, 1994).

Segundo Campos (1992) a abordagem por processos se inicia com a clara identificação dos resultados que a organização espera alcançar, que passam a ser os marcos reguladores do desenho do sistema, da seleção de ferramentas e modelos e da leitura e adaptação dos requisitos.

Segundo a NBR ISO 9000, o processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Entende-se que os processos são compostos por um conjunto de atividades e atividades necessárias para o perfeito funcionamento da organização. A complexidade existente deve ser abordada, visando a compreensão de todas as etapas necessárias para a realização de uma tarefa que produzirá o resultado do processo. De acordo com Gonçalves (2000), há três categorias básicas de processos empresariais:

Os processos de negócio (ou de cliente), aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional, centralizados na organização, viabilizando o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais, focalizados nos gerentes e nas relações, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Desta forma, é possível compreender que por meio da definição do processo, torna-se necessário conhecer melhor os clientes, ao utilizar um mapeamento do processo crítico, realiza-se um entendimento mais viável do fluxo do processo, utilizando as tarefas e atividades necessárias para sua execução. Desta forma, a implementação da Análise e Melhoria de Processo busca controlar um processo na busca de atuar com qualidade em sua gestão empresarial.

A avaliação e controle de qualidade em um processo gerencial, pode ser composto pelas seguintes etapas (JURAN, 1993, p.149-150):

- Avaliação do desempenho real da qualidade;
- Comparação do desempenho real com as suas metas;
- Atuação nas diferenças entre desempenho real e metas.

Torna-se essencial também, realizar a realimentação do processo, para verificar se as ações estratégicas estão de acordo com o planejado. É uma forma de conseguir implementar ações corretivas no momento certo e de maneira apropriada.

De acordo com Gonçalves (2000), citam-se quatro motivos para melhor implementar o aperfeiçoamento de processo de negócio como uma chave para a vantagem competitiva no setor de atuação:

- Aumento da plasticidade organizacional;
- Redução dos custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa;
- Aperfeiçoamento das possibilidades dinâmicas da empresa (rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades);
- Possibilidade de transformação diante de mudanças de natureza cada vez mais complexa.

Para melhor aplicação do aperfeiçoamento de processos, torna-se necessário a definição e a comunicação dos objetivos esperados pela organização, descrição de conceitos, a participação da alta administração, visando a implementação de uma cultura organizacional, visando o comprometimento dos funcionários, em busca de resultados satisfatórios para a tomada de decisões.

Sendo assim, a realimentação possui um caráter preventivo, procurando evitar desvios de resultado em relação aos objetivos das ações pré estabelecidas. A qualidade vem reforçar a necessidade de realizar a realimentação do processo de planejamento.

Em outras palavras, a análise e melhoria do processo pode ser compreendida como um conjunto de atividades que recebe entradas, agrega valor a estas entradas e fornece um resultado final cujo valor é superior ao das entradas.

2.4 CARACTERÍSTICAS DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

De acordo com Catelli (2001), a eficiência é o processo cujo a empresa busca maximizar seus objetivos com a utilização mínima de recursos. Desta forma, a eficiência contribui para que a empresa consiga seu volume de produção com o menor tempo possível de recursos. A medida de eficiência pode ser representada por meio de indicadores.

A equipe de implementação propõe as ações de melhoria que julguem mais eficientes para obter a solução dos problemas. Deve-se separar as ações que visem a melhoria dos processos internos e as ações que visem a melhoria do processo sugerido. Desta forma, a empresa deve definir quais das ações sugeridas devem ser implementadas imediatamente, quais devem ser implantadas posteriormente e quais não são cabíveis de implementação.

Sendo assim, a eficiência apresentada pela empresa deve estar relacionada com os recursos consumidos/produtos gerados, considerando que estes recursos e produtos possuem valor econômico, expressados na forma de custos e receitas, os níveis de eficiência em determinada atividade podem impactar nos resultados econômicos da empresa (CATELLI, 2001).

Segundo Lima (2002), a eficiência bancária está relacionada quanto o banco gasta com as despesas administrativas e de pessoal para cada real resultantes de

receitas de serviços e intermediação financeira. Sendo assim, quanto menor o índice melhor para a instituição.

Torna-se possível compreender que a redução de custos e melhoria de eficiência não são sinônimos, isto é, uma vez que a diminuição de custos pode ser um resultado da redução do quadro de pessoal, fechamento de filiais, ou ainda por meio de uma consolidação de agências. Por fim, a melhoria de eficiência tem necessidade de que os custos reduzam em uma proporção maior do que a entrada de recursos (FUENTES; GUZMÁN, 2002).

A mesma análise da eficiência operacional pode ser feita com relação às operações revela que apenas operações essenciais agregam valor. Outras, tais como trocas de matrizes, operações auxiliares e ajustes podem ser vistas como perda. Portanto, melhorias operacionais, constituem-se, também, em uma forma de “melhorias da perda”. (SHINGO, 1996).

Shingo (2000) define que, a otimização dos recursos passa pela diminuição dos lotes de produção. Esta diminuição do tamanho dos lotes irá permitir mais velocidade ao processo, pois as maiores esperas na produção não são causadas pelas inspeções de qualidade, deslocamento de pessoas ou transporte, mas pelo tempo gasto na espera pelo processamento de um lote a ser concluído antes que outro possa ser processado.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

A seleção dos processos a serem trabalhados é uma fase crítica dentro do processo de melhoria. Muito esforço pode ser dispendido e o programa abandonado, em consequência da falta de interesse e de poucos resultados palpáveis, se forem selecionados processos errados. Os processos selecionados devem ser aqueles com que a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos. Normalmente, um ou mais dos seguintes motivos influenciam na seleção: problemas e/ou reclamações de clientes externos; problemas e/ou reclamações de clientes internos; processos de alto custo; processos com longo ciclo de execução; possível existência de um meio melhor de executar o processo; disponibilidade de novas tecnologias; orientação administrativa baseada no interesse de um gerente específico em aplicar a metodologia ou envolver uma área que, de outra forma, não seria envolvida.

A visão de marketing seria um dos fatores primordiais de integração organizacional, pois traria um elemento de extrema importância para o negócio: a avaliação e satisfação do cliente. Segundo Kotler (1998), alguns departamentos da organização (produção, finanças, P & D, recursos humanos, etc.) acreditam que o marketing deveria ser somente mais um setor, encarregado da comunicação e comercialização do produto. Há, porém, aqueles que defendem que o marketing seja um intermediário entre o mercado e a organização.

2.5.1 Atendimento bancário

As instituições bancárias observam que através da gestão das reclamações dos clientes e usuários, como um dos mais eficazes e fáceis métodos de melhorar o padrão da qualidade propiciado aos clientes e, por outro lado, é uma ferramenta poderosa capaz de aferir e gerenciar, de forma geral, a própria gestão da qualidade, principalmente se considerar o seu baixo custo e alto benefício.

Estrategicamente, as administrações dos bancos devem analisar toda esta problemática e criar opções viáveis, isto é, criar suas próprias instituições de gestão de recursos ou caminhar no sentido de realizar parcerias com as instituições independentes, maximizando as vantagens para ambos e para os clientes.

Ouvir os clientes, cuidar das suas reclamações e/ou sugestões, torna-se um aspecto de fundamental importância no desenvolvimento da qualidade estratégica, onde o foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes, ouvindo-os e mantendo-os plenamente satisfeitos com os serviços prestados.

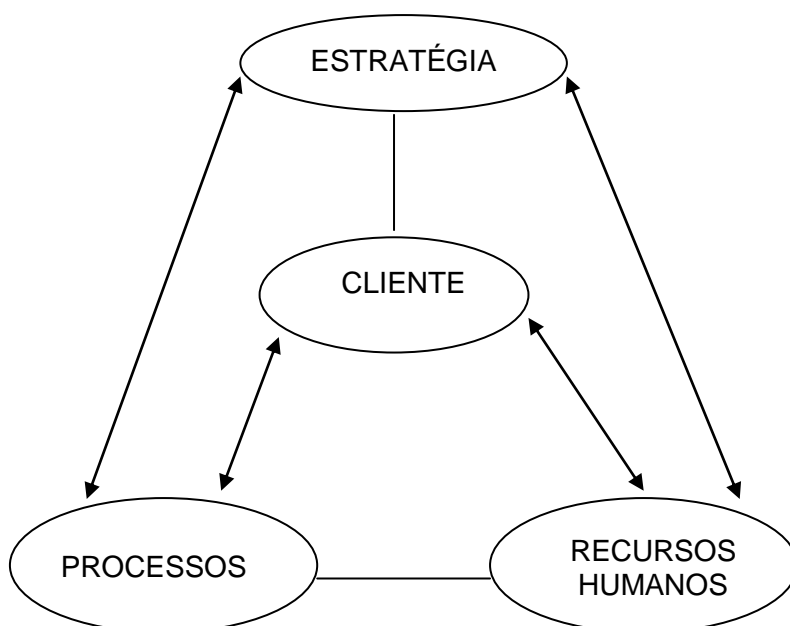
Desta forma, a qualidade estratégica implica visão operacional do negócio e visão da organização (banco) como um todo e deve objetivar a excelência na prestação de serviços. Segundo a FEBRABAN (2013), a conceituação da qualidade para uma empresa bancária abrange seis dimensões:

- **Tangível:** é sua aparência física nas facilidades apresentadas, nos equipamentos, na força de trabalho e nos materiais de comunicação;
- **Confiabilidade:** é a habilidade e capacidade para desempenhar o serviço prometido de forma segura e precisa;
- **Resposta rápida:** prontidão para ajudar os clientes e fornecer serviços rapidamente;

- **Garantia:** o conhecimento e cortesia da força de trabalho e suas habilidades transmitem segurança e confiança;
- **Valor:** quanto o cliente está disposto a pagar, considerando o composto: atributos do produto, imagem e relacionamento do banco.

A seguir apresenta-se a Figura 2, destacando o foco da qualidade na atividade bancária.

Figura 2 – Foco da qualidade na atividade bancária



Fonte: Reis (1998, p.7).

Na figura acima, verifica-se a importância em focalizar o cliente em uma gestão bancária, onde as estratégias, processos e os recursos humanos de uma instituição bancária estão direcionados para gerar a satisfação e um bom atendimento ao cliente.

3. ORGANIZAÇÃO

A origem no Brasil dos principais bancos ocorreu antes de 1945, devido a baixas nas barreiras a entrada dos brasileiros. Na época exigia-se pouco Capital e a tecnologia bancária era acessível. Nos anos 50, houve a solidificação das posições brasileiras, mostrando pouco a pouco o seu potencial.

Em 31 de dezembro de 1964 foi criada a Lei 4.595/64, denominada Lei da Reforma Bancária. Definindo as políticas monetárias, bancárias e creditícias e a criação do Conselho Monetário Nacional.

O Manual de Normas e Instituições (MNI), preparado e editado pelo Banco Central, defini um agrupamento das Instituições Financeiras segundo a peculiaridade de suas funções de crédito:

Instituições de Crédito a Curto Prazo	Bancos Comerciais, Caixa Econômica, Bancos Cooperativos / Cooperativas de Crédito, Bancos Múltiplos com Carteira Comercial.
Instituições de Crédito de Médio e Longo Prazos	Bancos de Desenvolvimento, Bancos de Investimento, Caixa Econômica, Bancos Múltiplos com Carteira de Investimento e Desenvolvimento, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor, Agências de Fomento
Instituições de Crédito e Financiamento de Bens de Consumo Duráveis	Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento - Financeiras, Caixa Econômica, Bancos Múltiplos com Carteira de Aceite
Instituições de Crédito Imobiliário	Caixa Econômica Federal, Associações de Poupança e Empréstimos, Sociedades de Crédito Imobiliário, Companhias Hipotecárias, Bancos Múltiplos com Carteira Imobiliária
Instituições de Intermediação no Mercado de Capitais	Sociedades Corretoras - CCVM, Sociedades Distribuidoras - DTVM, Bancos de Investimento, Agentes Autônomos de Investimentos
Instituições de Seguro e Capitalização	Seguradoras, Corretoras de Seguros, Entidades Abertas de Previdência Complementar, Entidades Fechadas de Previdência Complementar, Sociedades de Capitalização
Instituições de Arrendamento Mercantil - Leasing	Sociedades de Arrendamento Mercantil, Bancos Múltiplos com Carteira de Arrendamento Mercantil

Segundo Fortuna (2010, p.143), existe uma classificação informal dos bancos (1) e uma segmentação conforme sua atuação (2):

- **Bancos de Negócio:** se dedicam a intermediação de grandes operações, tradicionalmente conhecidas como de engenharia financeira;
- **Bancos de Atacado:** trabalham com poucos e grandes cliente;
- **Bancos de Varejo:** trabalham com grande público, muitos clientes, independente de tamanho;

- **Bancos de Nicho:** trabalham apenas um segmento específico do mercado;
- **Corporate Bank:** dá atendimento a grandes empresas e, algumas vezes, até a bancos de menor porte. Podem segmentar as empresas de porte médio, dentro do conceito de middle market;
- **Private bank:** fornecem atendimento a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio;
- **Personal bank:** presta atendimento a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda, pequenas e médias empresas.

Atualmente não é apenas a captação e empréstimo de dinheiro que caracteriza as Instituições Bancárias, a prestação de serviços também alavanca a expansão do sistema financeiro.

Existe uma enorme variedade de produtos disponíveis, diferenciados em cada desembolso no seu prazo, taxa, formas de pagamento e garantias.

Apresentaremos os produtos mais contratados e que farão parte do sistema operacional que será desenvolvido:

Empréstimo Rotativo:

1. **Cheque Especial:** Abre-se um limite de crédito que é utilizado quando o cliente não possui saldo disponível em conta corrente. Na existência de recurso, o limite de crédito é automaticamente recomposto.

2. **Conta Garantida:** Limite de crédito contratado e conforme necessidade do cliente o recurso é transferido para a conta corrente, e no seu aviso ocorre a amortização utilizando saldo disponível em conta corrente.

Os juros destes dois produtos Rotativos são calculados diariamente sobre o saldo devedor e cobrados, normalmente, no 1o dia útil do mês subsequente.

Capital de Giro: Utilizado pelas empresas para atender sua necessidade de Giro. Estabelece, a partir do contrato: valor, prazo, forma de pagamento, taxa e garantias. As garantias vinculadas ao contrato podem ser: aval, duplicatas, hipoteca, veículos, aplicações financeiras. A garantia utilizada interfere na taxa de juros, podendo ser maior com garantia aval e menor quando utilizada uma garantia real.

Desconto de títulos: é a antecipação da carteira de recebíveis do cliente, que transfere ao banco o risco de recebimento a prazo. Para evitar a inadimplência, o banco realiza uma análise da qualidade dos títulos de cada antecipação.

Crédito Rural: destinado a atividades agropecuárias, constituídas em forma de Cédula, tendo validade contra terceiros quando registrada em Cartório de Registro de Imóveis. Segundo Fortuna (2010, p. 242) pode ser:

1. Cédula Rural Pignoratícia - CRP: é um título de crédito lastreado em garantia real, representada por penhor rural ou mercantil.

2. Cédula Rural Hipotecária - CRH: é lastreada em garantia real, representada por hipoteca de imóveis.

3. Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária - CRPH: é garantida por penhor e por hipoteca.

4. Nota de Crédito Rural - NCR: não serve de garantia real.

Leasing: também conhecido como arrendamento mercantil, é quando o dono do bem concede a utilização do mesmo a um terceiro, por um prazo determinado.

5. ACC/ ACE: Financiamento concedido aos exportadores na fase pré (ACC) e pós-embarque (ACE) com o objetivo de financiar as etapas do processo de exportação.

6. *Finimp* (Financiamento à Importação): financiamento em moeda estrangeira à importação brasileira de bens provenientes do exterior, em que o fornecedor internacional recebe o pagamento no vencimento acordado previamente (à vista ou a prazo). Desta forma, o importador obtém o prazo maior para liquidação de suas obrigações e maior flexibilidade em relação ao seu fluxo de caixa.

7. *Carta de Crédito*: Instrumento de garantia internacional emitido pela Instituição Financeira ou Cayman por ordem do Importador com o objetivo de assegurar o pagamento a um Beneficiário (Exportador) desde que este último apresente todos os documentos estipulados na Carta de Crédito e de acordo com os termos e condições estabelecidas na mesma. As Cartas de Crédito são irrevogáveis e, portanto, não podem ser canceladas sem a prévia concordância do Banco Emissor, do Banco Confirmador, se houver, e do Beneficiário.

8. *Derivativos*: Swap significa troca ou permuta, mecanismo contra a flutuação das taxas de juros. Segundo Fortuna (2010, p. 368), são definidas as modalidades de hedge praticadas:

8.1 Swap de taxa de juros - operação em que as contrapartes se comprometem a trocar por um período de tempo predeterminado os pagamentos de juros que tenham como base taxas de juro referenciais de natureza diferentes - fixas para variáveis, e vice-versa - sobre um valor principal de referencia.

8.2. Cap de taxa de juro - operação em que uma parte se compromete a efetuar pagamentos a outra parte, em períodos predeterminados, calculados sobre um valor principal de referência, sempre que uma determinada taxa de juro exceder um nível máximo predefinido.

8.3. Floor de taxa de juro - operação em que uma parte se compromete a efetuar pagamentos à outra parte, em períodos predeterminados, calculados sobre um valor principal de referência, sempre que uma determinada taxa de juro estiver abaixo de um nível mínimo predefinido.

8.4. Collar de taxa de juro - operação combinada de um cap e um floor em que as contrapartes se comprometem a efetuar pagamentos uma à outra, em períodos predeterminados, calculados sobre um valor principal de referência, sempre que uma determinada taxa de juro referencial exceder um nível máximo ou estiver abaixo de um nível mínimo predefinidos.

4. ANÁLISE

4.1 SETOR: MEIOS - FUNÇÃO: ANALISTA OPERACIONAL

Atividades: Acompanhamento das operações financeiras, a partir da sua contratação até a finalização do processo. Esta área tem a função de monitorar todo o processo para que o cliente tenha com agilidade o seu contrato para assinatura dos responsáveis e que o recurso seja disponibilizado em conta corrente para sua utilização.

Estão lotados em Regionais, no caso deste estudo, localizados em Curitiba e os Gerentes Comerciais, os pares dos Analistas Operacionais, estão localizados em Curitiba, Maringá e Foz do Iguaçu. São os Gerentes Comerciais que entram em contato com os clientes na negociação das operações.

Toda a operacionalização dos processos é realizada pela área Operacional que está localizada em São Paulo, que atende todas as Regionais. Os Analistas Operacionais não tem ação operacional em nenhuma das atividades exercidas pelos analistas: emissão de contrato, abono das assinaturas, e liberação do recurso em conta corrente.

O cliente tem contato direto com os Gerentes Comerciais para a negociação dos contratos e com os Analistas Operacionais para posicionamento dos contratos e acompanhamento do seu retorno (via assinada e via original).

A melhoria deve ocorrer no processo realizado pelos analistas operacionais, que ocorrendo erro neste fluxo a perda é significativa, podem ocasionar as seguintes consequências:

- Desgaste no relacionamento com o cliente que constantemente entra em contato com os Gerentes Comerciais e Operacionais solicitando posição do contrato, principalmente dos responsáveis pela assinatura que ficam na espera do mesmo;
- Possibilidade de cancelamento do contrato devido ao atraso, pois não haverá tempo hábil para utilização do recurso;
- Reenvio para regularização ao cliente de contratos com erro de emissão.
- Documentação original recebida com pendência e posterior envio a área de guarda;

- Existência de prazo, a partir da data de liberação do contrato, para o recebimento das vias originais pela área de guarda. Caso haja alguma pendência, é efetuado o bloqueio para novas operações até sua pendência seja regularizada.

4.2 FLUXO

Segue a figura abaixo, demonstrando o fluxo das áreas funcionais em uma análise operacional:

Figura 3 – Fluxo operacional



a) Descrição das áreas

- Garantia: Análise dos limites disponíveis de cada cliente, verificação da garantia cadastrada em cada operação.
- Formalização: Emissão do contrato.
- Conferência de Poderes: análise das assinaturas, verificação dos poderes de cada representante.
- Processamento: desembolso do recurso de cada operação.
- Controle de Contratos Liberados: recepção e arquivamento dos contratos originais.

b) Mapeamento de um sistema de informação para a Gestão Operacional

Analisando as limitações, buscou implementar um fluxo por meio do programa, elaborado para ser utilizado internamente pelos funcionários da gerência operacional localizados em Curitiba, Maringá e Foz do Iguaçu.

Visando atender este objetivo, serão realizadas as seguintes atividades:

- Levantamento das especificações e requisitos do novo sistema, por meio de informações levantadas em conjunto com os operadores;
- Desenvolvimento do programa;
- Implementação de versão para testes, para que os usuários tenham maior contato com o sistema, identificando as principais dúvidas;
- Propor ações de melhorias para sanar as dúvidas;
- Análise e implantação da versão final do sistema, para que os usuários cadastrem seus mapeamentos;
- Finalização e análise dos resultados obtidos.

5. PROPOSTA

A partir da apresentação da área, destacam-se os pontos críticos do processo:

- Dificuldade na comunicação das áreas, utiliza-se apenas caixas de emails departamentais para a solicitação do status das operações;
- Falta de acompanhamento das operações por parte dos Analistas Operacionais;
- Erro na análise das garantias disponíveis para cada operação;
- Erro na emissão dos contratos;
- Acompanhamento do retorno das vias originais por parte do cliente;
- Verificação prévia da documentação original enviada a área de guarda;
- Falta de acompanhamento desde a saída do contrato original da Regional até o arquivo na área responsável em São Paulo;
- Acompanhamento do Registro das operações.

Como proposta de planilha remota com a identificação do cliente e operação com o status para a visualização de todas as áreas envolvidas:

Quadro 1 – Planilha proposta para análise operacional

NÚMERO OPERAÇÃO	CNPJ	CLIENTE	ORIGEM	PRODUTO	DATA INICIO	DATA VENCIMENTO	MOEDA	VALOR	NÚMERO CONTRATO	DOCUMENTO FORMALIZADOS	STATUS DOCUMENTOS RECEBIDOS	GARANTIA	STATUS REGISTRO	DATA DE BLOQUEIO	BLOQUEADO	STATUS OPERAÇÃO
123456	11.111.111/0001-11	TRANSPORTE LTDA	ATIVOS	CAPITAL DE GIRO	01/01/2013	01/01/2014	BRL	100.000	277080	-Cédula de Crédito Bancário	em espera	-aval	em espera	01/02/2013	Não	Finalizado

Descrição da Planilha:

1. Número da Operação: identificação interna da operação, seguindo uma ordem de numeração crescente.
2. CNPJ: identificação da empresa
3. Cliente: identificação da empresa
4. Origem: tipo da operação, podendo ser: Ativos, Comex, Derivativos.
5. Produto
6. Data de Início: data em que a operação será desembolsada
7. Data de Vencimento: data em que a operação será liquidada
8. Moeda: Real – BRL; Dólar – USD; Euro – EUR
9. Valor
10. Número do Contrato: identificação externa do contrato
11. Documentos Formalizados:

Na fase de formalização o analista lista os tipos de documentos enviados ao cliente:

- Cédula de Crédito
- Aditamento da Cédula de Crédito
- Instrumento de Garantia
- Solicitação de Desembolso
- Nota Promissória
- Nota de Crédito
- Declaração
- Laudo de Vistoria
- Laudo de Avaliação
- Seguro
- Nota Fiscal
- Proposta / orçamento

12. Status dos Documentos Recebidos:

Na fase de recebimento dos contratos originais, o analista lista os documentos recebidos, se existe alguma pendência é neste campo que ocorre a descrição, ocorre novamente à verificação das assinaturas dos contratos.

Caso a garantia seja Aval, o contrato é encaminhado à assinatura da Instituição e a área de arquivo.

Após a conferência do contrato recebido e a reanálise das assinaturas, a documentação é enviada a área responsável pelo acompanhamento do registro. Com os status abaixo, é especificado a pendência de cada operação.

1. Erro na emissão do contrato: o Analista Operacional solicita a área de Emissão a correção e é realizado o reenvio ao cliente para novas assinaturas.
2. Pendência na documentação enviada: Nota Fiscal Ilegível; Laudo de avaliação/ Vistoria preenchido com dados incorretos; Falta de assinatura no contrato; Ausência de rubricas nas páginas dos contratos; Contratos enviados com páginas ilegíveis.

13. Garantia: Informação da garantia dada na operação:

- Aval
- Duplicatas
- Veículos
- Aplicação
- Mercadoria em estoque
- Hipoteca

14. Status do Registro:

Apenas as operações com garantia Aval não são encaminhadas a registro.

1. Recebimento da documentação: organização da documentação recebida, para as garantias é necessário que as vias estejam com as assinaturas com Reconhecimento de Firma e uma cópia autenticada do Contrato Social da empresa (exigência feita pelos cartórios para registro do contrato).

Com os status abaixo, é especificado a pendência de cada operação.

- 1.1. Falta de reconhecimento de firma nas assinaturas
- 1.2. Falta do envio da documentação societária
2. Em registro: aguardando retorno do cartório.
 - 2.1. Exigência do cartório para a inclusão de mais informações ao contrato (número do contrato; endereço / matrícula do local de armazenagem da garantia; procuração dos representantes que assinaram o contrato; envio de mais vias assinadas dos

contratos, caso o cartório retenha a via e tenha a necessidade do envio para mais de um contrato).

3. Registrado: documento recebido e enviado a arquivo.

15. Data de Bloqueio: como forma de resguardar a Instituição para que o retorno do contrato seja feito de forma rápida, dentro de 30 dias após a data de desembolso, é estipulado um prazo que a partir desta data o cliente está bloqueado para a contratação de novas operações. Assim que a pendência é regularizada, o bloqueio é eliminado.

16. Bloqueado:

- Sim
- Não

17. Status da Operação:

Neste campo é importante que quando mesmo for atualizado, informar a data de hora da inclusão da informação.

1. Em andamento
2. Em fase de Emissão
3. Em fase de verificação das assinaturas
4. Em fase de liberação
5. Finalizada

A partir desta planilha qualquer funcionário que o cliente contatar para informações sobre seu contrato terá o retorno de maneira imediata.

O status seguirá a seguinte tabela:

Status -

1. Em fase de cotação (taxa)
2. Em fase de verificação de limite e disponibilidade de garantia
3. Em fase de emissão do contrato
4. Em fase de verificação das assinaturas
5. Em fase de liberação

6. CONCLUSÃO

Realizado o presente trabalho, verificou-se a importância para uma instituição bancária, o acompanhamento dos processos operacionais, visando proporcionar maior segurança destes processos, evitando falhas operacionais e custos onerosos às áreas envolvidas.

O problema de pesquisa foi abordado visando responder como implementar melhor alinhamento e dinamismo no processo de atendimento operacional da Regional Curitiba de uma instituição financeira com sede localizada em São Paulo.

Desta forma, abordou-se as etapas dos processos operacionais, buscando melhor identificar os pontos críticos do processo que podem atrasar sua finalização. Sendo assim, foi proposto um novo sistema desenvolvido por meio de planilha eletrônica, visando alinhar as áreas parceiras, desenvolvendo mecanismos que possam alertar quando ocorrerem erros no processo, otimizando assim o fluxo operacional das informações.

Como resultados, torna-se possível verificar que a planilha proposta contribuirá para melhor estabelecer prazos para as etapas no fluxo de arquivamento das operações, contemplando todas as referidas etapas deste fluxo, identificando a necessidade de um gerenciamento de informações e otimização dos processos.

Apresentou-se uma proposta de planilha remota para análise operacional, identificando o cliente, operação e status para a visualização de todas as áreas envolvidas. A planilha proposta disponibilizará maior alinhamento e comunicação entre as áreas, bem como o acompanhamento dos registros das operações.

A planilha proposta permite inserir e atualizar as informações para análise operacional dos contratos em uma instituição bancária. Sendo assim, a planilha estará auxiliando a organização no alcance da otimização dos processos, visando ampliar os resultados de forma competitiva, utilizando informações provenientes dos sistemas de informações utilizados. De um ponto de vista do controle gerencial, disponibilizará a elaboração e emissão de relatórios que proporcionam suporte às etapas de planejamento, execução e controle das atividades operacionais, por meio de um elo de comunicação vital e bidirecional das metas e objetivos da instituição financeira para que possam atingir à melhor tomada de decisões, e colaborar para otimizar os resultados da empresa.

Por fim, a planilha proposta proporcionará como resultado, a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial e operacional.

REFERÊNCIAS

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bacen.gov.br>. Acesso em : 12 jul. 2013.

CAMPOS, V. F. **TQC no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Cristhiano Ottoni, 1992.

FEBRABAN. **Posição da entidade**: dados gerais gestão bancária. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em 11 jul. 2013.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 16 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 17 ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FUENTES, J. R.; GUZMÁN M C. **Análise da indústria bancária**. Chile, 2002.

FURLANI, J. R. A. **Como funciona o Sistema Financeiro Nacional**. Programa de Educação Financeira. Brasília, abr. 2008

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, J. D. **indicadores de performance bancária**: análise de vulnerabilidade do sistema financeiro brasileiro em 1995 e 2002. Dissertação. Brasília, 2002.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RUDGE, L. F. **Mercado de capitais**. Belo Horizonte: CNBV, 1998.

SANTOS, J. E. **Mercado financeiro brasileiro: instituições e instrumentos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SHINGO, S. **O Sistema de Troca Rápida de Ferramentas.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2000.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 1996.