

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MYLENA CRISTINA PEREDA

AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO – COOPERATIVA
SICOOB SUL

CURITIBA

2025

MYLENA CRISTINA PEREDA

AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS PARA ANÁLISE DE CRÉDITO –
COOPERATIVA SICOOB SUL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas, Setor de Sociais Aplicadas Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA 2025

ABSTRACT

This work aims to present a proposal to implement process automation in the Sicoob Sul credit union, through the adoption of technologies and methodologies assessed and scientifically proven through academic materials, in addition to technical analyses and knowledge sharing of those involved in this work. Among the expectations, we can mention the contribution to increasing the satisfaction of members, improving corporate performance, and expanding the development of employees involved in granting credit to members.

Keywords: Automation. Processes. Continuous Improvement. Credit.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de implementação da automação de processos na cooperativa de crédito Sicoob Sul, por meio da adoção de tecnologias e metodologias avaliadas e cientificamente comprovadas em materiais acadêmicos, além de análises técnicas e do compartilhamento de conhecimento dos envolvidos neste trabalho. Entre as expectativas, podemos mencionar a contribuição para o aumento da satisfação dos cooperados, a melhoria do desempenho corporativo e a ampliação do desenvolvimento dos colaboradores envolvidos na concessão de crédito aos cooperados.

Palavras-chave: Automação. Processos. Melhoria Contínua. Crédito.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	10
2 DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	11
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	13
3.1.1 Plano de Implementação	14
3.1.2 Recursos	15
3.1.3 Viabilidade Econômico – financeira	15
3.1.4 Resultados esperados.....	16
3.1.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas	17
4 CONCLUSÃO	18
5 REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

As cooperativas desempenham um papel essencial no desenvolvimento econômico, principalmente quando falamos em cooperativas de crédito e em especial nas regiões onde o acesso ao sistema financeiro tradicional é mais restrito. A proposta cooperativa, baseada na união de esforços e na divisão de resultados, tem se consolidado como uma alternativa viável para o atendimento de diferentes públicos, como pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais. Contudo, apesar do crescimento do setor, diversos desafios ainda afetam a eficiência e a satisfação dos cooperados, especialmente no que diz respeito à análise de crédito.

A agilidade na disponibilização de crédito é fundamental para atender às necessidades específicas dos cooperados além de proporcionar uma experiência mais próxima ao que o mercado bancário oferece hoje. No entanto, um dos principais entraves observados está relacionado à dificuldade em utilizar os recursos financeiros no momento oportuno. Isso se deve, em grande parte, à falta de automação nos processos internos de análise de crédito (Venkatraman, 1994). A ausência de sistemas automatizados pode gerar atrasos na liberação de recursos, impactando negativamente o planejamento dos cooperados, sobretudo em situações em que a rapidez na obtenção do crédito é essencial, como a compra de insumos agrícolas em períodos sazonais ou a quitação de dívidas empresariais para evitar prejuízos (Davenport, 2018).

Esse contexto é particularmente preocupante quando se considera o perfil heterogêneo dos cooperados. Pessoas físicas podem buscar crédito para consumo ou projetos pessoais, empresas precisam de capital de giro para manter a sustentabilidade financeira, e os produtores rurais dependem de crédito para plantar, colher e comercializar seus produtos. Cada um desses públicos possui demandas específicas de tempo e valor, o que exige das cooperativas um processo de crédito ágil, eficiente e personalizado. No entanto, a falta de automatização muitas vezes resulta em processos manuais que aumentam o tempo de resposta, comprometendo a competitividade da instituição e a satisfação dos cooperados. Por isso, Assaf Neto (2012, p. 315) argumenta que

sistemas automatizados de crédito possibilitam decisões mais rápidas, com base em modelos estatísticos e históricos de comportamento, aumentando a segurança das operações.

É necessário compreender como a falta de automação no processo de análise de crédito afeta o uso eficiente dos recursos pelos cooperados e quais são os impactos diretos na sua

tomada de decisão financeira. A pesquisa terá como foco uma cooperativa de crédito que oferece serviços a pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais, analisando os gargalos operacionais e as oportunidades de melhoria com o uso de ferramentas automatizadas. Além disso, serão discutidas as vantagens que a automação pode trazer, tanto em termos de redução de custos operacionais quanto na melhoria da experiência dos cooperados, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades do mercado atual.

Assim, é notável a relevância do tema em um cenário de crescente competitividade e inovação no setor financeiro. A adoção de soluções tecnológicas é cada vez mais necessária para que as cooperativas de crédito possam se manter competitivas e continuar cumprindo sua missão de atender às necessidades dos cooperados de forma eficiente e sustentável. A partir da análise dos desafios e das oportunidades identificadas, espera-se contribuir com sugestões práticas para a modernização dos processos de análise de crédito e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho da cooperativa e da satisfação de seus cooperados.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Identificar e automatizar os processos manuais realizados pela área de análise e concessão de crédito no Sicoob Sul que se mostrarem viáveis.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar a automação dos processos de análise e concessão de crédito no Sicoob Sul:

- Mapear os processos manuais atuais – Identificar todas as etapas envolvidas na análise e concessão de crédito, desde a solicitação até a liberação dos recursos, destacando gargalos e atividades repetitivas.
- Analisar a viabilidade da automação – Avaliar quais processos podem ser automatizados de forma eficiente, considerando custos, benefícios, impacto nos cooperados e conformidade regulatória.
- Definir requisitos técnicos e operacionais – Estabelecer os parâmetros para implementação da automação, incluindo integrações com sistemas existentes, segurança da informação e conformidade com normas do setor financeiro.

- Implementar RPA para otimização de processos – Desenvolver e testar soluções de automação para reduzir o tempo de análise de crédito, aumentar a precisão das avaliações e minimizar erros operacionais.
- Capacitar os colaboradores para a nova metodologia – Oferecer treinamentos e suporte contínuo para que a equipe de análise de crédito utilize as ferramentas automatizadas de forma eficiente.
- Monitorar e avaliar os impactos da automação – Acompanhar indicadores de desempenho, como tempo médio de análise, taxa de erro e satisfação dos cooperados, ajustando os processos conforme necessário.
- Garantir a sustentabilidade e evolução do sistema – Desenvolver um plano contínuo de aprimoramento e atualização da automação, garantindo que as soluções implementadas acompanhem as mudanças no mercado e nas necessidades dos cooperados.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A automação de processos é uma estratégia essencial para melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e oferecer uma experiência mais ágil e satisfatória aos seus clientes. No contexto do Sicoob Sul, que opera com crédito comercial para pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais, a modernização dos processos manuais na área de análise e concessão de crédito torna-se imprescindível para garantir a competitividade e o atendimento eficiente das demandas dos cooperados. Por isso, a automação de processos no setor financeiro

reduz erros, aumenta a produtividade e melhora a experiência do cliente, tornando-se essencial em um mercado cada vez mais digital e competitivo (DAVENPORT; RONANKAMP, 2016, p. 28).

Atualmente, os processos manuais utilizados na análise de crédito podem gerar gargalos que comprometem a agilidade necessária para que os cooperados utilizem os recursos no momento oportuno. Esse atraso é particularmente problemático em situações em que o tempo é um fator crítico, como no financiamento de safras ou na obtenção de capital de giro para empresas em momentos de oscilação econômica. A ineficiência pode resultar em oportunidades perdidas e insatisfação dos cooperados, colocando em risco tanto o crescimento das operações quanto a fidelização dos associados.

Diante desse cenário, o objetivo de identificar e automatizar os processos manuais realizados pela área de análise e concessão de crédito no Sicoob Sul apresenta-se como uma

iniciativa estratégica. A automação permite reduzir o tempo de resposta das análises, diminuir a margem de erro humano, garantir maior padronização e transparência nas decisões e liberar a equipe para se concentrar em tarefas de maior valor agregado, como o relacionamento consultivo com os cooperados.

Além disso, a identificação precisa dos processos que podem ser automatizados possibilita uma implementação gradual e sustentável da tecnologia, evitando custos excessivos ou mudanças abruptas que poderiam impactar negativamente a operação da cooperativa. É essencial que a automação respeite a realidade da instituição, sendo aplicada de forma viável e alinhada aos seus objetivos de médio e longo prazo. Assim, a transição do modelo manual para o automatizado poderá ocorrer de forma estruturada, sem comprometer a qualidade do atendimento e a confiança dos cooperados. Silva (1988, p. 92) corrobora afirmando que a

digitalização das cooperativas financeiras deve ir além da adoção de tecnologias: é uma transformação estratégica que envolve cultura organizacional, processos e modelo de negócios.

2 DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Cooperativa de Crédito Sicoob Sul foi fundada em 2002, a partir da iniciativa de estabelecer uma cooperativa de crédito na capital do Paraná, inicialmente ficou instalada dentro da Associação Comercial do Paraná (ACP). No dia 10 de novembro de 2003, foi inaugurada a primeira agência, e desde então a cooperativa tem expandido sua presença, contando atualmente com mais de 40 agências físicas e um ponto de atendimento digital. Está presente na capital, Curitiba, em municípios da Região Metropolitana, nos Campos Gerais e em Florianópolis, Santa Catarina.

O portfólio da Sicoob Sul inclui uma ampla gama de produtos e serviços, como diferentes modalidades de crédito voltadas para pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais, além de opções de investimentos, câmbio, consórcios e seguros, bem como outras soluções financeiras.

Nos últimos anos, a cooperativa tem avançado em seu desenvolvimento, apresentando resultados financeiros, sociais e tecnológicos em constante crescimento. Esse desempenho tem colocado o Sicoob Sul como um exemplo para outras cooperativas no Brasil, que buscam compartilhar e adotar boas práticas.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Iniciamos o diagnóstico por meio de uma reunião com os membros da equipe, cujo foco era identificar uma problemática a ser solucionada na Cooperativa de Crédito Sicoob Sul. Durante a discussão, constatamos que mais de 50% das reclamações recebidas nos canais de ouvidoria estão relacionadas à insatisfação dos cooperados quanto à concessão de crédito e ao tempo que precisam aguardar para receber um retorno efetivo sobre suas solicitações. Procuramos os responsáveis pelos pontos de atendimento, pois hoje são nossos representantes diretos frente ao cooperado visando uma estimativa de quanto tempo é necessário para realizar um processo de concessão de crédito de “ponta a ponta”, tratando desde a abertura da conta corrente até a liberação do valor. Foi possível estabelecer, através da verificação de 20 casos, o prazo médio de 30 dias. Um número alarmante, frente a dinâmica do mercado financeiro atual, onde em diversas instituições é possível realizar o processo completo dentro de dois dias.

Observamos que as principais questões levantadas são a demora na liberação do crédito e o prolongado processo de análise de crédito. Essa lentidão decorre da necessidade de avaliar diversos dados, da ausência de automação na coleta de informações e da busca por assegurar um nível de confiança quanto à capacidade do cooperado de cumprir com a liberação e pagamento do crédito solicitado.

Diante dessa problemática, utilizamos a ferramenta Canvas para organizar ideias e informações, a fim de elaborar este projeto de maneira aplicável em nossa Cultura e dia a dia, direcionando principalmente para a automação dos processos, por tratar-se de uma realidade interna que não envolve a complexidade, por exemplo, de um impacto cultural nos colaboradores

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta apresentada neste trabalho surgiu a partir da observação de uma dificuldade recorrente enfrentada por muitos cooperados tomadores de crédito, o tempo entre o pedido e a liberação do recurso financeiro tem impacto direto na experiência do cooperado, por vezes podendo inviabilizar a utilização do crédito no momento em que ele mais precisa, se considerarmos que uma das finalidades de uma cooperativa de crédito é justamente oferecer soluções financeiras ágeis e acessíveis aos seus associados, percebeu-se que essa lentidão no processo poderia comprometer a missão institucional da cooperativa e afetar negativamente a percepção de valor por parte dos cooperados.

Para entender melhor os gargalos existentes, foi necessário fazer uma análise cuidadosa dos processos internos relacionados à concessão de crédito, observou-se que diversas etapas ainda são realizadas manualmente, o que não apenas consome tempo, mas também aumenta a probabilidade de erros operacionais, essa constatação levou à reflexão sobre a necessidade de modernização dos fluxos de trabalho, buscando uma solução que proporcionasse mais agilidade, precisão e eficiência, sem comprometer o controle e a segurança das informações a partir disso, começou a ser desenhada uma proposta que incorporasse a automação desses processos por meio da tecnologia Robotic Process Automation (RPA), que se mostra cada vez mais presente em instituições financeiras e cooperativas de crédito que desejam se manter competitivas e inovadoras.

A construção da proposta também levou em consideração os benefícios que essa mudança pode trazer para os três principais públicos envolvidos no processo: os cooperados, que terão uma resposta mais rápida às suas demandas de crédito; os colaboradores, que poderão direcionar seus esforços a atividades mais analíticas e estratégicas, reduzindo a sobrecarga de tarefas repetitivas; e a própria cooperativa, que poderá alcançar ganhos operacionais importantes e, com isso, melhorar seus indicadores de eficiência e satisfação. Além disso, durante os estudos de viabilidade da proposta, foram avaliados os recursos tecnológicos disponíveis, a aderência às normas e políticas internas e externas, e o cuidado necessário com a proteção dos dados pessoais e financeiros dos cooperados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tais conjuntos de reflexões e análises corroboraram como base sólida para o desenvolvimento da proposta técnica que será detalhada nas próximas seções.

3.1.1 Plano de Implementação

A implementação deste projeto seguirá um cronograma estruturado em fases, garantindo que cada etapa seja executada de maneira eficiente e alinhada aos objetivos estabelecidos. O planejamento detalhado contempla os recursos necessários, prazos e responsabilidades dos envolvidos.

A implementação será dividida em quatro fases principais para garantir a transição gradual e eficiente:

Fase 1: Planejamento e Aquisição (0 - 2 meses)

- Definição dos requisitos do software de automação (Semana 1-2)
- Pesquisa e seleção do fornecedor do software (Semana 3-4)
- Aquisição do software e licenciamento (Mês 2)
- Locação de servidores necessários para a operação (Mês 2)

Fase 2: Infraestrutura e Capacitação (3 - 4 meses)

- Instalação do software nos servidores da cooperativa (Mês 3)
- Configuração do ambiente de testes (Mês 3)
- Aquisição de computadores para suporte operacional (Mês 3)
- Treinamento da equipe de análise de crédito no novo sistema (Mês 4)

Fase 3: Testes e Ajustes (5 - 6 meses)

- Testes internos com simulação de análises de crédito (Mês 5)
- Ajustes e otimizações conforme os resultados dos testes (Mês 5)
- Integração do software com os sistemas atuais da cooperativa (Mês 6)
- Revisão final dos processos e capacitação adicional, (Mês 6)

Fase 4: Implementação e Monitoramento (7 - 12 meses)

- Implementação gradual da solução em produção (Mês 7)
- Monitoramento contínuo e suporte técnico para ajustes (Mês 8 em diante)
- Reuniões periódicas para revisão de processos e feedbacks (Mensalmente)
- Avaliação dos indicadores de sucesso e retorno sobre investimento (Mês 12).

3.1.2 Recursos

QUADRO 1 – RECURSOS DO PROJETO

RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO
Aquisição do software
Aluguel de servidores
Contratação de colaborador especializado em Business Process Management Suite (BPMS)
Treinamento da equipe de análise de crédito
Computadores
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO
Suporte técnico
Reuniões para revisão de processos
Licença dos softwares

FONTE: O autor (2025).

3.1.3 Viabilidade Econômico – financeira

QUADRO 2 – VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os cooperados tomadores de crédito encontram desafios para utilizar os recursos de forma oportuna, em razão da ausência de automação nos processos de análise de crédito.			Elaborado em: 15/03/2025
SOLUÇÃO PROPOSTA: Automação dos processos manuais relacionados à análise e concessão de crédito.			
PRAZO DE ANÁLISE: 12 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES

Aquisição da Licença do Software para automação de processos R\$ 10.500,00	- Redução no tempo de aprovação e análise de crédito, permitindo que cooperados tenham acesso rápido ao recurso financeiro.	Manutenção e suporte técnico (240 horas): R\$12.000,00	- A implementação será feita em fases para garantir uma transição segura e sem impactos negativos para os cooperados e colaboradores.
Implementação do Banco de Dados (servidores + software): R\$ 15.000,00	- Maior satisfação dos cooperados, aumentando a fidelização e retenção.	Reuniões para revisão e adequação do processo (11 reuniões/8horas cada) R\$2.400,00	- Necessidade de avaliação contínua do desempenho do sistema e ajustes conforme necessários.
Mão de obra especializada para implementação do banco de dados (240 horas): R\$ 12.000,00	- Redução de riscos e inadimplência através de uma análise de crédito mais assertiva com o processamento de um volume maior de dados.		- Importância de garantir conformidade com legislação vigente (LGPD e regulações financeiras).
Mão de obra especializada para estruturação da automação (140 horas): R\$ 8.000,00	- Otimização do tempo dos colaboradores, permitindo foco em atividades estratégicas e aumento de performance.		
2 computadores com configuração específica para o desenvolvimento: R\$ 15.000,00	- Possibilidade de aumento da carteira de crédito devido à eficiência na concessão de empréstimos.		
Treinamento dos colaboradores para adaptação ao novo processo (8 horas): R\$ 300,00			
Manutenção e suporte técnico (240 horas): R\$12.000,00			

FONTE: O autor (2025).

Após analisarmos os investimentos, custos e receitas, confirmamos a viabilidade do projeto, que trará mais agilidade à concessão de crédito, reduzindo a espera dos cooperados e otimizando processos. Com um investimento total de R\$75.200,00, incluindo software, banco de dados e capacitação da equipe, a automação reduzirá riscos e permitirá que os colaboradores foquem em estratégias de crescimento. A implementação será gradual, com monitoramento contínuo, reforçando o compromisso do Sicoob Sul em oferecer um serviço mais ágil e eficiente aos cooperados.

3.1.4 Resultados esperados

Com a implementação esta solução esperamos que nota NPS da cooperativa, que é a nota onde os cooperados avaliam a possibilidade de indicar a cooperativa para outras pessoas na pesquisa de satisfação que é realizada periodicamente seja elevada gradativamente conforme os processos sejam automatizados, espera-se também um crescimento no volume de crédito

concedido bem como a redução do tempo levado para concessão do crédito, conseqüentemente também é esperado que o resultado contábil da cooperativa acompanhe a mesma crescente das operações concedidas.

3.1.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

Em nossa análise integrada das ações a serem realizadas para implementação e viabilidade da proposta, foram observados alguns riscos potenciais que podem comprometer desde a implementação até a manutenção da proposta, dentre eles podemos listar:

- A Diretoria Executiva e/ou o Conselho de Administração não aprovar a implantação da proposta: Será apresentado o plano de viabilidade estrutura e técnica, bem como os benefícios esperados com a implementação da solução em comparação com o cenário atual.
- Falta de acompanhamento gerencial das propostas liberadas elevando a inadimplência: Será realizado reuniões periódicas com os gerentes e enviado relatórios gerenciais para acompanhamento das liberações e fortalecimento do relacionamento junto ao cooperado.
- Os colaboradores acharem que serão substituídos por máquinas e se desmotivarem: Será realizado reunião prévia com os colaboradores demonstrando que as ferramentas visam agilizar processos manuais e não substituirá o potencial intelectual dos colaboradores, neste sentido, não haverá desligamentos decorrentes da redução de processos, pois o objetivo é ampliar o volume de cooperados atendidos.
- Políticas e normativos internos e externos para implementação de softwares e manipulação de dados: Será utilizado apenas softwares e hardwares que estejam em consonâncias com os normativos e boas práticas em vigência.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo identificar e automatizar os processos manuais existentes na área de análise e concessão de crédito da cooperativa de crédito Sicoob Sul, visando não apenas a melhoria da eficiência operacional, mas também a elevação da satisfação dos cooperados e o fortalecimento da competitividade da cooperativa no mercado financeiro.

Ao longo da pesquisa, ficou claro que a automação dos processos pode reduzir drasticamente o tempo necessário para a análise e concessão de crédito o que não só atende às expectativas dos cooperados, mas também contribui para a melhoria dos indicadores financeiros e operacionais da cooperativa, a proposta também corrobora para o fortalecimento do posicionamento estratégico do Sicoob Sul, proporcionando ganhos em eficiência e reduzindo os riscos associados a operações manuais, ao mesmo tempo em que libera os colaboradores para atividades de maior valor agregado.

Os investimentos detalhados e a viabilidade econômica do projeto demonstram que, com um planejamento estruturado e uma implementação gradual, é possível incorporar as novas tecnologias sem comprometer a segurança ou a conformidade com as normas vigentes, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Os resultados esperados poderão ser avaliados através de indicadores como: a melhoria da satisfação dos cooperados (NPS) e no aumento do volume de crédito concedido, reforçando a importância da transformação digital para organizações financeiras que buscam se adaptar a um ambiente de mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Por fim, este estudo evidencia que a automação dos processos de análise de crédito é um passo estratégico imprescindível para o desenvolvimento sustentável e inovador da cooperativa, a proposta apresentada não apenas atende às demandas atuais dos cooperados, mas também abre caminho para futuras melhorias e adaptações, consolidando o Sicoob Sul como referência na implementação de soluções tecnológicas que promovem eficiência, segurança e excelência no atendimento.

5 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. Mercado financeiro. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVENPORT, T. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. The MIT Press, 2018.

DAVENPORT, T; RONANKAMP, M. Automação Inteligente: reinventando negócios na era digital. São Paulo: M. Books, 2016.

SILVA, J. Análise e decisão de crédito. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

VENKATRAMAN, N. Enabled business transformation from automation to business scope definition. Sloan Management Review, v. 35, n .2, 1994.